

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Moderní metody managementu ve Finanční správě**

**Bc. Josef Havel**

**© 2024 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Josef Havel

Podnikání a administrativa

Název práce

Moderní metody managementu ve Finanční správě

Název anglicky

Modern methods of management in Financial Administration

---

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodné moderní metody managementu pro zlepšení úrovně řízení dané organizace.

Dílčím teoretickým cílem je vysvětlit a posoudit teoretická východiska, související s problematikou moderního řízení, a to z pohledu současných znalostí dané problematiky.

Dílčím praktickým cílem je analyzovat současnou situaci v řízení vybrané organizace, následně realizovat vlastní primární výzkum mezi zaměstnanci.

Dalším dílčím cílem práce je zpracovat návrhy na využití konkrétních moderních metod ke zvýšení efektivity řízení.

Metodika

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části diplomové práce budou pomocí literární rešerše odborné a vědecké literatury posouzeny a vysvětleny pojmy z oblasti managementu a vybraných moderních metod řízení.

V praktické části bude provedena analýza současné situace z pohledu používaných metod řízení v dané organizaci.

Vlastní primární výzkum bude realizován kvantitativní metodou dotazníkového šetření a kvalitativní metodou strukturovaných rozhovorů mezi zaměstnanci.

Metodou syntézy budou shrnuty a zobecněny poznatky z analýz a výzkumu, a následně doporučeny návrhy pro zavedení vybraných metod řízení.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

Management, moderní metody řízení, manažerské funkce, efektivita, řízení, organizační chování, procesní management

---

Doporučené zdroje informací

FÍŠER, R. Procesní řízení pro manažery. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

ŘEZÁČ, J. Moderní management – Manažer 21. století. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

---

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

---

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Moderní metody managementu ve Finanční správě" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.03.2024

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Zdeňku Bednarčíkovi, MBA, PhD. za odborné vedení, podnětné připomínky a cenné rady, které mi v průběhu tvorby této diplomové práce poskytoval. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům Finanční správy České republiky za jejich ochotu a vstřícnost a v neposlední řadě děkuji své rodině za podporu během celého studia.

# Moderní metody managementu ve Finanční správě České republiky

## Abstrakt

Tato diplomová práce na téma „Moderní metody managementu ve Finanční správě České republiky“ je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou pomocí literární rešerše odborné a vědecké literatury posouzeny a vysvětleny pojmy z oblasti managementu a vybraných metod řízení. V praktické části je analyzována současná situace z pohledu používaných moderních metod řízení. Zároveň je představen současný stav finanční správy a jsou identifikovány klíčové oblasti pro potencionální inovace v dané oblasti. Vlastní primární výzkum je realizován kvantitativní metodou dotazníkového šetření a kvalitativní metodou strukturovaných rozhovorů mezi kvalifikovanými odborníky pracujícími na vedoucích pozicích ve finanční správě. Metodou syntézy jsou shrnuty a zobecněny poznatky z analýz výzkumu a následně jsou doporučeny návrhy pro zavedení vybraných metod řízení. Tato práce je přínosem k pochopení a aplikaci moderních managementových metod ve finanční správě a může sloužit jako základ pro budoucí politiky a strategie v oblasti veřejných financí a správy v podobě veřejné instituce.

**Klíčová slova:** Management, moderní metody řízení, manažerské funkce, efektivita, řízení, organizační chování, procesní management.

# Modern management methods in the Financial Administration of the Czech Republic

## **Abstract**

This diploma thesis on the topic "Modern management methods in the Financial Administration of the Czech Republic" is divided into a practical and a theoretical part. In the theoretical part, concepts from the field of management and selected management methods are assessed and explained using a literary search of professional and scholarly literature. In the practical part, the current situation is analyzed from the viewpoint of use of modern management methods. At the same time, the current state of the Financial Administration is presented and key areas for potential innovations in the given area are identified. The actual primary research is carried out using the quantitative method of questionnaire survey and the qualitative method of structured interviews with qualified experts, i.e., the managerial staff of the Financial Administration. Employing the method of synthesis, findings from research analyses are summarized and generalized and, subsequently, proposals for the introduction of selected management methods are recommended. This work contributes to the understanding and application of modern management methods in the Financial Administration and can serve as a basis for future policies and strategies in the field of public finance and administration in the form of a public institution.

**Keywords:** Management modern, management methods, managerial functions, efficiency management, organizational behavior, process management.

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Cíle práce a metodika .....</b>	<b>10</b>
2.1. Cíle práce .....	10
2.2. Metodika .....	10
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1. Management .....	12
3.2. Manažerské funkce .....	18
3.3. Řízení a management podniku .....	28
3.4. Aplikační aspekty moderního managementu .....	31
3.5. Moderní metody řízení ve Finanční správě České republiky .....	40
3.5.1. New Public Management .....	40
3.5.2. Metoda Balanced Scorecard .....	40
3.5.3. Procesní řízení .....	41
3.5.4. Benchmarking .....	42
3.5.5. Model CAF .....	42
3.5.6. Projektové řízení .....	44
3.6. Management v reakci na aktuální společenské trendy .....	44
3.6.1. Globalizace .....	44
3.6.2. Digitalizace a Efektivnost .....	45
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>47</b>
4.1. Charakteristika Finanční správy České republiky .....	47
4.2. Primární výzkum pomocí dotazníkového šetření v praxi ve FS .....	53
4.2.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	54
4.3. Strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky .....	74
<b>5 Interpretace výsledků výzkumu a návrhy doporučení .....</b>	<b>80</b>
<b>6 Závěr .....</b>	<b>95</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>98</b>
<b>8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a schémat .....</b>	<b>100</b>
8.1. Seznam obrázků .....	100
8.2. Seznam tabulek .....	100
8.3. Seznam grafů .....	100
8.4. Seznam schémat .....	101
<b>Přílohy .....</b>	<b>102</b>



# 1 Úvod

Nacházíme se v době, která není pro ekonomiku zrovna přívětivá. Vysoká míra inflace, dopady války na Ukrajině a pandemie Covid-19 se odrážejí do všech odvětví nejen do toho ekonomického. Tyto skutečnosti čili dopady způsobují neefektivní fungování trhů a znepríjemňují firmám prosperující sestavování dlouhodobých plánů, tvorbu kalkulací či firemních rozpočtů. Současné ekonomické negativní dopady v ekonomice jsou nevyhnutelné i pro veřejný sektor Finanční správy České republiky (dále také „FS“). Neustálé vládní škrty a hledání opatření, jak zabránit vyššímu schodku státního rozpočtu, pociťují nejen občané, ale i jednotlivé státní instituce.

FS České republiky je v současné době pod tlakem nejen veřejnosti, ale i nadřízeného orgánu, kde je zejména kladen důraz na efektivnost pracovníků, zpracování vysokého množství požadavků a v neposlední řadě tlak na kvalitnější a pružnější výkon. Každý z nás určitě zaslechl snahu zeštíhlit a více automatizovat finanční správu. Alokace moderních prvků managementu je nezbytnou nutností k tomu, aby došlo k modernizaci Finanční správy České republiky a zefektivnění práce v rámci FS. Jednou z mnoha vizí Finanční správy České republiky je, zvýšit svoji prestiž ve veřejném mínění a zároveň být schopna obstát v době, kdy nás obklopují ze všech stran digitalizace a nové inovativní procesy. K tomu, aby Finanční správa České republiky byla schopna tlak, který je na ní v současnosti vyvíjen obstát, je zapotřebí nalézt optimální vhodná řešení vnitropodnikových procesů v rámci celého managementu organizace a jejich následná implementace do praxe.

Diplomová práce se sestává ze dvou hlavních částí. V rámci teoretické části je představen management, jeho historie a vývoj v návaznosti na moderní styly řízení v organizaci a představení Finanční správy České republiky. Dále jsou vysvětleny pojmy z oblasti managementu a vybraných metod moderního řízení. V praktické části je popsáno používání moderních metod organizace. Součástí praktické části je primární výzkum realizovaný kvantitativní metodou dotazníkového šetření a kvalitativní metodou strukturovaných rozhovorů mezi zaměstnanci a rozhovor s občanem, který spolupracuje v rámci své pracovní činnosti s Finanční správou České republiky. V závěru diplomové práce je navržen koncept doporučení a návrhů autora této diplomové práce pro zavedení vybraných metod za účelem efektivnějšího řízení organizace.

## **2 Cíle práce a metodika**

### **2.1.Cíle práce**

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodné moderní metody managementu pro zlepšení úrovně řízení dané organizace.

Díličím teoretickým cílem je vysvětlit a posoudit teoretická východiska, související s problematikou moderního řízení, a to z pohledu současných znalostí dané problematiky. Díličím praktickým cílem je analyzovat současnou situaci v řízení vybrané organizace, následně realizovat vlastní primární výzkum mezi zaměstnanci.

Dalším díličím cílem práce je zpracovat návrhy na využití konkrétních moderních metod ke zvýšení efektivity řízení.

### **2.2.Metodika**

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, které obsahují teoretickou a praktickou část.

V teoretické části diplomové práce jsou autorem pomocí relevantní literární rešerše odborné a vědecké literatury posouzeny a vysvětleny pojmy z oblasti managementu a vybraných moderních metod řízení. Následně jsou definována základní klíčová témata související s tématem této diplomové práce.

V praktické části této diplomové práce je provedena analýza současné situace z pohledu používaných metod v oblasti managementu ve Finanční správě České republiky.

V rámci výzkumné činnosti je autorem práce zvolena kombinace kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření, které zahrnuje uzavřené otázky, otevřené otázky a škálování Likertova typu. Dotazník je strukturován do několika částí, zahrnujících sociodemografické údaje respondentů, otázky týkající se jejich postojů jak k organizaci, ve které pracují, tak postojů na dané téma. Převážná část otázek je autorem zaměřena na jejich zkušenosti a praxi. Dotazník je respondentům distribuován prostřednictvím online platformy, kde autor práce dotazník rozešle prostřednictvím e-mailové komunikace

konkrétním respondentům, tedy vedoucím jednotlivých oddělení ve spektru finanční správy za účelem získání konkrétních dat, postojů a názorů dotazovaných respondentů. Tato metoda je využita v rámci efektivního získání dat od většího počtu respondentů za účelem poskytnutí kvantitativních základů pro možnou interpretaci návrhů na zlepšení v dané problematice zabývající se využitím moderních metod managementu v organizaci.

Kvalitativní rozhovory jsou použity pro hlubší porozumění respondentům, jejich zkušenostem a motivacím v rámci zkoumané problematiky. Tato metoda autorovi práce umožní zachytit nuance, kontext a individuální perspektivy, které by nemohly být získány pouze prostřednictvím dotazníkového šetření.

Na základě provedeného výzkumu autor práce odpoví na výzkumné otázky, které si v rámci této práce definuje tak, aby lépe porozuměl zkoumané oblasti, objevil nové poznatky nebo potvrdil či vyvrátil existující teorie.

Z výsledků výzkumu budou provedeny návrhy a opatření, které budou klíčovým prvkem překlenutí nalezených mezí a dosažení cílů výzkumu. Návrhy autora mohou pomoci konkretizovat identifikovatelné problémy, zlepšit procesy nebo implementovat změny na základě zjištěných potřeb.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1. Management

Management je často v literatuře charakterizován jako souhrn činností, které je zapotřebí vykonávat tedy realizovat, aby byl zabezpečen plynulý chod podniku. Přestože pojem management v naší zemi zdomácněl, je odvozen od anglického slova „to manage“, což znamená v překladu řídit, vést, spravovat, ovládnout, zvládat, uspět nebo také dosáhnout. Pokud půjdeme hlouběji, lze odvodit management i z latinského slova „mamus“, v překladu chápáno jako ruka a s ní související ovládnutí a řízení. Ačkoli si to člověk ani neuvědomuje, všude kde dochází k nějaké interakci více osob, ať už se jedná o rodinu, zájmové skupiny, školy nebo zaměstnání, vyvstává takzvaná úloha jisté koordinace, usměrňování a určování záměrů. Lze tedy konstatovat to, že kdysi například lov mamuta nemohl probíhat chaoticky stejně tak jako stavba pyramid a celá řada dalších historicky významných projektů a aktivit, které se nám do dnešní současnosti dochovaly. O managementu jako o konkrétní disciplíně se začalo hovořit až v 19. století s nástupem industrializace. Názory o tom, jak vnímat management jsou různorodé a dochází v tomto odvětví k neustálému rozvoji. Lze ho charakterizovat jako disciplínu, která v zásadě neudává jasné a přesné návody o tom, jak řídit organizaci. Představuje ovšem shluk poznatků a informací, co by měl vedoucí pracovník znát a směřuje ho k tomu, aby byl v tom, co dělá stále lepší. Základním hlavním těžištěm manažerské práce je takzvané vymezení manažerských aktivit, kam zahrnujeme především plánování, organizování a implementaci (Veber a kol., 2021).

Vykonavateli managementu jsou lidé, a to konkrétně vedoucí pracovníci. Management je uplatňován ve všech typech organizací, ale i dílčích jednotkách. Alokace managementu jako takového probíhá na různých organizačních úrovních. Primárním cílem managementu je dosažení úspěšnosti čili prosperity podniku. Tento stav je vyjádřen kvantitativními nebo kvalitativními charakteristikami splnění cílů a různými nastavenými metrikami jako je efektivnost, popřípadě ukazatel ziskovosti, časové vytížení, nákladovost, ale i technické parametry (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Management představuje shluk poznatků převážně odpozorovaných z běžné praxe, které jsou následně alokovány formou postupů a návodů. Je postaven na poznacích

z vědních disciplín ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky a dalších. Přestože manažer využívá těchto poznatků, důležitou roli při jejich uplatňování sehrává také intuice, umění předvídat, ale také tvořivost nebo risk. Management je vztahován především na řízení celé jednotky, ale v dnešní době je již rozčleňován na jednotlivé dílčí činnosti. Od toho se pak odvozuje specifický název pro jednotlivé konkretizované obory managementu jako například finanční management, personální management, informační management, management kvality (Veber a kol., 2009).

V oblasti veřejné správy je management primárně zaměřen na oblast sociálního, kulturního, ekonomického, technologického, popřípadě jiným způsobem vyměřeného rozvoje. Jednou ze základních podstat managementu je usměrňování lidské činnosti takovým způsobem, aby byla prováděna efektivně a co nejvíce účelně (Foret, 2016).

### **Vývojové etapy managementu**

Novodobý pohled na management je spojován s nástupem industrializace a celkovým rozvojem průmyslu jako takového. Literatura dále rozčleňuje vývojové etapy managementu do následujících stádií:

- Klasické období managementu,
- období managementu čtyřicátých až osmdesátých let dvacátého století,
- management konce dvacátého století,
- management v éře nástupu nového milénia.

### **Klasické období managementu**

Rozvoj průmyslu ke konci devatenáctého století ukázal, že je zapotřebí, aby každý jednotlivý pracovník na výrobku dělal pouze dílčí operace. Tento postoj měl za následek zavedení specializace na jednotlivých pracovištích. V důsledku toho vyvstala potřeba a nutnost vzájemné provázanosti a koordinace. Docházelo k zavádění prvních norem, ale i vytváření nových pracovních podmínek a měřitelnosti výkonu pracovníků. Byly vymezeny technologické postupy a procesy. Přílišný celkový nedostatek a málo specializovaných nebo vzdělaných pracovníků, celkové procesy často zpomaloval. Do výroby bylo postupně zaváděno plánování a tím docházelo ke zvyšování motivace pracovníků. Klasické období managementu bylo spojeno převážně s provozním managementem a s tím zavedení pásové

výroby. Představitelé klasického managementu jsou: Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Frank a Lilian Gilbrethovi, Henry Gantt, Harrington Emerson a Tomáš Baťa (Veber a kol., 2021).

### **Období managementu 40. až 80. léta 20. století**

Toto období se neslo v duchu celé řady společenských proměn, ať už druhou světovou válkou, následným poválečným zotavováním hospodářství, celkovým rozvojem ekonomiky nebo společnosti. V oblasti managementu docházelo k vybudování výrobních kapacit, které zapříčinily to, že převyšovala nabídka nad poptávkou. V odvětví managementu se objevují zcela nové manažerské přístupy, které se ovšem neukázaly jako přínosné. Nicméně jejich dílčí prvky nacházejí uplatnění i v současné době (Veber a kol., 2021).

- Manažerské přístupy založené na kvantitativních metodách: Jejich nejčastější použití bývá ve složitých rozhodovacích situacích, kdy je na výběr několik nebo nekonečno variant použití. Řadíme sem specifické metody operačního výzkumu, které jsou součástí oblasti rozhodování jako je například teorie her. Z oblasti provozního managementu se jedná o takzvanou teorii front, zásob, obnovování a použití metod síťových analýz. Mezi představitelé těchto přístupů řadíme Leonida Vitaljeviče Kantoroviče, Johna von Neumanna nebo Herberta A. Simona, který definoval rozhodovací procesy v organizacích spolu s modely řízení zásob (Veber a kol., 2021).
- Systémové přístupy v managementu: Do oblasti managementu přinášejí ucelený pohled na objektivní realitu, která je hodnocena jako vícerozměrový a víceúrovňový uspořádaný celek. Ke vzniklým problémům je přistupováno tak, že se pomocí empirické a racionální analýzy objektivní skutečnosti zavedou modely, které jsou zjednodušené. Nejznámějším představitelům systémových přístupů managementu je Chester Irving Barnard, který vedoucího pracovníka přirovnával k mozku a jeho působení na nervový systém zbytku těla (Veber a kol., 2021).
- Rozvoj sociálních přístupů v managementu: Tyto přístupy se zaměřovaly na styly jednání vedoucích pracovníků s podřízenými pracovníky za pomoci

psychologických a sociálních potřeb pracovníků, dále také potřeby uznání a sociální stability. Představiteli těchto přístupů jsou Douglas McGregor, Abraham Maslow a Frederick Herzberg (Veber a kol., 2021).

- Další rozvoj empirických přístupů: Zkušenosti a poznatky z praxe jsou společným pojítkem odlišných názorů, jejichž spojením dochází k zobecnění vhodných manažerských praktik. Jedná se o takzvané případové studie, které jsou určeny v praxi manažerům. Peter Ferdinand Drucker je nejvýznamnějším představitelem těchto empirických přístupů, dokonce je považován za zakladatele moderního managementu. Stejně tak je mu připisováno autorství koncepce MBO (Management by Objectives), což znamená hospodaření s časem známým pod pojmem Time managementu. Dalším představitelem empirických přístupů je Philip Kotler, který se zasloužil o posun marketingu a jeho vnímání z pohledu důležitých manažerských aktivit. Představitel empirického přístupu Michael E. Porter se zaměřoval na přístupy v oblasti strategického managementu. Konkrétně na konkurenční výhody a konkurenceschopnost nejen v podnikatelské oblasti (Veber a kol., 2021).

### **Management konce dvacátého století**

Zejména v případě vyspělých zemích v tomto období docházelo k celkovému převisu nabídky nad poptávkou. Přetlak se dařil eliminovat zapojením nových manažerských a marketingových technik, dále poznáním potřeb zákazníků a zjištěním jejich nákupního chování. Nelze nezmínit to, že v tomto období docházelo k efektivnímu rozvoji informačních a komunikačních technologií což umožňovalo rychleji zkvalitnit a zproduktivnit jednotlivé řídicí aktivity. Koncem dvacátého století vznikly nové směry managementu:

- Znalostní management (knowledge management): Styl takzvané učící se organizace, kdy velké firmy upřednostňují před hmotným majetkem nápaditost a kreativitu lidí. Jedná se o monitorování, kdy jsou do systému v organizaci zařazeni všichni pracovníci.
- Management změn (change Management): Definice změny jako přirozený jev, se kterým se setkáváme nejen v organizaci, ale všude kolem nás. Klíčovou otázkou

v rámci managementu změn je to, jak se ke změně postavít, jak k ní přistupovat a jak s ní naložit v náš prospěch. Management změn poukazuje na to, že netolerování změny může mít fatální následky pro podnik. Období průmyslové revoluce bylo pro řadu organizací a firem výzvou ke změnám, aby udrželi svojí pozici na trhu (Veber a kol., 2021).

- Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: Jedná se o seskupení nekodifikovaných přístupů aplikovaných převážně na bázích amerických a japonských přístupech autorů, které byly komunikovány na mezinárodních konferencích a v odborné literatuře. Tato konkrétní doporučení mají souhrnný název, kterým je komplexní řízení jakosti (Total quality control management). V osmdesátých letech dvacátého století dochází ke vzniku norem řady ISO 9000, jejich smyslem a účelností byla alokace a udržení systémů managementu v rámci kvality managementu. V devadesátých letech dvacátého století byly tyto ISO 9000 normy rozšířeny a implementovány do řady organizací a podniků včetně veřejné správy. Jejich nástupcem se pak staly normy ISO 14000. Smyslem vytvoření norem ISO 14000 byla snaha doporučit styl a způsob chodu environmentálního managementu a zároveň podpora systému v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tyto normy byly v roce 2018 přejmenovány a kodifikovány na normy ISO 4501 (Veber a kol., 2021).
- Procesní management: Lze chápat rozdílnost v názorech na to, jak má fungovat organizace a její uspořádání. Základním prvkem je proces, který je systematický a jednotlivé činnosti jsou uspořádány. Dalším prvkem je také následná konstrukce, díky které má dojít k pochopení dění uvnitř organizace. Snahou je predikce nadbytečné a málo efektivní činnosti. Na druhou stranu dopomáhá k nalezení nedostatků v procesech, ale i v komunikaci uvnitř organizace (Veber a kol., 2021).
- Projektový management: Účelností projektového managementu je snaha o hladký průběh a zajištění dobrého chodu jednotlivých aktivit v organizaci. Je zajímavé, že již v historii byly prvky projektového managementu obsaženy například při stavbě pyramid. Projektové řízení se zaměřuje na přizpůsobení a jeho rychlost do oblastí zaměřených na informační a komunikační technologie. S nástupem elektroniky



a osobních počítačů dochází k růstu nároků na inovace nasazení nových verzí (upgrade). Tyto aktivity přinášejí nový směr, který je znám pod výrazem agilní řízení (agility management) (Veber a kol., 2021).

- Řízení vztahů se zákazníky (Customer relationship management): Cílem je nalezení vhodných zákazníků, jejich udržení a věrnost. Aktivní mapování současných, ale i případně potencionálních zákazníků a následné vyhodnocení, jaký budou mít pro organizaci přínos (Veber a kol., 2021).

### **Management v éře nástupu nového milénia**

První desetiletí nového milénia s sebou přináší další nové posuny v oblasti managementu. Vznik nových specifických druhů managementu jsou toho důkazem.

- Management rizika: Vznikl na základě neurčitelnosti, nepředvídatelnosti a nestability na různá úskalí v managementu, která se vyskytují uvnitř ale i zvenčí podniků. Ignorace těchto úskalí může pro podniky nebo organizace znamenat mnohdy až fatální důsledky, které se odrážejí v chodu firmy a její finanční stability. Zpočátku se s případnými riziky po druhé světové válce nejvíce zabývaly pojišťovny. Později sami organizace hledají způsoby, jak daná rizika minimalizovat. Při posuzování nových projektů nebo dílčích úkolů, je vždy posuzováno riziko, které by mohlo nastat. Nejedná se pouze o rizika finančního rázu, ale například provozní (požár, ekologické riziko, riziko bezpečnosti práce) a věčná rizika (přírodní katastrofy) (Veber a kol., 2021).
- Krizový management: Shluk doporučení a informací, jak předcházet výše uvedeným rizikům. Informace o tom, jak postupovat pro minimalizaci rizika až po řešení samotné krizové situace (Veber a kol., 2021).

Vliv digitalizace na management: vysoký rozmach inovací a digitalizace s sebou přináší velké změny i v oblasti managementu. Pomocí umělé inteligence mohou firmy uchovávat obrovská data a dále dochází k nahrazení rutinních manažerských činností pomocí digitalizace. Jedná se o takzvané chytré továrny, kde je maximálně využívána digitalizace ale i o chytrá města, která jsou koncipována za pomoci inovací a digitalizací s ohledem na

všechny působící vlivy, kam lze zahrnout klimatické podmínky za využití přírodních jevů s ohledem na ekologii (Veber a kol., 2021).

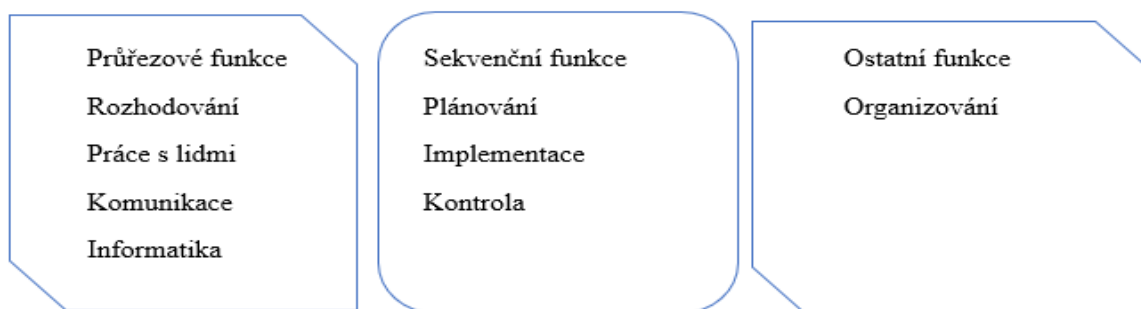
### **3.2. Manažerské funkce**

Nástroje, které se řadí do manažerských funkcí, jsou použitelné nejen v organizacích, ale i v normálním životě. V organizaci jsou využívány stejně, ovšem řídicí pracovník si musí uvědomit, že neřídí sám sebe, ale i své podřízené (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).

*„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník čili manažer účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. Co se chápe jako typické činnosti, je dáno výčtem těchto funkcí. Účelností se pak především rozumí smysluplnost, respektive umění dělat správné věci odpovídající potřebám, cílům a sociálně – kulturním hodnotám organizace, kde manažer pracuje. Účinností se rozumí hospodárnost provádění vykonávaných činností“.* [Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 65]

Náplň práce manažera je různorodá a odvíjí se od dané úrovně řízení, ve které se daný manažer nachází. Náplň práce vrcholového manažera bude spočívat v jiných úkolech než například náplň práce vedoucího oddělení. Stejně tak obsah práce se u jednotlivých řídicích pracovníků bude specifikovat podle typu organizace. Nicméně manažerské rysy jako takové, budou u všech společné. V literatuře existuje rozdělení manažerských funkcí do takzvaně průřezových a sekvenčních viz. obrázek číslo 1. Skupinu průřezových funkcí charakterizuje jejich univerzálnost. To znamená, že jednotlivé funkce na sebe nenavazují, jsou vykonávány každý den a na všech úrovních řízení. Sekvenční činnosti jsou vzájemně provázané a nemusí být vykonávány na denní bázi. Organizování pochopitelně nelze zařadit ani do jedné skupiny, protože nemá bezprostřední návaznost a zpravidla nebývá vykonáváno na denní bázi. Je tedy separováno do samostatné skupiny (Veber a kol, 2021).

Obrázek 1 : Rozdělení manažerských funkcí



Zdroj: vlastní zpracování

## **Plánování**

Veber a kol. uvádějí, že: „*Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít.*“ [Veber a kol., 2021, str. 118]

„*Plánování je první z pěti sekvenčních manažerských funkcí. Jde o činnost, jejímž výústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů. Další výklad charakterizuje poslání plánů, jejich rozmanitost a klasifikaci, způsoby stanovení cílů plánů a kritéria jejich plnění. Vysvětluje principy vytváření plánovacích soustav v organizaci, jejich dimenze a cílové sladění i přístupy k stanovení časových horizontů plánů.*“ [Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 74]

Aspektem plánování je formulace cílů a jejich způsoby dosažení. Cíle musejí být reálné, možné a nezbytné. Je nutné si stanovit podmínky k jejich využití a nalézt co nejefektivnější cesty k dosažení vytyčených plánovaných cílů. Cíl lze dále charakterizovat jako žádoucí stav, kam by měla organizace směřovat. Definice cílů mohou být v různé míře obecnosti a v různém časovém rozpětí. Cíle dělíme na obecné a specifické. Mezi obecné cíle řadíme cíle shodné pro většinu podniků, jako je maximalizace zisku, maximalizace příjmů, zvýšení kvality poskytovaných služeb, obsazení speciálních trhů nebo zvýšení podílu na trhu. Mezi specifické cíle řadíme konkretizující základní obecné cíle například minimalizace nákladů, provedení mimořádného navýšení základního kapitálu či potřebu nárůstu investiční činnosti podniku (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).

Směr, jakým se bude organizace vyvíjet, určují především plány. Tyto plány jsou vodítkem pro budoucí vývoj organizace jako celku, ale i dílčích složek podniku. Prostřednictvím plánů dochází k realizacím případných změn v organizaci. Ať už se jedná o zavedení nových moderních technologií nebo nových výrobků, ale i zavedení nových postupů práce podle druhu organizace. Plány jsou nástrojem koordinace a proporcionality v každé organizaci (Veber a kol., 2021).

#### **Jednotlivé plány na sebe musí navazovat z:**

- Časového hlediska: Jedná se o vzájemnou synergii strategických, taktických a operativních plánů.
- Věcného hlediska: Vzájemná provázanost a posloupnost jednotlivých plánů v rámci obchodního, výrobního, technického nebo personálního hlediska.
- Z hlediska organizačních úrovní: Dělení plánů na jednotlivé útvary v organizaci nebo jako celku (Veber a kol., 2021).

#### **Členění plánů z hlediska funkce**

- **Strategické plány:** Jejich prioritou je určení hlavních cílů podniku. Určují směr podnikání a trh, na který se konkretizují. Zahrnují, jaké investice podnik uskuteční v budoucnosti, nebo o jaké nové technologické prostředky bude podnik usilovat a určují základní orientaci podniku. Komplexně určují budoucí vývoj organizace.
- **Taktické plány:** Jedná se o plány, které vycházejí ze strategických plánů podniku a konkretizují prostředky za účelem jejich dosažení. Taktické plány jsou v kratším časovém horizontu. Na úrovni strategických plánů vytvářejí finanční, technické, technologické a pracovní portfolio pro uskutečnění plánů strategických. Jejich schvalování probíhá na úrovni vrcholového managementu s tím, že jejich příprava je na úrovni středního či štábního managementu.
- **Operativní plány:** Plány, které pružně reagují na okamžitou situaci. Zároveň poskytují detailnější rozklíčování taktických plánů. Cílem operativních plánů je, zabezpečit stálý chod podniku v neustále se měnících podmínkách jak ve vnitřním,

tak vnějším prostředí podniku. Jedná se o krátkodobý charakter plánů na denní, týdenní, měsíční nebo čtvrtletní bázi. Operativní plány zohledňují směry taktických plánů, při jejímž stanovení se vychází z konkrétních požadavků vedoucích pracovníků nebo požadavků zákazníků. Operativní plány jsou tvořeny na úrovni středního managementu. (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).

### Členění plánů z hlediska času

- **Dlouhodobé plány:** Jsou zde zahrnuty plány v rozmezí časového horizontu přesahující dobu 8-10 let. Výjimkou ovšem nebývají plány v časovém horizontu 15 let dopředu. Jedná se o plány, které vycházejí z koncepce podniku a jejího rozvoje. Pro stanovení těchto cílů jsou využívány metody indexování, modelování, statisticko-matematické metody a modelace budoucího vývoje podniku. Vzhledem k jejich dlouhodobému časovému horizontu lze konstatovat, že se jedná o nepřesné plány. V dnešní době je na dlouhodobé plány pohlíženo jako na orientační a předpokládané.
- **Střednědobé plány:** Do kategorie středně dobých plánů jsou zařazovány plány v časovém horizontu delší než 1 rok a do maximálně 6 let. Konkretizují plány dlouhodobé z důvodu jejich nestability. V době hospodářské recese byl na střednědobé plány dáván hlavní důraz v sedmdesátých letech dvacátého století, neboť střednědobé plány byly schopny zachytit nejvýraznější změny v daném období a možnost na ně efektivně reagovat.
- **Krátkodobé plány:** Kategoricky sem spadají plány do 1 roku. Obsahem krátkodobých plánů jsou převážně operativní plány, které zajišťují všechny hmotné a informační vazby v podniku (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).

### Členění plánů z hlediska dynamiky

- **Stabilní plány:** Kategorizace neměnných plánů. Nejsou v nich obsaženy případné změny v návaznosti na vzniklé situace nebo změny, které v té době mohou nastat.

- **Pružné plány:** Jsou opakem stabilních plánů. Jsou dynamické a se schopností reagovat na případné změny. Dnešní doba si vyžaduje pružné plánování vzhledem k neustále měnícím se podmínkám na trhu (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).

### **Členění plánů z hlediska důležitosti soustavy v tržní ekonomice**

- **Marketingové plány:** Plány, které zahrnují analýzy situace trhu, rozpočty prognóz prodeje, marketingové strategie. Tyto plány hrají úlohu v nastavení co nejefektivnějšího nastavení cílů.
- **Plány výzkumu, rozvoje a vývoje:** Tato kategorizace zahrnuje dlouhodobé plány na rozvoj podniku. Je zde zahrnuto investiční plánování, plánování na výzkum například nových výrobků nebo nových technologických postupů. Je zde provázanost s marketingovými plány.
- **Finanční plány:** Finanční plány jsou součástí podnikového plánu organizace. Nástroje, které určují budoucí odhad příjmů a výdajů. Finanční plány usnadňují rozhodování a ukazují jakým směrem investovat a zároveň zvyšují stabilitu podniku. Tvorba finančních plánů umožňuje správně reagovat v případě krizových situací (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).

V současné době se v případě velkých organizací může plánováním zabírat celé oddělení, které je k tomuto určeno v podobě rozsáhlých plánovacích útvarů nebo odborů. Je vhodné, aby s plány organizace alespoň v obecné rovině byli seznámeni všichni zaměstnanci a mohli tak korigovat své postoje v zájmu podniku (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).

### **Organizování**

Na základě pozorování v organizacích je podloženo to, že výsledky činností skupiny pracovníků jsou lepší, pokud je skupina organizována. Způsob organizace musí být v souladu s konkrétními podmínkami v organizaci. Je zde vhodná pružnost organizování v případě změn stanovených v cílech podniku (Veber a kol., 2021).

*„Na rozdíl od plánování, které může probíhat vždy v určitých intervalech, ve vyhrazeném čase, k určitým limitům, je organizování v podstatě nepřetržitým procesem*

*značně závislým na změnách situace, na chování a reakci lidí. Proto je nutné prvky nejprve formovat do určitých vazeb a definovat tyto vazby. I když manažer správně naplánuje možné cíle, nemusí mít úspěch, pokud se mu nepodaří tyto zdroje uspořádat, zorganizovat tak, aby dosažení těchto cílů bylo reálné.“ [Zlámal, Bačík, Bellová, 2020, str. 39]*

Prvotním posláním organizování je účelné vymezení a hospodárné zajištění činnosti lidí ať už jednotlivců nebo kolektivů za účelem plnění cílů organizační jednotky. Hlavním pilířem organizování je dělba práce, koordinace činností a vymezení jednotlivých pravomocí a zodpovědnosti pracovníků zúčastněných v organizovaných procesech. Pro usnadnění sdružování lidí a zabezpečení plnění úkolů pracovníků se využívají organizační struktury. Tyto organizační struktury vyjadřují jistou formu uspořádání dělby práce pro správné zajištění řídicích a prováděných činností. Nejpoužívanějším vyjádřením organizačních struktur jsou organizační schémata. Tato schémata bývají vypracována v konceptu pro celou organizaci, ale i pro jednotlivé úseky včetně konkrétního oddělení, jmen a názvů pozic jednotlivých pracovníků (Vodáček, Vodáčková, 2013).

*„Právě organizační struktura upravuje všechny mocenské a pracovní vztahy lidí, jejich funkční a útvarové zařazení, pracovní náplň, pravomoc a odpovědnost, postavení, nadřízenost a podřízenost.“ [Zlámal, Bačík, Bellová, 2020, str.41]*

Grafickým znázorněním vazeb v případě formálního uspořádání organizace je organizační diagram. V obecné rovině má diagram pyramidovou strukturu nebo strukturu v podobě stromu (větvení). V případě reorganizace v podniku se tyto změny v daných diagramech zaznamenávají a poskytují tak aktuální přehled o uspořádání organizace (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).

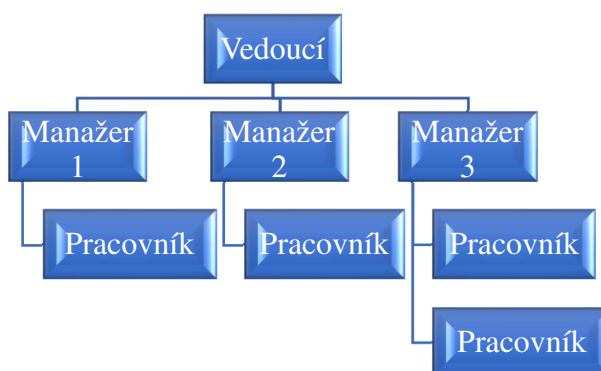
### **Organizační formy**

Organizační struktura představuje a zobrazuje propojení jednotlivých článků, které jsou v podobě útvarů pracovníků s vrcholovým vedením. Za jednu z nejstarších organizačních struktur je považována liniová organizační struktura (Veber a kol., 2021).

### **Liniová organizační struktura:**

Liniová organizační struktura je založena na přímém vztahu zpravidla shora – dolů. To znamená, že jejím prostřednictvím plynou organizační a řídicí záměry od té nejvyšší řídicí úrovně k podřízeným pracovníkům na nižších úrovních. V liniové organizační struktuře je zachován stupeň nadřízenosti a podřízenosti. Jedná se o jednu z nejjednoduchých a zároveň nejpřehlednějších organizačních struktur (Veber a kol., 2021).

Schéma 1 : Schéma liniové organizační struktury



Zdroj: (Veber a kol., 2021), vlastní zpracování

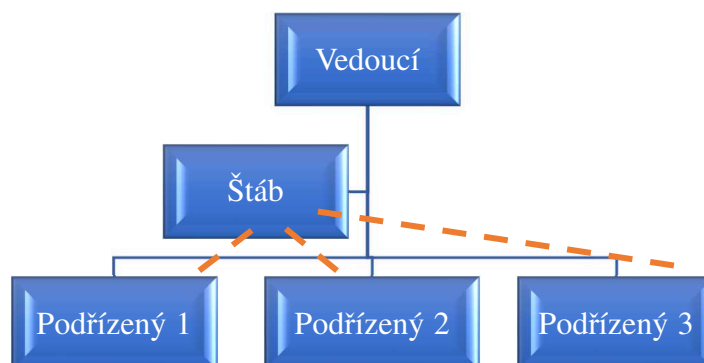
Schéma číslo 1 zobrazuje, že vedoucí pracovník má ve své podřízenosti tři manažery, z nichž každý má své podřízené pracovníky. Vedoucí oddělení dává pokyny jednotlivým manažerům a ty je dále delegují na své podřízené. V případě obráceného postupu, pokud má pracovník k zadanému úkolu nějaký dotaz, postupuje liniově, to znamená, že pokládá otázky manažerovi. Ten případně, pokud potřebuje získat více informací, oslovuje vedoucího. Tato struktura je vhodná pro malé podniky, jinak je vrcholový management přetěžován (Veber a kol., 2021).

### **Liniově štábní struktura**

Je tvořena dvěma základními složkami, a to liniovou a štábní viz schéma číslo 2. Charakteristické pro ni je rozdílnost úkolů v řízení u složek liniové a štábní struktury. Předmětem liniové organizační struktury je celkové řízení oddělení nebo útvaru. Vedoucí, který je zahrnut do liniové složky, je nadřízeným všech pracovníků včetně štábu. Dojde-li k potřebě vyšší náročnosti řízení, štáb reprodukuje předpoklady k tomu, aby měl vedoucí pracovník správné informace pro své řízení (Veber a kol., 2021).



Schéma 2 : Schéma liniově štábní struktury



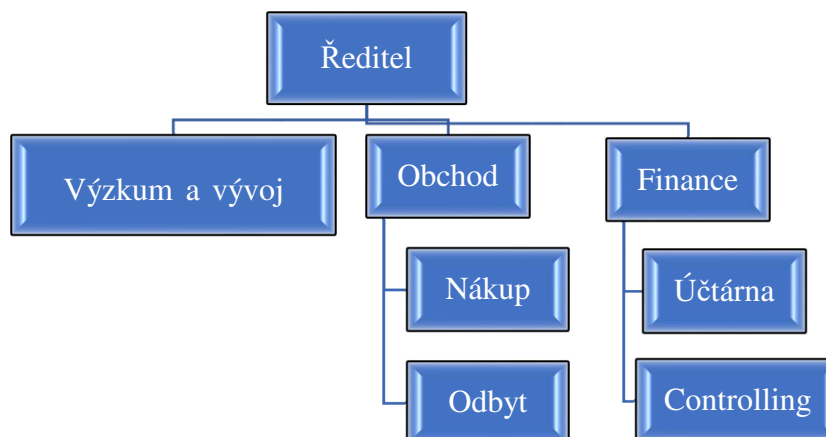
Zdroj: (Veber a kol., 2021), vlastní zpracování

Zobrazená přerušovaná čára poukazuje na podpůrné vazby v rámci koordinace a komunikace se štábem. Součástí bývají zpravidla různé metodické pomůcky, sběr aktuálních informací a dat. V praxi se stává, že tato organizační struktura zobrazuje více vedoucích pracovníků na stejné úrovni. Tato skutečnost může mít za následek, že pracovníkům pak budou předávány rozdílné informace. Je tedy vždy nutné, vymezit pole působnosti jednotlivých vedoucích pracovníků a jejich kompetence (Veber a kol., 2021).

### **Funkční organizační struktura**

Smyslem funkční organizační struktury je rozčlenění pracovníků vykovávajících stejnou nebo obdobnou profesi do jednotlivých dílčích útvarů. Funkční organizační struktura je uspořádána liniově a na rozdíl od předchozích organizačních struktur vedoucí jednotlivých útvarů nezasahují do činností ostatních útvarů. Nejvyšším článkem jednotlivých útvarů je ředitel pro daný útvar. V praxi se jedná zejména o obchodní ředitele, finanční ředitele, ředitele pro výzkum a vývoj a personálního ředitele. Funkční organizační struktura zobrazuje schéma číslo 3. Tato struktura v sobě obsahuje odbornost a zároveň přímou liniového řízení. Funkční organizační struktura zahrnuje jisté nevýhody, jako je neochota vzájemné spolupráce jednotlivých útvarů (Veber a kol., 2021).

Schéma 3 : Funkční organizační struktura

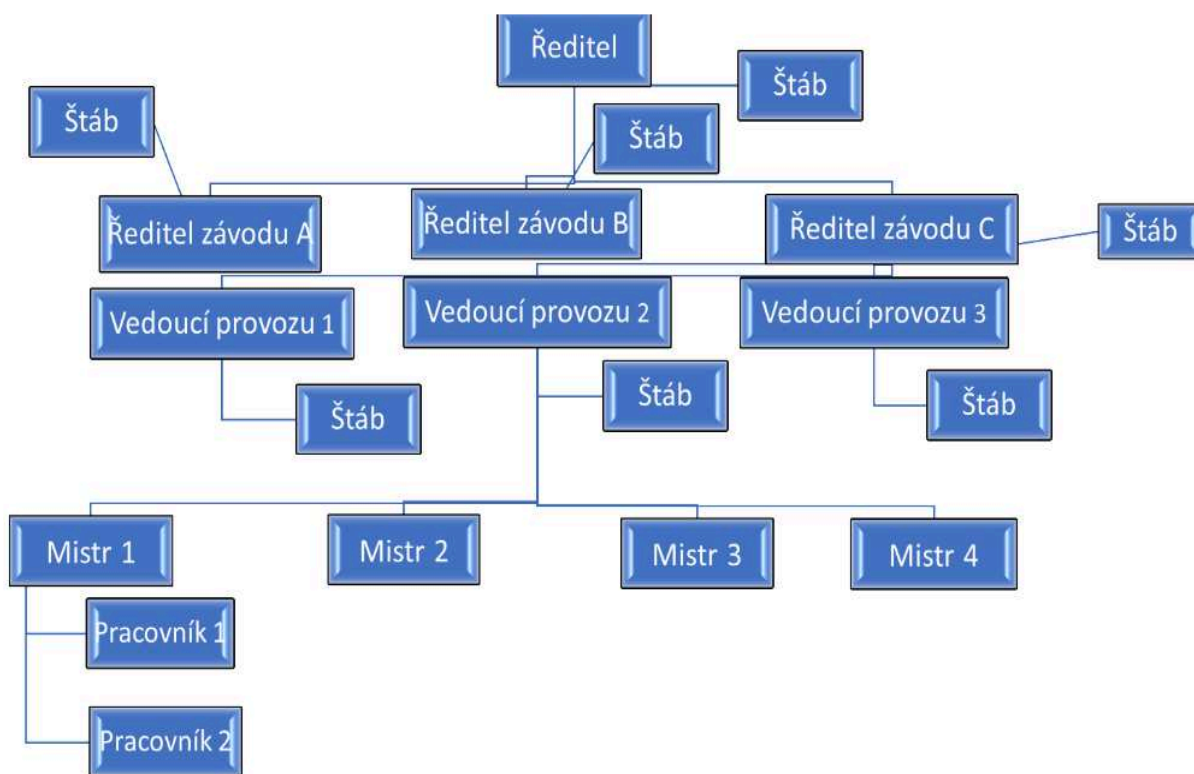


Zdroj: (Veber a kol., 2021), vlastní zpracování

### **Liniově štábní struktura – rozšířená**

V případě víceúrovňového řízení je v organizacích využívána liniově štábní struktura viz schéma číslo 4. Oproti liniově štábní organizační struktuře je rozšířená o ředitele závodu a o vedoucí jednotlivých útvarů. Přítomnost štábních složek na všech řídicích úrovních, které se účastní na vlastním řízení pouze zprostředkovanou formou, nemají ovšem právo rozhodovat. Jedná se o takzvané metodické vedení. Principem je usměrňování vyšších štábních složek směrem k nižším liniovým útvarům. Této organizační složce je v současné době vytýkána převážně nepružnost a nízká adaptabilita. Jedná se o organizační strukturu, která je založena na podrobnou informovanost vyšších organizačních úrovní. Čím je organizace větší, dochází k přetěžování jednotlivých vertikálních kanálů směrem nahoru. Nicméně vyšší počet kvalifikovaných specialistů v jednotlivých štábních útvarech zapříčiňuje to, že dochází k rozdílným názorům s liniovými vedoucími útvarů (Veber a kol., 2021).

Schéma 4 : Liniově štábní struktura



Zdroj: (Veber a kol., 2021), vlastní zpracování

### Hybridní struktura

Tato organizační struktura je kombinací funkční a divizní organizační struktury, kde jejím cílem je snížit nedostatky obou organizačních struktur. Je využívána nejčastěji mezi divizními jednotkami, ale zároveň jsou v ní zakomponovány prvky vrcholového vedení organizace jako jsou útvary řízení lidských zdrojů spolu s personální politikou organizace (Veber a kol., 2021).

### Pružná organizační struktura

Je odezvou čili reakcí na velmi malou flexibilitu předchozích organizačních struktur. Hlavním smyslem této pružné organizační struktury je, vzájemné propojení pracovníků v rámci organizace, s cílem co nejrychleji vyřešit daný úkol, jehož splnění s sebou přináší pro organizaci prioritu. V praxi bývá často tato organizační struktura označována pod pojmem doplňková struktura. Pružná organizační struktura bývá nejčastěji využívána zejména v projektovém managementu (Veber a kol., 2021).

### 3.3. Řízení a management podniku

Zatímco v minulosti člověk organizoval a řídil na základě získaných zkušeností, s pokrokem rozšíření oblastí vědy v rámci společnosti vzrůstá nutnost řízení nejen v hospodářské sféře, ale i v ostatních oblastech společnosti. Stejně tak jako plánování a organizování provází inovace v řízení vývoji, které jsou aktualizovány na základě nových poznatků a zkušeností za účelem co nejvíce zdokonalovat procesy řízení, a snahou o vytvoření optimálně dobře řízené organizace (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).

Pro účelné a efektivní řízení v organizaci je prioritou si vymezit vlastní poslání a cíle. Cíle jsou převážně definovány měřitelnými výsledky, kterých se organizace snaží v co nejvyšším měřítku dosáhnout. Tyto cíle vycházejí z vize organizace, která je nadřazena jejímu poslání (Foret, 2016).

#### Manažer a styly řídicí práce

Pro každou firmu, podnik či organizaci je manažer jednou z klíčových osobností. V minulosti často role manažera splývala s majitelem podniku. V době, kdy docházelo k nárůstu podniků a management prošel celou řadou změn, se postupně začali vyčleňovat zaměstnanci, kteří byli pro firmu klíčoví na všech úrovních řízení. Snahou každého manažera je, dosáhnout co nejlepších výsledků v rámci úspěšného řízení podniku. V současné době se neustále zvyšují a kladou nároky na manažery, které musí v rámci podniku vykonávat (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

*„Obecných definic manažera najdeme celou řadu. Od nejjednodušší definice, kdy manažer je považován za člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich až po nejširší vymezení manažera prostřednictvím jednotlivých manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování a kontrola. Za manažera lze tedy považovat jakéhokoliv pracovníka, který se prostřednictvím svěřených vykonávaných funkcí a prostřednictvím delegování pravomocí na podřízené maximálně snaží dosáhnout podnikových cílů.“ [Váchal, Vochozka a kol., 2013, str.103]*

Je zřejmé, že požadavky na manažera se budou pro každou organizaci lišit. Nicméně každý manažer by měl splňovat tyto základní požadavky:

- Odborné znalosti: Tyto znalosti jsou získávány především v rámci vzdělávání a sebevzdělávání.
- Praktické dovednosti: Aplikovatelné zkušenosti získané praxí v daném oboru, které se dají prakticky naučit a neustále rozvíjet.
- Osobnost manažera: Charisma, zaujetí, pocit respektu, vůdčí osobnost (Veber a kol., 2021).

Komplexně je řízení činností každého manažera v organizaci. Na řízení je možno nahlížet ze dvou stránek, a to z pohledu řízení věcných procesů a řízení lidí. Procesní řízení je zaměřováno na řízení jednotlivých procesů, činností v organizaci, administrativu a technologie. Personální řízení se zaměřuje na řízení a vedení pracovního kolektivu skupiny nebo jednotlivců v organizaci.

#### **Základní styly řízení jsou:**

- **Autokratický styl řízení:** Manažer, který uplatňuje tento styl řízení vystupuje ke svým podřízeným autoritativně a odmítá případnou diskusi. Chce, aby lidé dělali pouze tu činnost, kterou jim nařídil. V rámci přiděleného úkolu nevyžaduje to, aby mu pracovník rozuměl, ale aby ho vykonal tak, jak manažer očekává. Svým podřízeným podrobně předává informace k provedení úkonu a provádí detailní kontrolu provedení výkonu. Odmítá případnou kritiku a očekává přesné splnění zadaného úkolu. Manažer, který řídí autokratickým stylem řízení, je zodpovědný za všechno a za všechny. Často bývá přepracovaný, neboť rozhoduje o všech úkonech do detailu. Mezi pozitiva tohoto stylu řízení řadíme přesnost a rychlost splnění úkolu. Nicméně negativem je to, že není využit možný tvůrčí potenciál pracovníků, kteří jsou pod řízením tohoto manažera. S autokratickým stylem řízení je možné se setkat v armádě, u policie, ale i ve zdravotnictví (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).
- **Liberální styl řízení:** Vedoucí pracovník, který zejména uplatňuje liberální styl řízení, se zaměřuje především na utužení a udržení dobrých osobních vztahů mezi kolektivem. Je pro něj důležité zabezpečení dobrého pracovního prostředí, porozumění a vzájemná důvěra k pracovníkům. Mnohdy bývá tento styl řízení

označován jako „otcovský“. Manažer se staví do role konzultanta se svými podřízenými a zároveň jim zadává jednotlivé pracovní úkoly. Je připraven na případné kritiky a odlišné názory od podřízených pracovníků. Tento styl řízení přináší často četnost nových metod, přístupů a zdokonalení v pracovních postupech. Liberální styl řízení bývá používán v kolektivu vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří pracují samostatně a svědomitě. Nejčastěji bývá využíván ve vzdělávacích institucích, školství a vývojových pracovištích.

- **Demokratický styl řízení:** Jedná se o styl řízení, který je pro manažera založený na vzájemném respektování podřízených pracovníků. Manažer plně neúkoluje podřízené pracovníky, ale snaží se jim jít svým pracovním výkonem vzorem. Výkonnost řízené skupiny pracovníků demokratickým stylem řízení je kvalitní a dlouhodobá, ačkoliv nedosahuje nejlepších výsledků v rámci uvedených stylů řízení. Největší výhodou je sounáležitost s firmou a motivace pracovníků. Tento styl je často využíván například v marketingu. (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).
- **Lhostejný styl řízení:** Vedoucí pracovník, který řídí lhostejným stylem řízení pouze předává informace z řídicí úrovně na své podřízené. Často je označován jako takzvaný „doručovatel“ pouze předává informace. Neprovádí kontrolní činnost a nerad rozhoduje. Nevýhodou je neefektivní řízení týmu a dosahování špatných výsledků v rámci pracovní činnosti.
- **Kompromisní styl řízení:** Vedoucí pracovník propojuje dobré fungování mezilidských vztahů na pracovišti s kvalitním výkonem svých podřízených. Charakteristikou vedoucího pracovníka je svolování k určitým kompromisům, které vedou k průměrným výkonům podřízených pracovníků. Snahou vedoucího pracovníka je, získání oblíbenosti mezi svými podřízenými. V rámci řízení pracovníků je to nejméně přijatelný styl řízení, nicméně často se s ním v praxi setkáváme převážně na nižších úrovních řízení. Kompromisní manažer bývá zpravidla nahrazen přímočarým a méně kompromisním řídicím pracovníkem.
- **Týmový styl řízení:** V rámci řízení se jedná o nejvhodnější styl řízení pro organizaci. Manažer, který vede tým tímto stylem, splňuje vhodné zaměření na výkon a zároveň

udržuje dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Vedoucí pracovník se podílí na rozhodování, dochází k časté výměně informací k podřízeným pracovníkům a mezi ostatními dalšími vedoucími pracovníky. Mezi pozitiva tohoto stylu řízení řadíme velmi vysoké pracovní nasazení pracovníků, kvalitní výsledky práce, dobrou atmosféru na pracovišti a kladnou motivaci pracovníků. (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).

Je nutné si uvědomit, že každý manažer nevede pracovníky jedním konkrétním stylem. Způsoby, jakým stylem manažer vede své podřízené pracovníky, se mohou vzájemně prolínat. Způsob a volba řídicího stylu se odvíjí od samotné struktury každé organizace, charakteru jednotlivých kolektivů, obtížnosti vykonávané práce a dalších aspektů (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).

### **3.4. Aplikační aspekty moderního managementu**

*„V době nové ekonomiky v době globalizace, super konkurence, turbulence, diskontinuity, neurčitosti a chaosu, o to více vystupuje do popředí potřeba uspořádat alespoň základní poznatky soudobého managementu do jednoho z možných základních konceptuálních schémat pro potřeby širší manažerské obce a snažit se tak pokračovat ve standardizaci podnikatelského prostředí.“ [Řezáč, 2009, str.1]*

Aspekty a jednotlivé odvětví v moderním managementu jsou kategorizovány do jednotlivých oblastí, na které se zaměřují. Díky tomu dochází k novým poznatkům v rámci aplikačních aspektů moderního managementu.

#### **Management změn**

Změna je jev, který každého doprovází téměř kdekoliv. Ať už se jedná o změny v přírodních jevech jako je zemětřesení, sucho, globální oteplování nebo změny vyvolány lidskou produktivitou. Změny vytvářené lidmi jsou prováděny za účelem ulehčení si práce, leností anebo naopak například za účelem být v něčem lepší, odlišní a napřed oproti ostatním. Lidé všeobecně neradi přijímají změny a tento aspekt se odráží i v rámci oblasti ekonomiky. Častá je neochota manažerů přijímat nové inovační pracovní postupy či nové technologie s vidinou případného neúspěchu, které změna přinese. Je tedy na samotných

manažerech, jak se se změnami, které nastanou, popasují a jaké příležitosti jim přinesou ve prospěch firmy (Veber a kol., 2021).

Změny, ke kterým dochází v organizaci není možné nereflektovat. Z pohledu manažerské práce se změny detekují na vnitřní a vnější. Změnou se rozumí odchylky od normálního nebo očekávaného stavu, ať už v pozitivním nebo v negativním směru. Jednotlivé odchylky se posuzují podle jejich míry závažnosti, oproti nastaveným postupům nebo procesům. Důležitou roli zde sehraává časový průběh změny. Management změn se zabývá tím, jak co nejlépe nastalou změnu ustát, v kontextu na měnící se podmínky (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Snaha o změny, zkvalitnění a zefektivní řízení, je v posledních letech převážně u veřejného sektoru, to znamená u státní správy a samosprávy. V posledních letech je častým předmětem diskusí celkové zvýšení výkonnosti a kvality veřejné správy vůči občanům a soukromým institucím, s cílem co nejvíce zvýšit image, tedy pohled na veřejné instituce. Díky těmto snahám vstupují do popředí nové koncepty, jako jsou State of the art, Good governance, Multi-level management nebo Knowledge management, které by měly do veřejné sféry vnést nové inovační a kreativní prvky (Krbová, 2017).

V oblasti veřejné sféry je snaha o lepší vnímání veřejného sektoru ze strany občanů a soukromé sféry. V rámci řízení změn, byl představen model s názvem Smart administration, který je složený ze sedmi základních kompetencí, kterými jsou:

- znalosti – vědět, jak se má co dělat,
- zkušenosti – jedná se o vědomosti získané v rámci praxe,
- schopnosti a dovednosti – organizační spolupráce, spolupráce v týmu, adaptabilita, schopnost umět vést lidi,
- svědomí – schopnost integrity, loajálnosti vůči ostatním,
- disciplína – být ochotný něco udělat, odhodlanost dotáhnout zadaný úkol do zdárného konce,
- nadšení – být zapálený pro změnu, zájem podílet se na změnách,
- formální oprávnění – splnění potřebných kritérií jako je vzdělání, školení a další dovednosti.



Tento kompetenční model je založen na obdobné bázi jako Lewinův model změny a Beerův model změny, kde jsou hlavními kroky identifikace toho, co chci změnit, následně definice společné vizi a v neposlední řadě realizace změny a její přínos (Krbová, 2017).

## **Krizový a risk management**

Krizový management bývá čteně spojován s řešením nestandardních situací narušujících podnikatelské záměry v organizacích. Jedná se o problémy s pravidelnými cykly dodávek, energií a služeb potřebných pro vývoj nových produktů. V případě úrovně orgánu státní správy se jedná o jednotlivou koordinaci integrovaného záchranného systému, v případě řešení aktuálních krizových stavů nebo havárií. Krizový management je často využíván v resortech obrany jako nástroj řízení ozbrojených sil. Je zřejmé, že krizový management vychází z krizové situace, krize, případné hrozby nebo rizika. Snahou krizového managementu je, snížení racionálních rizik za pomoci vyloučení příčin rizika a eliminování výskytu rizika. Riziko může být eliminováno pojištěním subjektu proti riziku, tedy uzavřením smluvního vztahu, v praxi je to nejčastěji s pojišťovnou. Dalším východiskem je, přenesení rizika například na dodavatele nebo na odběratele. V případě orgánů státní správy je to důsledné zvyšování kvalifikační a profesní úrovně bezpečnostních sborů, složek záchranného integrovaného systému, včetně realizace budování krizové infrastruktury (Řezáč, 2009).

*„Příčinou vzniku rizik může být např. politická nestabilita, sociální nestabilita, ekonomická krize. Z hlediska povahy se jedná o rizika různého druhu, ať už právní, manažerská, finanční environmentální. Proto je důležité v procesu změn věnovat pozornost rizikům a jejich následnému předcházení, odstraňování či alespoň eliminaci“ [Krbová, 2017, str. 18].*

Hlavním posláním krizového managementu je, rozpoznat jednotlivé fáze daného krizového vývoje a zavádět taková opatření, která budou možné škody eliminovat nebo přinejmenším minimalizovat. Krizový jev lze rozdělit do pěti základních fází kterými jsou:

- stádium předkrizové,
- stádium varovné,
- stádium akutní,

- stádium blokace a krize,
- stádium postupné obnovy. (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020).

Konečný výsledek rozhodování je zcela závislý na postoji a sklonu rozhodovatele k riziku. V případě odporu k riziku rozhodovatel bude vyhledávat způsoby, které budou minimálně rizikové. Naopak rozhodovatel, který bude mít sklon k riziku, bude vyhledávat způsoby, které jsou příliš rizikové, což ovšem může přinést v celkovém součtu výborné výsledky, ale v konečném důsledku případnou ztrátu. V literatuře je doporučeno zachovávat neutrální postoj k riziku (Krbová, 2017).

V krizovém managementu je obsažena i krizová komunikace. Komunikaci lze aplikovat několika způsoby, ať už v tváři v tvář nebo komunikovat informace pomocí tisku, novin, televize, internetu nebo rozhlasu. Komunikace tak zahrnuje koloběh informací, a přesto si někdy nerozumíme. V odborné literatuře se toto nedorozumění označuje jako komunikační šum, který bývá zapříčiněn několika okolnostmi a individualitou odesílatelů a příjemců informací. Komunikace neprobíhá pouze na základě předání informací, ale i formou vyjádření myšlenky nebo pocitu. Je důležité si uvědomit, že převážná část krizových situací je způsobena managementem podniku. V rámci krizové komunikace probíhá výměna informací nebo sdělení mezi jednotlivými prvky podniku, to znamená mezi zaměstnanci, ale i například médii, soudními znalci a mezi veřejnými orgány. Cílem krizové komunikace je, eliminovat případné negativní prvky, které by mohly poškodit dobré jméno podniku. Krizová komunikace je úspěšná, pokud nenecháme kritiku bez vyjádření (Antušák, Vilášek, 2016).

### **Management lidských zdrojů**

Mezi největší aktiva nebo vlastní kapitál organizace lze zařadit bezesporu lidé se zkušenostmi, praxí a dovednostmi. Hlavním smyslem managementu lidských zdrojů je nastavení takových vhodných personálních aktivit, aby byla organizace schopna udržet kvalitní zaměstnance. V předchozích letech díky důsledkům pandemie Covid-19 prošel management lidských zdrojů výraznou zkouškou, kdy vyvstala díky vysoké nemocnosti, následné povinné karantény zaměstnanců, nutnost zabezpečit kontinuitu pracovních a personálních činností. Management lidských zdrojů je závislý na podpoře digitalizace, rychlému přizpůsobení se vzniklým nebo měnícím se podmínkám, avšak musí zároveň

respektovat platnou legislativu. Jedním z pilířů, na kterých management lidských zdrojů staví je digitalizace čili nahrazení veškeré papírové formy dokumentů na dokumenty elektronické, ale i například digitalizace v rámci docházky pracovníků, zavedení docházkových systémů, digitální systémy s přehledem benefitů pracovníků, intranety a další. Převážná část pracovníků v současné době pracuje z domova, proto musí být kladen vysoký důraz na vhodnou technologickou vybavenost. Díky pandemii Covid-19 řada organizací zavedla školení pracovníků on-line formou, což přineslo úsporu času, ale i finanční náklady na školení. Management lidských zdrojů zabezpečují v organizacích vedoucí pracovníci a personalisté (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Mezi prioritní cíle v rámci řízení lidských zdrojů spadá podpora v rámci dosažení strategických cílů organizace. Lze sem zahrnout rozvoj kultury organizace a následné dosahování vysokého pracovního výkonu. Udržení v organizaci kvalifikovaných zaměstnanců. Vytváření vzájemné důvěry a spolupráce mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými (Armstrong, Taylor, 2015).

*„Management lidských zdrojů je definován jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace [Urbancová, Vrabcová, 2023, str. 34].*

## **Management kvality**

Management kvality lze chápat jako část podnikového řízení, která je postavena na bázi výstupu spokojenosti a loajality zákazníků tím nejlepším způsobem. Mezi základní funkce v rámci moderního managementu kvality náleží maximální spokojenost a s tím spjatá loajalita zákazníků, minimalizace vynaložených nákladů, inovace a změny v rámci daného prostředí a vytvoření báze excelentnosti organizace.

**Management kvality je postaven na jednotlivých principech a jejich definicích z těchto oblastí:**

- Dodání hodnoty pro zákazníky: Existence podniku bez zákazníků není možná, stejně tak existence finanční správy bez občanů. Cílem finanční správy je předávat občanům maximální hodnotu s cílem, že rozumí zadaným požadavkům.
- Vůdcovství: Vůdčí osobnosti v organizaci se podílejí na zvyšování výkonnosti jednotlivých pracovníků, kteří svým postojem a chováním posouvají organizaci a dosahují kvalitnějších výsledků.
- Zapojení lidí: Osobitost zaměstnanců a jejich nápady jsou jedním ze zásadních faktorů dobré organizace nebo instituce. Pokud v organizaci správně funguje vedení zaměstnanců, jsou schopni plnit i méně složité záměry a vize instituce.
- Agilita: Schopnost být v dnešním moderním světě pružný a umět efektivně reagovat na změny z vnitřního prostředí organizace, ale i z vnějšího prostředí. Stejně tak schopnost umět odhadnout případná rizika a hrozby.
- Procesní přístup: Porozumění v nastavených procesech organizace přináší větší efektivnost.
- Prevence: hledání způsobu, jak předejít vzniku problémů v organizaci.
- Inovace: zkvalitnění výkonnosti a pružnosti organizace se zapojením a následným alokováním inovací v rámci nových technologií, postupů, usnadnění práce.
- Rozhodování na základě skutečností: Objektívni rozhodování na základě analýz, kontrol a dat.
- Rozvoj partnerství: Vzájemné propojení organizací a rozvíjení vztahů s nimi.
- Odpovědnost za udržitelnou budoucnost: Reflektovat odpovědnost organizace na kvalitu života v současnosti, ale i do budoucnosti.
- Učení se: Neustále zdokonalování zaměstnanců v organizaci, protože znalost lidí je v současné době ten nejlepší kapitál pro organizaci (Nenadál a kol, 2018).

## **Age management**

Česká republika si v posledních letech udržuje nízkou míru nezaměstnanosti a zaujímá tak jednu z nejvyšších příček na evropském pracovním trhu. Na druhou stranu malá míra a neochota firem na trhu vytvářet více flexibilních pracovních úvazků snižuje pracovní kapacitu mladým lidem nebo naopak starší generaci. Dle dat Českého statistického úřadu je v současné době na trhu práce největší počet pracovníků ve středním věku. Je tedy důležité, hledat způsoby, jak starší generaci motivovat a zapojit do pracovního procesu a tím minimalizovat důsledky stárnutí populace na pracovním trhu. Hlavním cílem Age managementu je zapojení skupiny starších pracovníků do aktivního pracovního procesu. Důležitou roli zde hraje stát, který by se měl snažit vytvářet vhodné pracovní podmínky a management lidských zdrojů. (Urbancová, 2021)

Pod pojmem Age management je definován způsob řízení pracovníků s ohledem na jejich věk. Vzhledem k postupujícímu demografickému vývoji se stává Age management čím dál diskutovanějším tématem. Vznik tohoto konceptu je v 80. letech minulého století ve Finsku. Základní koncepcí Age managementu je znát odpovědi na otázky, jak organizace podporuje Age management, jaké podmínky jsou vytvářeny zaměstnancům 50+ ze strany zaměstnavatele pro jejich vyšší pracovní motivaci a potenciál. Age management se v plném měřítku zaměřuje na všechny věkové skupiny nicméně detailně se specifikuje na občany starších 50let. Snahou Age managementu je využití lidského pracovního potenciálu, využití získaných pracovních zkušeností pracovníků, kteří mají dlouholetou praxi. (Urbancová, 2017)

Tato diplomová práce je zaměřena na Finanční správu České republiky, kde autor diplomové práce vnímá, že demografický vývoj pracovníků pracujících ve finanční správě je alarmující a bude v praktické části hledat konkrétní způsoby, jak Age management využít v rámci finanční správy.

## **Time management**

*„Samotný pojem Time management, tedy řízení času berme jako nadsázku. Neumíme řídit čas, ale můžeme se naučit řídit sebe sama v čase který máme k dispozici. Lze tedy ovlivnit, do jaké míry jej dokážeme lépe využít, tj. smysluplně, efektivně a účelně“ [Barták,2021, str. 143].*

Sadou postupů a organizace času každého jedince se zabývá Time management. Průkopníkem Time managementu v naší zemi se jeví holandská firma Time management International, která na počátku 90. let začala dodávat na náš trh členěné diáře, které obsahovaly plánovací systémy. Time management je postaven na využití času lidí, správné organizaci a efektivnosti využití času lidí. Mezi aktivity, které Time management zahrnuje se jedná především o plánování, přidělování, stanovení cílů, delegování, analýzu stráveného času, řízení času, stanovení životních hodnot a v neposlední řadě o stanovení priorit (Gruber, 2017).

V dnešní chaotické době jsou vysoké nároky na čas v mnoha profesích. Právě Time management poukazuje na to, jak si čas uzpůsobit, jaké nedělat zbytečné věci a lépe řídit svůj čas včetně jeho koordinace. Studie, které byly v rámci Time managementu provedeny potvrzují to, že lepší řízení času vede k nižšímu emočnímu vyčerpání nebo vyhoření v zaměstnání a celkové spokojenosti se svým pracovním výkonem (Grissom, J.A, Loeb, S. & Mitani, H., 2015).

Kevin Kruse (2015) ve své publikaci popisuje, jakým způsobem zvládnout řízení času a jak si stanovit síly správných priorit. Zároveň poukazuje na to, že stanovený cíl musí být konkrétní a měřitelný. Pouze to lidem dopomůže ke splnění cíle. Autor v knize definuje nejčastější chyby, kterých se lidé dopouští v rámci úspory svého času. Zbytečně si vytvářejí zdoluhavé seznamy úkolů, které nejsou schopni splnit, místo toho, aby používali pouze kalendáře, kde si mohou svůj čas organizovat. Zajímavou a přínosnou kapitolou je v knize ukázka prokrastinace. Prokrastinace, je zvyk, odkládat důležité věci a věnovat se zajímavějším věcem. To lidé dělají například prostřednictvím sociálních sítí nebo televize. Kniha je návodem toho, jak správně využít Time management v praxi a je založená na příkladech z reálného života. (Kruse, 2019).

Základním principem Time managementu je, že čím je člověk spokojenější a motivovanější, tím je jeho pracovní výkon vyšší. Správný přístup k plánování času obnáší správné plánování a určování priorit a na bázi stanovení cílů.

### **Mezi četné bariéry v rámci Time managementu řadíme:**

- **Absence priorit:** Člověk není schopný si určit ty nejdůležitější priority, neschopnost sebezpoznání a sebereflexe, neschopnost hospodaření s časem. Vnější podněty, které člověka v pracovním procesu ovlivňují nazýváme pod pojmem narušitelé. Mezi tyto narušitelé řadíme kolegy, e-maily, návštěvy nebo telefony. Všechny tyto činnosti jsou prováděny za účelem odpoutání pozornosti od náročných úkolů nebo činností, které nás čekají a měly by být splněny.
- **Špatná organizace:** Nesystematizované pracovní místo a neuspořádané pracovní pomůcky vedou ke ztrátě času. Aby došlo k minimalizování špatné organizace, doporučuje se třídit dokumenty, mít uspořádané pracovní místo neboli plochu a nepotřebné pomůcky odklidit z pracovního stolu, aby neodváděly pozornost pracovníka.
- **Prokrastinace:** Tendence odkládat náročné, nepříjemné úkoly na později. Tento způsob má pak za následek nárůst práce a neschopnost se s přidělenou a narůstající prací vypořádat. V případě odkládání důležitých věcí, dochází k růstu stresu a riziku, že požadovaná práce nebude odvedena kvalitně (Barták, 2021).

### **Eisenhowerův princip**

Princip je založen na faktu, že důležité věci jsou odkládány a čas je věnován činnostem, které jsou méně náročné. Eisenhowerův princip rozčleňuje jednotlivé pracovní činnosti do kategorií A-D. Do skupiny A jsou selektovány činnosti, jejichž splnění je řazeno jako přednostní. Do této skupiny řadíme například vypracování projektu, kde se blíží termín jeho odevzdání. Do skupiny B jsou řazeny úkoly s vysokou prioritou. Jedná se o pracovní činnosti, které úplně nespěchají, ale je zapotřebí si na tuto skupinu úkolů vytřídit určitý čas. Skupinu C zahrnují převážně úkoly, které jsou následně delegovány na další pracovníky. Ve

skupině D jsou obsaženy úkoly, které jsou v rámci pracovní činnosti pracovníka zbytečné a okrádají ho o čas např. reklamní letáky či nedůležité e-maily (Barták, 2021).

Na obdobném principu je postavena Analýza ABC a Paretovo pravidlo, které je založeno na přístupu kdy 20 % lidí vytvářejí 80 % hodnot a 20 % vynaloženého času, postačí na dosažení 80 % výsledku splnění daného úkolu (Barták, 2021).

### **3.5. Moderní metody řízení ve Finanční správě České republiky**

Veřejné instituce včetně Finanční správy České republiky se stejně tak jako podniky v rámci soukromé sféry pokouší implementovat moderní prvky řízení do svých činností. Hlavním smyslem jejich implementace je kvalitnější a pružnější chod finanční správy. Mezi nejčastěji používané metody v rámci finanční správy spadá New public management, metoda Balanced scorecard, procesní řízení, Benchmarking, model CAF a projektové řízení.

#### **3.5.1. New Public Management**

Představuje souhrn funkčních nástrojů moderního stylu řízení v rámci veřejné správy. Využití New public managementu se liší podle toho, v jaké oblasti v rámci veřejné správy je využíváno. Jeho cílem je převážně zvýšení kvality poskytovaných služeb občanům. Hlavním úkolem je sladit vzájemné potřeby a cíle zúčastněných. Snahou je vytvoření vzájemné tolerance, pochopení a důvěry mezi úředníky a občany. Alokací moderního nástroje managementu je snaha o to, aby na finanční správu nebylo nahlíženo jako na složitý a neprůhledný státní aparát (Hendrych a kolektiv, 2014).

#### **3.5.2 Metoda Balanced Scorecard**

Tato metoda vychází z plnění cílů finanční správy. Je postavena na vizi a směřování orgánů k plnění vytyčených úkolů, které vyplývají z potřeb občanů a ostatních institucí. Do této metody jsou zapojeny jak lidské zdroje, tak vhodné technologie. Financování a organizační schopnosti jsou závislé na interních procesech finanční správy. Za pomoci určených parametrů lze hodnotit stanovené vize a strategie. Výhodou této metody je provázanost lidských zdrojů, procesů, finančního rozpočtu a realizace vytyčených cílů organizace. Možnost měření výkonu pracovníků a tvorba takzvaných strategických map (Hendrych a kolektiv, 2014).



Mnoho podniků dospělo k názoru, že je zapotřebí podnik hodnotit komplexně, a to za pomoci finančních a nefinančních ukazatelů. Praxe ukázala, že tyto ukazatele vedou k zajištění efektivnosti a schopnosti aplikovat strategii zapojením všech řídicích úrovní v podniku. Jedná se o takzvaný strategický systém měření výkonnosti podniku, který je známý pod názvem metoda Balanced scorecard.

### **Metoda Balanced Scorecard rozděluje danou problematiku do čtyř základních oblastí:**

- Finanční perspektiva: Zahrnuje aktivity v pohledu akcionářů. Mezi základní hodnotící ukazatele finanční perspektivy podniku spadá zisk, cash flow, návratnost investic a economic value added – zjištění přidané hodnoty.
- Perspektiva zákaznická: Zjištění požadavků zákazníků. Mezi základní hodnotící ukazatele spadá funkčnost, cena, včasnost dodávky, kvalita, poskytovaný servis, a celková spokojenost zákazníka.
- Organizačně procesní perspektiva: Zaměřuje se na procesy v podniku, které jsou řazeny mezi kritické a jejich minimalizace se odráží v celkové spokojenosti zákazníků. Hodnotícími ukazateli jsou metoda ABC (Activity Based Costing), ABB (aktivity Based Budgeting), ABM (Activity Based Management).
- Perspektiva růstově poznávací: Obsahuje celkové naplnění stanovených strategických cílů v závislosti na aktuálních podmínkách podniku a jeho přizpůsobení se na všech řídicích úrovních. (Řezáč, 2009)

### **3.5.3. Procesní řízení**

Procesní řízení je součástí zdokonalování jednotlivých nastavených procesů nejen v soukromé sféře, ale i v té veřejné. Jedná se o činnosti, které definují úkoly a potřebné činnosti ke splnění vytyčeným cílům. Proces je konfigurován za použití popisných souborů, diagramů nebo analytických a statistických nástrojů. Procesy lze v rámci organizace separovat podle jejich významu na manažerské procesy, hlavní procesy a procesy podpůrné. Cílem procesního řízení je efektivnost a rozvoj řízení v organizaci. V rámci procesního řízení je nezbytná podpora vrcholového vedení organizace (Hendrych a kolektiv, 2014).

Procesní řízení je z principu založeno na umění používat zdravý rozum. Zabývá tím, jak lidé tráví ve firmě čas. Konkretizuje čas, který v zaměstnání tráví a zda jej využívají efektivně k pracovní činnosti. Kvalita času se v rámci procesního řízení měří pomocí matice MUCH (Musí – Chce). Jedná se o jednoduché rozdělení, kde je na zaměstnance pohlíženo takovým způsobem, zda vykonávanou práci musí nebo chce vykonávat. Matice MUCH obsahuje čtyři základní pole, do kterých řadíme vysoký výkon, inovace a spolupráce, poslušný odpor a vyhozené peníze. Tato matice je příkladem toho, že pro dobře vedenou organizaci nepostačí mít zavedené ty nejmodernější technologie, ale je zapotřebí začít u samostatných zaměstnanců (Fišer, 2014).

Mezi tři základní proměnné, které ovlivňují procesní řízení, spadá organizační struktura, kultura v dané organizaci a manažerské styly (Fišer, 2014).

#### **3.5.4. Benchmarking**

Moderní metoda managementu řízení, která je založena na zlepšování učením se od druhých. Smyslem těchto činností je nalezení vhodných praktických postupů uvnitř organizace. Jedná se o optimalizaci, která vyhodnocuje, porovnává a analyzuje nastavené procesy za pomoci zkušeností úspěšnějších organizací. Tato metoda analyzuje postavení organizace oproti ostatním konkurenčním organizacím nebo organizacím s podobným zaměřením (Hendrych a kolektiv, 2014).

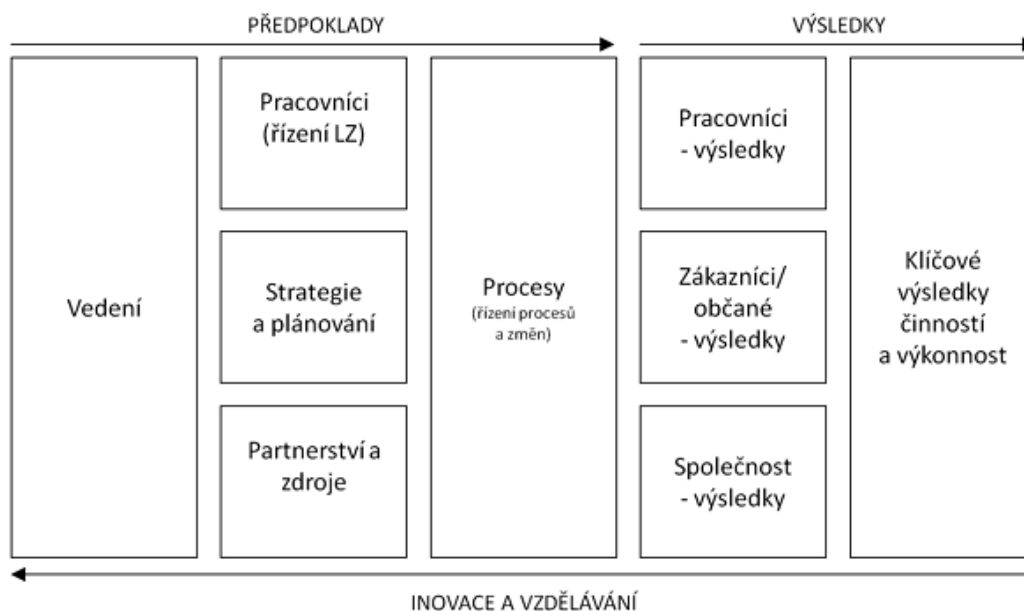
Benchmarking je systematizovaný proces, který je založen na hodnocení podniku v souvislosti s ostatními takzvaně špičkovými podniky. Postup benchmarkingu probíhá v několika etapách, kam lze zahrnout plánování, analýzy, integrace a následná implementace. (Řezáč, 2009)

#### **3.5.5. Model CAF**

Model CAF viz. obrázek číslo 2, byl primárně sestaven pro veřejný sektor na určitých úrovních. Spočívá ve vytvoření společného hodnotícího rámce pro zdokonalování výsledků ve veřejné správě. Pilotní provoz tohoto modelu byl v roce 2000 v Lisabonu a od té doby je neustále inovován za použití nejnovějších poznatků v rámci sebehodnocení organizací veřejného sektoru. Model obsahuje devět kritérií (vedení, zaměstnanci, strategie a plánování, partnerství, zdroje, procesy, zaměstnanci-výsledky, občané, společenská odpovědnost,

klíčové výsledky výkonnosti), podle kterých se organizace při hodnocení řídí (Hendrych a kolektiv, 2014).

Obrázek 2 : Kritéria modelu společného hodnotícího rámce (CAF)



Zdroj: (Hendrych a kolektiv, 2014), vlastní zpracování

Model CAF je spjat s Total quality managementem, což znamená řízení kvality a následný přechod aktivit do takzvaného plánu „plan – do – check – act“. Jedná se o postup vylepšování kvality. Model PDCA se skládá ze čtyřech hlavních oblastí:

- P – plan – plánuj
- D-do – dělej
- C – check – kontroluj
- A – act – jednej

Hlavním účelem modelu je, zvýšení efektivity v organizaci, vytváření plánu na zlepšování procesů a sledování nastavených ukazatelů a získání informací o tom, jak organizace funguje jako dílčí část, ale i jako celek. V odborné literatuře je ve finanční správě doporučováno používat modely CAF a metodu BSC společně, protože společná synergie a provázanost modelů, zvyšuje užitek a přínos i pro finanční správu (Hendrych a kolektiv, 2014).

### **3.5.6. Projektové řízení**

V rámci veřejné správy je řízení projektů realizováno pomocí projektového řízení. Projektem je činnost, která bývá časově vymezená a konkrétní za účelem dosažení určitého cíle. V rámci projektového řízení je nutné si stanovit jasný a konkrétní cíl, přesný termín a ukončení projektu a identifikovat přínosy projektu. Ve finanční správě se nejčastěji jedná o digitalizaci pracovních postupů a o alokaci moderních technologií. Každý projekt má jednotlivé fáze od přípravné, plánovací, realizační až po vyhodnocovací (Hendrych a kolektiv, 2014).

Finanční správa je instituce, která spadá pod Ministerstvo financí. To znamená, že v případě realizace projektů musí být přesně interpretovány a postaveny na jisto podmínky a způsoby provádění jednotlivých projektů. Vzhledem k současné ekonomické situaci, je těžké, nějaký nový projekt vůbec prosadit v rámci Finanční správy, aby jej ministerstvo schválilo. V případě vysoce finančně náročných projektů, je projektová dokumentace doplněna o studii proveditelnosti, studii předběžného financování, konečnou studii proveditelnosti a analýzou hlavních případných rizik projektu (Veber a kol, 2021).

## **3.6. Management v reakci na aktuální společenské trendy**

### **3.6.1. Globalizace**

První známky globalizace byly v minulosti zaznamenávány se zámořskými expedicemi, kde dochází k rozvoji kolonialismu. Theodore Levit globalizaci definoval jako závislost jednotlivých trhů a národních ekonomik vzniklých vysokou dynamikou obchodování nejen se zbožím, ale i s technologiemi, know-how a službami. Globalizace je vyvolaná reakce na přesycenost místního trhu a její následné uplatnění v nových územích. Tento proces zasahuje do všech odvětví od politiky, kultury, ekonomiky, sportu nebo životního prostředí. Aktivní účastí na globalizačních procesech jednotlivé státy usilují o nižší náklady na výrobu, ale i mzdové náklady na pracovníky, stálejší odbyt v závislosti na eliminaci sezónních výkyvů nebo například placení nižších daní. V rámci angažovanosti v jiných zemích mohou mít organizace pro globalizační procesy více důvodů. Mezi tyto důvody můžeme zahrnout lepší podmínky získání úvěru, snadnější investování nebo snadnější zhodnocení čistého zisku (Veber a kol., 2021).

Globalizace je v současnosti spojována s vývojem moderních technologií a dále s komunikačními a mediálními aktivitami. Zejména rychlý přenos informací se odráží v udržení konkurenceschopnosti ostatních organizací a schopnosti umět reagovat na vzniklé události nebo změny. V odvětví provozního managementu dochází k decentralizaci aktivit v rámci produkce. Dle odborné literatury se globalizace v současné době nachází v takzvané čtvrté fázi globalizace, kde za pomoci digitálních inovací dochází k hospodářskému rozvoji a zapojení moderních technologií v dalších oblastech včetně veřejné správy (Veber a kol., 2021).

### **3.6.2. Digitalizace a Efektivnost**

S nástupem nového tisíciletí se pojem digitalizace postupně začal rozšiřovat do více oblastí. Účelem bylo hromadné nasazování nových software víceméně ve všech oblastech. V rámci digitalizace jsou první nové kroky prováděny zejména v podnikatelském sektoru, ale následně se rychle rozšiřují do dalších oblastí jako je doprava, školství, veřejné instituce a zdravotnictví.

#### **Digitalizaci je možné kategorizovat do třech základních dimenzí:**

- **Globální rozšiřování:** K prvotnímu rozšiřování digitalizace dochází ve vyspělých zemích, ale stejně tak různé druhy digitalizací mají významná uplatnění v méně rozvojových zemích ovšem za podmínek přístupu k internetovému spojení.
- **Průsakové rozšiřování:** Jak již z názvu vyznívá, postupné prosakování digitalizace postupuje v rámci všech odvětví na trhu. To má za důsledek provádění automatizací a přetváření dílčí lidské práce vytvářenou člověkem na práci automatizovanou nebo doplněnou o různé počítačové programy.
- **Modifikační aplikace:** Smyslem této dimenze je nahrazení rutinních běžných činností pomocí digitálních technologií za účelem úspor a času (Veber a kol., 2021).

Digitalizace je založena na technologiích v rámci komunikace prostřednictvím zejména internetu, rádiového spojení a dalších datových spojeních. Dané informační technologie uchovávají velké datové soubory prostřednictvím cloudu. Vznik nových technologií, jako je

3D tisk, roboti, automaty, je aplikován za účelem usnadnění práce pracovníkům. Velká část digitalizace je prováděna hardwarovými a softwarovými prostředky poskytující výměnu informací (Veber a kol., 2021).

## **Efektivnost**

Vysoký důraz je kladen ve Finanční správě na efektivnost. Jedná se o spojení mezi tím, co je a tím co je vykonáváno za konkrétním účelem. Efektivnost je v rámci ekonomiky formulována jako hodnotící bod poměru mezi náklady a dosaženým výsledkem. Často bývá efektivnost spojována s hospodárností, ale ne vždycky se toto spojení může praktikovat. Efektivnost neboli účelnost Finanční správa využívá za účelem schopnosti umět se přizpůsobovat novým technologiím a umět je implementovat do jednotlivých pracovních činnosti. Účelem efektivnosti je často zkvalitnění modernizace jednotlivých organizačních struktur nebo zvyšování kvalifikace státních zaměstnanců. Jedná se o vnitřní efektivnost. Projev efektivnosti z vnějšího hlediska lze posuzovat v závislosti mezi daňovým subjektem a Finanční správou (Hendrych a kolektiv, 2014).

Prvním krokem k vytrídění nadbytečných činností je poznání procesu, jak probíhá a z kterých činností je tvořen. Lidé uvnitř organizací často nesdílí jednotný názor o tom, jak se mají věci skutečně a efektivně dělat. Přestože vedoucí pracovníci mají vizi s postupem provádění jednotlivých úkolů, tato jejich vize bohužel zůstává pouze u idealizace zefektivnění činnosti. Častou chybou v rámci efektivnosti je to, že v průběhu pracovní činnosti jsou nedostatky odstraněny přímo v procesu, ale tyto změny již nejsou zaznamenány v rámci popisu pracovních činností (Fišer, 2014).

## 4 Praktická část

V praktické části diplomové práce se autor zaměřil na Finanční správu České republiky (dále také „FS“). Poznatky získané v rámci teoretické části této diplomové práce budou zakomponovány již na konkrétní instituci. Na základě poznatků z literární rešerše a zkoumání konkrétních studií z odborné literatury, bude analyzována současná situace v řízení ve Finanční správě České republiky. Zároveň dojde k vyhodnocení primárního výzkumu mezi zaměstnanci formou kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Autor práce zvolil v praktické části primární výzkum pomocí dotazníkového šetření z toho důvodu, že pomocí dotazníků mohl oslovit velký počet pracovníků vhodných k tomuto šetření. Tento výzkum bude doplněn o kvalitativní výzkum pomocí strukturovaných rozhovorů. Rozhovory budou vedené mezi dvěma vybranými vedoucími pracovníky ve Finanční správě a nezávislým občanem, jak nahlíží na Finanční správu České republiky.

Vzhledem k tomu, že Finanční správa je složena z několika útvarů, autor se v této diplomové práci konkretizuje na Finanční úřady České republiky a Specializovaný finanční úřad.

### 4.1. Charakteristika Finanční správy České republiky

Správa obecně znamená provádění určitých aktivit, které jsou prováděné správními aspekty, mezi které řadíme administrativu, organizační činnosti, plánování nebo kontrolní činnosti. Tyto prvky se promítají i do veřejné správy, kdy lze veřejnou správu chápat jako činnost nebo správu věcí veřejných za účasti občanů a převážně k jejich prospěch. V současnosti je na správu pohlíženo jako na řízení a pojem správa bývá nahrazen výrazem management (Hendrych a kolektiv, 2014).

*„Právní věda klade důraz na formální stránku a vymezuje správu jako činnost vykonávanou státními orgány čili úřady nebo orgány jiných veřejnoprávních nebo soukromoprávních subjektů, které jsou v této činnosti svázány určitými formálními příkazy majícími podobu abstraktních nebo konkrétních aktů, zpravidla vyjádřených právní formou*

*nebo vnitřním předpisem. Právní pojetí zvýrazňuje legalitu, autoritu a legitimitu“.*  
[Hendrych a kolektiv, 2014, str. 14]

Finanční správa České republiky je řízena zákonem číslo 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon č. 456/2011 Sb.). Orgány Finanční správy České republiky jsou Generální finanční ředitelství, které spadá pod ministerstvo financí. Odvolací finanční ředitelství, které je podřízeno Generálnímu finančnímu ředitelství a finanční úřady, které jsou podřízeny v rámci hierarchie Generálnímu finančnímu ředitelství. Generální finanční ředitelství jako celek je účetní jednotkou, naproti tomu finanční úřady a Odvolací finanční ředitelství jsou pro účely státu pouze organizačními jednotkami v rámci Generálního finančního ředitelství. Veškeré příjmy a výdeje z činnosti Generálního finančního ředitelství se promítají v rozpočtu ministerstva financí (Daňové zákony 2023 XXL ProFi, 2023).

#### **Základní agendu Finanční správy České republiky zahrnuje správa jednotlivých daní:**

- Daň z příjmů fyzických osob
- Daň z příjmů právnických osob
- Daň z přidané hodnoty
- Daň silniční
- Daň z nemovitých věcí
- Daň z nabytí nemovitých věcí
- Daň z převodu nemovitostí
- Daň dědická
- Daň darovací

Generální finanční ředitelství se podílí na návrhu a přípravě právních předpisů, dohledem nad analytickými a koncepčními úkoly a na kompetencí v úkolech, které jsou spojeny se sjednáváním mezinárodních smluv a mezinárodní spolupráce v rámci spolupráce s mezinárodními organizacemi. Dále kontroluje hospodaření jednotlivých krajů a hlavního města Prahy.

Odvolací finanční ředitelství v rámci působnosti po celé republice vykonává působnost správního orgánu nejbližší nadřízeného jednotlivým finančním úřadům. Mezi jeho další



činností patří zpracovávání správních deliktů, vedení evidenci a registry nutné pro výkon v rámci Finanční správy. Z pověření ministerstva je důležitým útvarem při vymáhání peněžních pohledávek a aktivně se účastní v rámci mezinárodní spolupráce v oblasti správy daní.

Specializovaný finanční úřad (dále také „SFÚ“) má působnost v rámci celé republiky.

Činnosti vykonávané FS:

- Správa daní,
- řízení o správních deliktech,
- převádí výnosy na daních, které vybírá a které nejsou příjmem státního rozpočtu,
- vybírá a vymáhá peněžní plnění, které uložily orgány Finanční správy,
- vykonává finanční kontrolu a kontrolu dodržování povinností stanovených právními předpisy upravujícími účetnictví podniků, bank a dalších institucí,
- provádí mezinárodní spolupráci v rámci správy daní.

Specializovaný finanční úřad je příslušným pouze pro vybrané daňové subjekty, které splňují některé z daných podmínek:

- Právnícká osoba založena za účelem podnikání, která dosáhla ročního obrátu více než 2 000 000 000 Kč,
- banka, pobočka zahraniční banky,
- spořitelna a úvěrní družstvo,
- pojišťovna, investiční fondy, penzijní společnosti.

V rámci působnosti na území vyššího územního celku má Finanční správa České republiky finanční úřady:

- Finanční úřad pro hlavní město Prahu,
- Finanční úřad pro Středočeský kraj,
- Finanční úřad pro Jihočeský kraj,
- Finanční úřad pro Plzeňský kraj,
- Finanční úřad pro Karlovarský kraj,
- Finanční úřad pro Ústecký kraj,
- Finanční úřad pro Liberecký kraj,
- Finanční úřad pro Královéhradecký kraj,
- Finanční úřad pro Pardubický kraj,

- Finanční úřad pro Kraj Vysočina,
- Finanční úřad pro Jihomoravský kraj,
- Finanční úřad pro Olomoucký kraj,
- Finanční úřad pro Moravskoslezský kraj,
- Finanční úřad pro Zlínský kraj. (Daňové zákony 2023 XXL ProFi, 2023).

Podle § 10 Zákona č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky hlavním úkolem finančních úřadů je výkon správy daní. Zároveň provádí řízení o správních deliktech a dále převádí výnosy daní, které získává výběrem od daňových subjektů nebo občanů a nejsou přímým příjmem státního rozpočtu. Finanční úřady vybírají jednotlivá peněžitá plnění, které uložily orgány Finanční správy a provádí evidenci a registry nezbytné pro výkon orgánů Finanční správy. Rovněž vykonává finanční kontrolu, to znamená dodržování povinností, které jsou stanoveny jednotlivými právními předpisy o účetnictví a za jejich nedodržení ukládá pokuty podle právních předpisů. Mezi další činnosti finančních úřadů náleží provádění kontrola správních poplatků, které jsou následně součástí státního rozpočtu. Z pověření ministerstva kontroluje hospodaření jednotlivých krajů, hlavního města Prahy a obcí nebo městských částí, které pod hlavní město spadají. V neposlední řadě provádí vyhledávací činnosti za účelem zjištění informací o subjektech, osobách a následně aplikuje postupy k odstranění pochybností. Daňové kontroly nebo další kontrolní úkony nezbytné při správě daní jsou nedílnou součástí aktivit Finančních úřadů (Daňové zákony 2023 XXL ProFi, 2023).

### **Organizační formy SFÚ a finančních úřadů**

Organizační formy jednotlivých úřadů v rámci Finanční správy České republiky jsou řízeny aktuálním organizačním řádem ze dne 23. června 2015, které vydalo Generální finanční ředitelství. Organizační řád je dostupný veřejně na webových stránkách Finanční správy. Tento řád je rozdělen na jednotlivé hlavy, které konkretizují organizační strukturu Generálního finančního ředitelství, Odvolacího finančního ředitelství, Specializovaného finančního úřadu a organizační útvary běžných finančních úřadů.

### **Organizační struktura Specializovaného finančního úřadu**

- Ředitel Specializovaného finančního úřadu – zřizuje pracovní orgán, takzvanou poradu vedení za účelem stanovení zásadní koncepce a úkolů SFÚ

- Organizační útvary liniově řízené ředitelem SFÚ
  - Sekce metodiky a řízení
  - Sekce výkonu daní I
  - Sekce výkonu daní II
  - Oddělení sekretariátu ředitele
  - Oddělení provozního zabezpečení

Organizační skupina v rámci Specializovaného finančního úřadu je ve formě liniové organizační skupiny. V případě Specializovaného finančního úřadu je v čele ředitel SFÚ (zdroj: Finanční správa ,2024), vlastní zpracování).

### ***Sekce metodiky a řízení***

Hlavním smyslem této sekce je koordinovat a metodicky vést výkon správy daní. V případě občanského soudního řízení na základě pověření ředitele úřadu jednotliví pracovníci zastupují daný úřad. Tento útvar zastřešuje opravné a dozorčí prostředky proti podaným rozhodnutím, které vydal Specializovaný finanční úřad. To této sekce je zařazena i agenda takzvané registrace daňových subjektů a následná agenda spisové služby a archivace a další podpůrné činnosti. V rámci analytiky je tento útvar dále členěn na další útvary, Oddělení daňové kontroly a analytiky, Oddělení evidence daní, Oddělení registrační a spisové služby a Odbor metodiky daní (Zdroj: Finanční správa ,2024), vlastní zpracování).

### **Sekce výkonu daní I**

Tato sekce je zaměřena na výkon správy u vybraných firem v kategorizaci nalézacího řízení a uskutečňování řízení a dalších následných postupů zejména u daně z příjmů, silniční daně, daně z přidané hodnoty a odvodu z elektřiny ze slunečního záření. Sekce výkonu daní I musí dodržovat pravidla a předem dané postupy vydané Generálním finančním ředitelstvím. Součástí pracovní agendy této sekce je i mezinárodní spolupráce, konkrétně v oblasti přímých daní. Sekce výkonu daní I zveřejňuje a udává stanoviska k dozorčím a opravným prostředkům, které byly podány proti konečnému rozhodnutí Specializovaného finančního úřadu. V rámci kontroly efektivně spolupracuje se sekci metodiky a řízení. V rámci analytického členění je Sekce výkonu daní I členěna na útvary: Odbor výkonu daní pro sektor výroby a služeb, Odbor výkonu daní pro finanční sektor, Odbor výkonu daní I, II, III a Odbor mezinárodního zdaňování (Zdroj: Finanční správa ,2024), vlastní zpracování).

## **Sekce výkonu daní II**

Tato sekce nese hlavní odpovědnost za výkon správy jednotlivých daní. Primární zajištění správy osobních daňových účtů a daňových pohledávek. Vyměřování a doměřování daní z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a daň z příjmů fyzických a právnických osob, která je vybírána podle zvláštní sazby daně. V kompetenci má celou agendu, která se týká daně z hazardních her a zároveň provádí daňové kontroly. Sekce výkonu daní II vydává stanoviska k dozorčím a opravným prostředkům, které byly vydány Specializovaným finančním úřadem. Sekce nese odpovědnost za porušení rozpočtové kázně a cenové kontroly. Zároveň musí dbát a dodržovat pokyny, které vydává Generální finanční ředitelství. V rámci kontrol efektivně spolupracuje přímo s Ministerstvem financí. Tato sekce je rozčleněna na Odbor kontroly daně z hazardu, Odbor cenové kontroly, Odbory správy platebních povinností a Oddělení kontroly zvláštních činností (Zdroj: Finanční správa ,2024), vlastní zpracování).

## **Oddělení sekretariátu ředitele**

Hlavními činnostmi tohoto oddělení jsou činnosti spojené s agendou ředitele Specializovaného finančního úřadu. Vedení spisu v rámci agendy ředitele úřadu, příprava jednotlivých podkladů pro personalisty a součinnost s ostatními odděleními. Dále mezi jeho činnosti náleží komunikace s veřejnými sdělovacími prostředky jako jsou televize, rozhlas a internet včetně poskytování rozhovorů podle zákona o svobodném přístupu k informacím. Toto oddělení je samostatné a nespadá do žádné sekce mimo to je podřízené řediteli Specializovaného finančního úřadu (Zdroj: Finanční správa ,2024), vlastní zpracování).

## **Oddělení provozního zabezpečení**

Toto oddělení není také zařazeno do přímé sekce a působí jako samostatné oddělení řízené ředitelem Specializovaného finančního úřadu. Mezi hlavní činnosti náleží materiální a technický dohled nad zabezpečením úřadu a správou a ochranou majetku. Toto oddělení má na starosti oblast bezpečnosti ochrany práce pracovníků úřadu a vozový park. Je prvotním připravovatelem dokumentace a podkladů k rozpočtu a veřejných zakázek. Do kompetence provozního zabezpečení spadá i správa IT systémů (Zdroj: Finanční správa ,2024, vlastní zpracování).

## **Organizační struktura Finančních úřadů**

Jednotlivé finanční úřady vykonávají svoji činnost na území vyšších samosprávních celků podle názvů jednotlivých finančních úřadů. Velikost jednotlivých organizačních útvarů se odvíjí od rozsahu a množství administrativní zátěže jejich jednotlivých finančních úřadů.

### **Organizační útvary, které jsou v přímé řídicí působnosti jednotlivých ředitelů finančních úřadů jsou:**

- Oddělení sekretariátu ředitele,
- Oddělení provozního zabezpečení,
- Oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení,
- Odbor registrační,
- Odbor kontrolní,
- Odbor majetkových daní,
- Odbor vymáhací.

Jednotlivé organizační útvary jsou svojí vykonávanou činností stejné jako v případě SFÚ. (Zdroj: Finanční správa ,2024, vlastní zpracování).

## **4.2.Primární výzkum pomocí dotazníkového šetření v praxi ve FS**

Podle povahy a obsahu této diplomové práce byl na základě stanovených cílů sestaven dotazník, jehož předmětem bylo zjištění aplikované prostřednictvím kvantitativního výzkumu za využití moderních metod v rámci Finanční správy České republiky. Dotazník byl zaslán 120 vedoucím pracovníkům, konkrétně se jedná o ředitele odborů Specializovaného finančního úřadu a Finančních úřadů s působností po celé České republice. Povaha dotazníku je zobrazena v příloze číslo 1 této diplomové práce. Dotazník zahrnoval celkem 21 otázek typu výběru možnosti jedné odpovědi, více možných odpovědí a možnosti vyjádření vlastního názoru respondenta. U několika otázek měli respondenti možnost odpověď slovně rozvést a uvést svůj názor. Jednotlivé otázky a odpovědi respondentů byly následně vyhodnoceny, jednotlivé otázky zaneseny do tabulek a pomocí grafů interpretovány v této diplomové práci. Autor práce si stanovil vlastní výzkumné otázky, které na základě výsledků z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů potvrdil, případně vyvrátil.

- Výzkumná otázka číslo 1: **Využívá Finanční správa České republiky moderní metody managementu?**
- Výzkumná otázka číslo 2: **Pokud ano, je toto využití moderních metod managementu dostatečné?**
- Výzkumná otázka číslo 3: **Je rozvoj moderní metody Age managementu v rámci finanční správy přínosem?**
- Výzkumná otázka číslo 4: **Jsou vedoucí pracovníci dostatečně informováni o moderních metodách managementu, které mohou v rámci své pracovní činnosti využívat?**
- Výzkumná otázka číslo 5: **Je styl způsobu řízení v rámci Finanční správy České republiky vyhovující?**
- Výzkumná otázka číslo 6: **Jaké moderní prvky managementu se nejvíce vyskytují ve Finanční správě České republiky?**
- Výzkumná otázka číslo 7: **Vědí pracovníci, jaké vize, mise a cíle má Finanční správa České republiky?**

Dotazník byl vybraným zaměstnancům rozeslán dne 10. října 2023. K jeho vytvoření autor práce použil vzor struktury dotazníku z webových stránek ([www.surveio.com](http://www.surveio.com)). Následně byl dotazník respondentům odeslán prostřednictvím e-mailové korespondence. Z důvodu neúplného vyplnění čtyř dotazníků, byly do celkového výzkumu použity odpovědi 116 respondentů, kde byl dotazník správně a kompletně vyplněn.

#### **4.2.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření**

**Otázka 1: Vyberte, prosím, orgán FS, v němž jste v současnosti zařazen/a ve služebním poměru.**

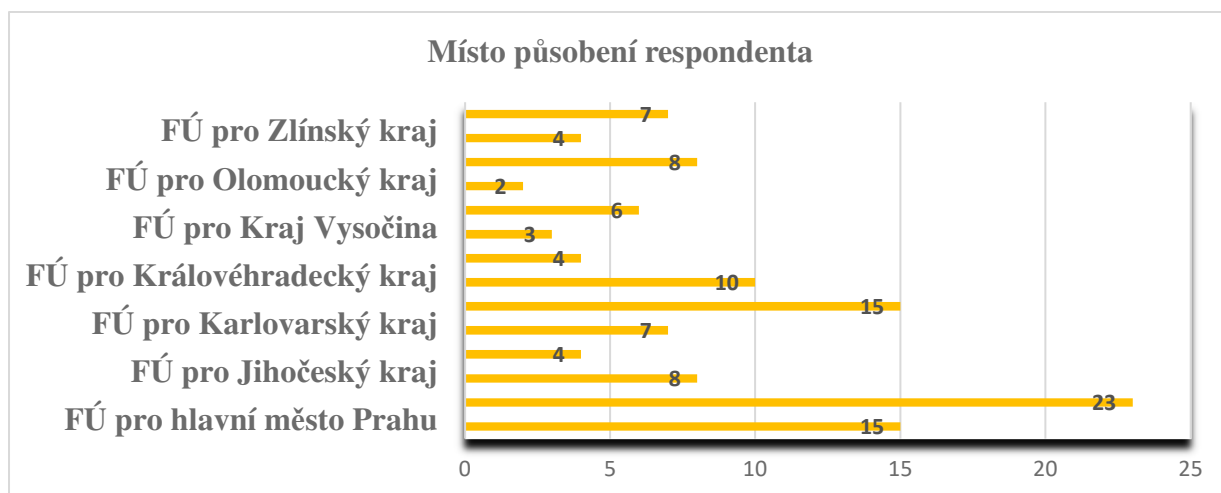
Smyslem první otázky bylo zjištění, kde jednotliví respondenti pracují, tedy konkrétně na jakém Finančním úřadě v rámci České republiky jsou zařazeni. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší počet respondentů, kteří odpověděli, jsou z FÚ pro Středočeský kraj, konkrétně 20 % respondentů. Dále lze konstatovat, že převážná část respondentů, kteří odpověděli, jsou z oblasti středních Čech a Prahy.

Tabulka 1 : Místo působení respondenta v rámci FS

<b>Finanční úřad</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>vyjádření podílu v procentech</b>
FÚ pro hlavní město Prahu	15	13
FÚ pro Středočeský kraj	23	20
FÚ pro Jihočeský kraj	8	7
FÚ pro Plzeňský kraj	4	3
FÚ pro Karlovarský kraj	7	6
FÚ pro Ústecký kraj	15	13
FÚ pro Královéhradecký kraj	10	9
FÚ pro Pardubický kraj	4	3
FÚ pro Kraj Vysočina	3	3
FÚ pro Jihomoravský kraj	6	5
FÚ pro Olomoucký kraj	2	2
FÚ pro Moravskoslezský kraj	8	7
FÚ pro Zlínský kraj	4	3
Specializovaný finanční úřad	7	6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 : Místo působení respondenta



Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka 2: Jaký je Váš věk?

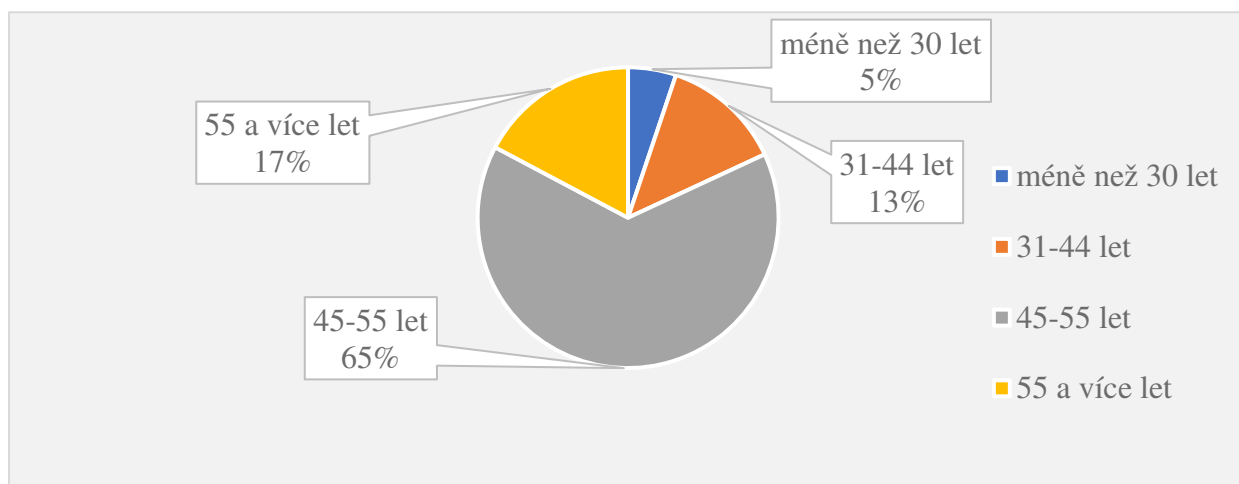
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší zastoupení respondentů je v kategorii 45-55 let, celkem 65 % dotazovaných. Lze z tohoto výsledku konstatovat, že samotní respondenti jsou zkušení pracovníci, kteří mají již letitou praxi v oboru v rámci státní služby nebo soukromého sektoru.

Tabulka 2 : Věk respondentů

Věk respondenta	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
méně než 30 let	6	5 %
31-44 let	15	13 %
45-55 let	75	65 %
55 a více let	20	17 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 : Věk dotazovaných respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka 3: Jak dlouho jste zaměstnaný/zaměstnaná ve Finanční správě České republiky?

Z výsledků dotazníkového šetření v rámci 3. otázky bylo patrné, že respondenti pracují u Finanční správy několik let. Celých 61 % dotazovaných pracuje u FS déle než 10 let. Stejně tak vysoké číslo, konkrétně 37 % dotazovaných, pracuje u FS 6-9 let. Malé



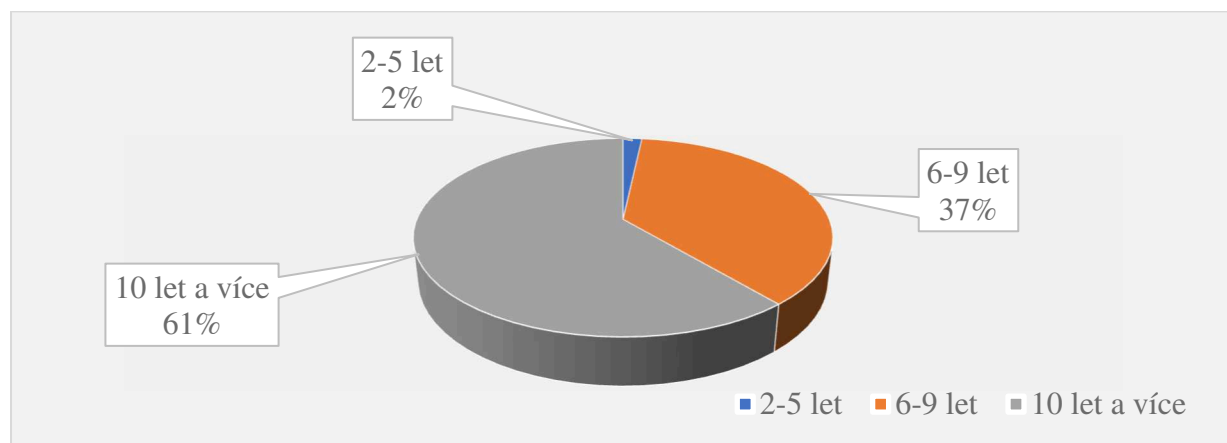
procento zastupují zaměstnanci, kteří pracují ve FS méně než pět let. Je nutné konstatovat, že respondenti jsou vedoucí pracovníci, kteří jsou jmenováni do funkce po splnění určitých kritérií. Mezi jedno z kritérií do nedávné doby platilo to, že musejí mít odpracovaný určitý počet let v rámci Finanční správy. Novelizací Zákona o Finanční správě došlo v roce 2022 k úpravě, a to z toho důvodu, že Finanční správa se snaží na vedoucí místa obsadit zaměstnance ze soukromého sektoru, kteří by do Finanční správy měli přinést nové zkušenosti v rámci managementu a jeho fungování tak, jak je aplikován v soukromé sféře.

Tabulka 3 : Délka zaměstnání v rámci FS

Délka zaměstnání	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
2-5 let	2	2 %
6-9 let	43	37 %
10 let a více	71	61 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 : Délka odpracovaných let v rámci FS



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 4: Dostáváte od svého přímého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu v rámci řešení pracovních úkolů?**

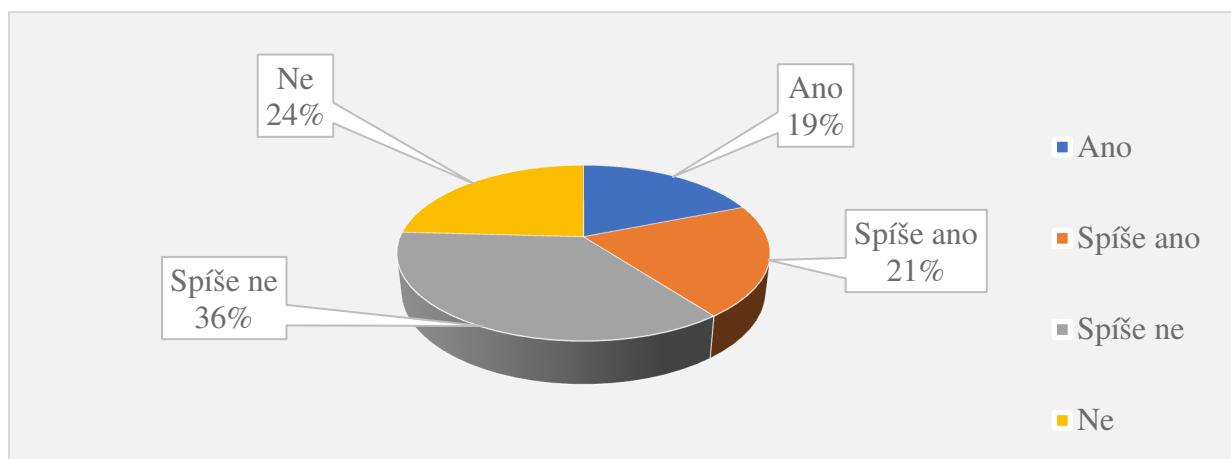
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že celých 36 % respondentů převážně nedostává zpětnou vazbu v rámci řešení pracovních úkolů od svého přímého nadřízeného. Stejně tak absolutně žádnou zpětnou vazbu nedostává 24 % pracovníků. V součtu 40 % respondentů odpovědělo tak, že je aplikována zpětná vazba mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem.

Tabulka 4 : Míra fungování zpětné vazby ve vztahu nadřízený a podřízený pracovník

Fungování zpětné vazby	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	22	19 %
Spíše ano	24	21 %
Spíše ne	42	36 %
Ne	28	24 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 : Míra fungování zpětné vazby ve vztahu nadřízený a podřízený pracovník



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 5: Jak často se během svého typického pracovního týdne cítíte přepracovaná/ný nebo ve stresu?**

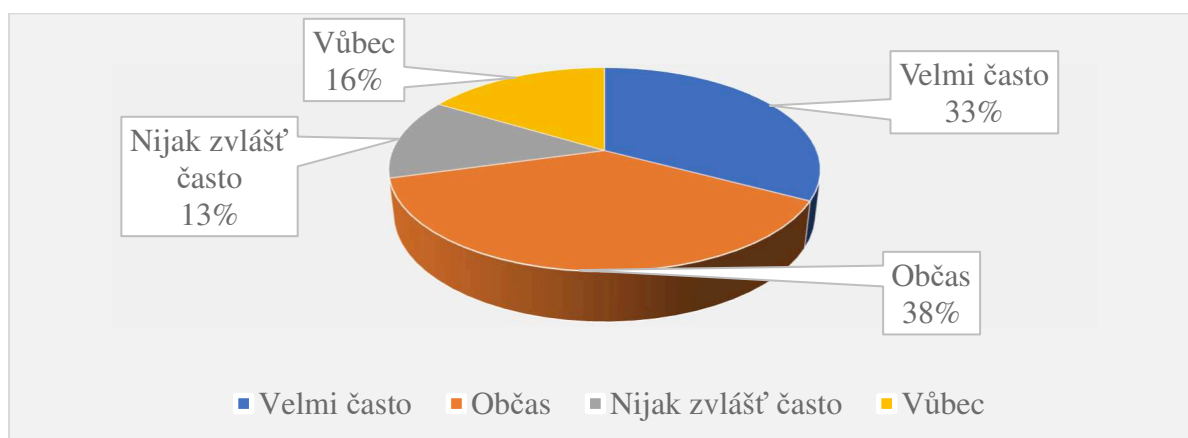
Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že převážná část vedoucích pracovníků ve Finanční správě má pocit, že často pracuje pod stresem a jsou přepracovaní. Celkem 33 % respondentů odpovědělo, že jsou pod stresem a velmi často přepracovaní. 38 % dotazovaných odpovědělo, že tento stav pocítují občas. Zaměstnanci, kteří se necítí být ze svojí práce vystresovaní a nemají pocit přepracovanosti je 13 %. Pouhých 16 % respondentů tento pocit nemá vůbec.

Tabulka 5 : Pocit přetížení vedoucích zaměstnanců a práce pod stresem

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Velmi často	38	33 %
Občas	44	38 %
Nijak zvlášť často	15	13 %
Vůbec	19	16 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 : Pocit přetížení vedoucích zaměstnanců a práce pod stresem



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 6: Je Vám dán ze strany nadřízeného prostor pro vyjádření se ke způsobu přidělených úkolů? Možnost navrhnout snadnější / efektivnější řešení vzniklých situací pomocí moderních metod managementu? Tím myšleno, lépe si rozvrhnout pracovní úkoly, komunikace s Vašimi podřízenými, pravidelné porady atd?**

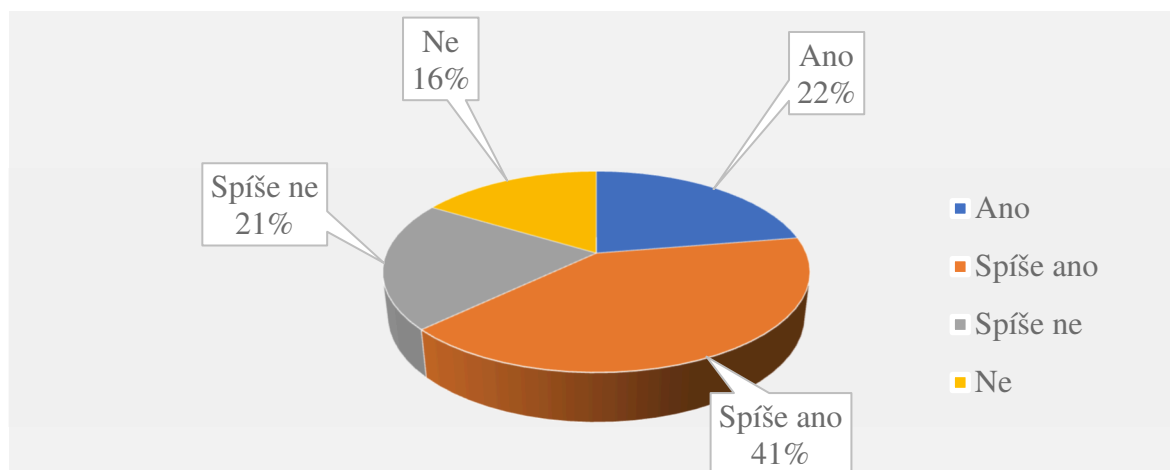
Z celkového počtu odpovědí respondentů 22 % dotazovaných uvedlo, že mají v rámci své pracovní činnosti prostor pro sdělení svých návrhů a připomínek svým nadřízeným. Za kladný výsledek lze považovat i odpověď spíše ano, kde do této kategorie spadá 41 % dotazovaných. Celkem 21 % a 16 % respondentů odpovědělo, že jim ze strany nadřízeného není dán prostor k tomu vyjádřit svůj názor, jak udělat věci rychleji, lépe a být efektivnější.

Tabulka 6 : Možnost nadřízenému navrhnout efektivnější řešení úkolů

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	26	22 %
Spíše ano	47	41 %
Spíše ne	24	21 %
Ne	19	16 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 : Možnost nadřízenému navrhnout efektivnější řešení úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 7: Myslíte si, že mají zaměstnanci v rámci FS příležitost ke kariérnímu růstu, pokud splňují podmínky stanovené zákonem o státní službě?**

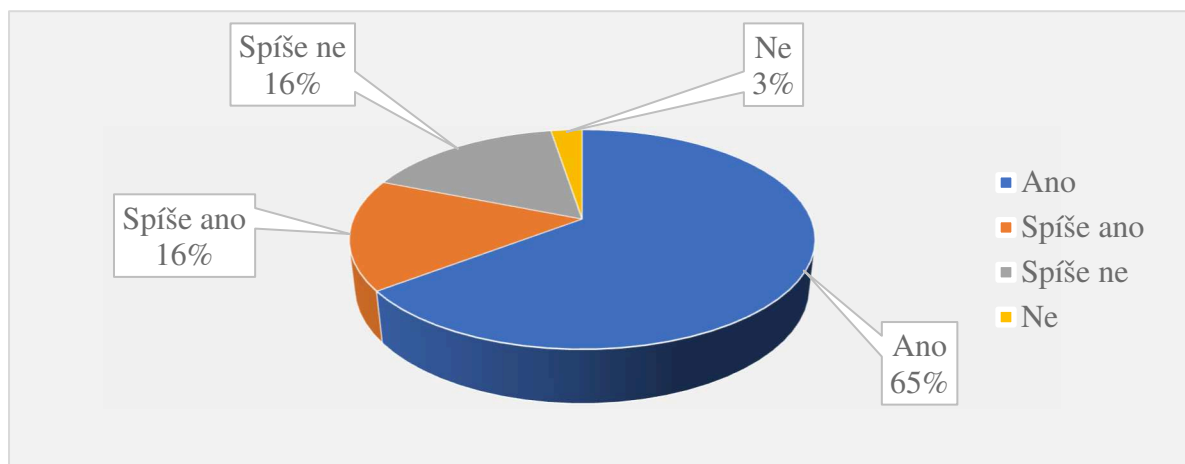
Z výsledků odpovědí dotazovaných respondentů bylo zřejmé, že většina pracovníků je toho názoru, že má zaměstnanec v rámci Finanční správy možnost kariérního postupu. Konkrétně odpověď ano zvolilo celých 65 % dotazovaných. Možnost spíše ano zvolilo z celkového součtu 16 % dotazovaných, stejně tak 16 % dotazovaných zvolilo volbu spíše ne. Pouhá 3 % dotazovaných je toho názoru, že kariérní růst v rámci Finanční správy není možný.

Tabulka 7 : Možnost kariérního růstu v rámci FS

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	75	65 %
Spíše ano	19	16 %
Spíše ne	19	16 %
Ne	3	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 : Možnost kariérního růstu v rámci FS



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 8: Myslíte si, že služební zákon limituje zaměstnance tím, jak je aktuálně nastavený? To znamená konkrétně tabulkové platy, platové třídy a podobně.**

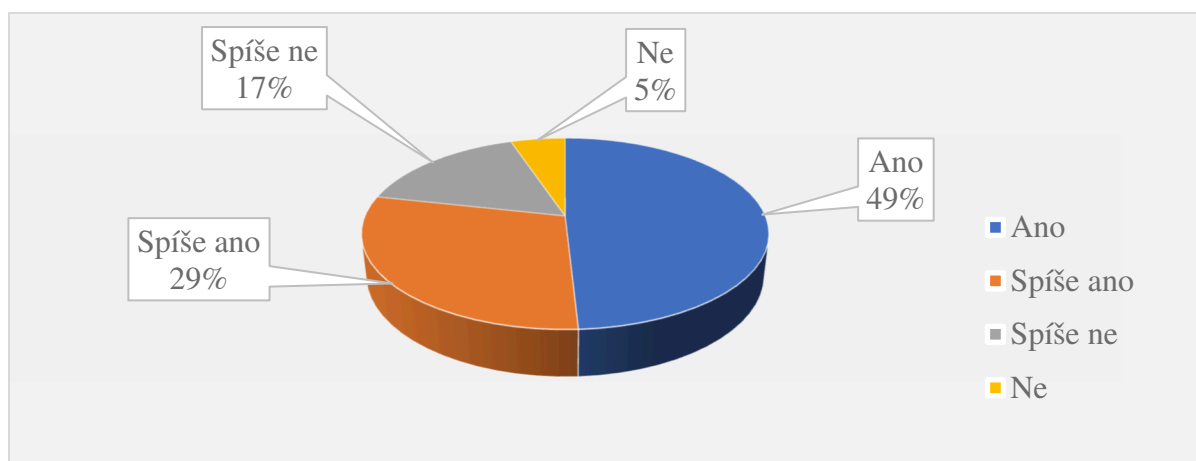
Na základě výsledků z dotazníkového šetření má celkem 49 % zaměstnanců pocit, že je nastavený služební zákon limituje. Celkem 29 % respondentů zvolilo odpověď spíše ne. Možnost spíše ne zvolilo 16 % respondentů a možnost ne uvedlo 5 %. Na základě uvedených odpovědí lze konstatovat, že převážná část dotazovaných se cítí být nastaveným služebním zákonem značně limitována nebo omezena.

Tabulka 8 : Limituje služební zákon zaměstnance

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	57	49 %
Spíše ano	34	29 %
Spíše ne	19	16 %
Ne	6	5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 : Limituje služební zákon zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 9: Jak byste ohodnotili úspěšnost digitalizace a implementace moderních metod managementu v rámci Finanční správy? (Škála od 1–10, kde 1 je velmi neúspěšná a 10 velmi úspěšná implementace).**

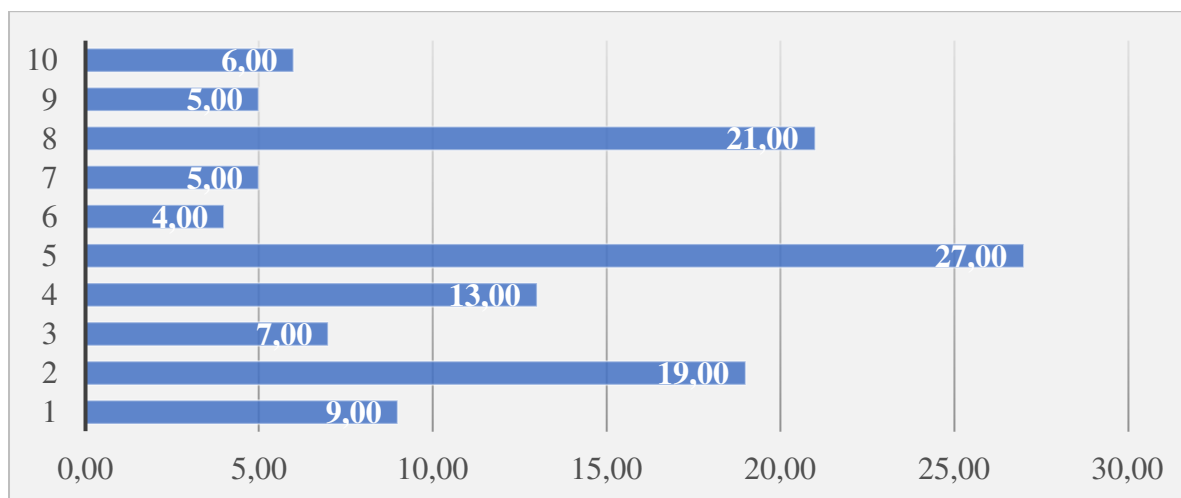
U této otázky bylo cílem zjistit to, zda zaměstnanci vnímají proces implementace moderních metod managementu jako pozitivní a v jaké míře s nastaveným stupněm známkování od 1–10. Z celkových výsledků dotazníkového šetření u této otázky plyne, že nejvíce respondenti volili známku číslo 5 a známku číslo 8. Znamená to, že vedoucí pracovníci nejsou příliš spokojeni s nastavenými postupy v rámci implementace digitalizace v oblasti Finanční správy. Na tuto otázku se autor práce zaměřil i v rámci osobních pohovorů v rámci případného zjištění, z jakého důvodu nejsou zaměstnanci s nastavenou implementací spokojeni.

Tabulka 9 : Hodnocení úspěšnosti digitalizace v rámci FS

Známka	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
1	9	8 %
2	19	16 %
3	7	6 %
4	13	11 %
5	27	23 %
6	4	3 %
7	5	4 %
8	21	18 %
9	5	4 %
10	6	5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 : Hodnocení úspěšnosti digitalizace v rámci FS



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 10: Myslíte si, že v rámci Finanční správy České republiky je obtížnější implementovat nové moderní prvky managementu oproti implementaci v soukromém sektoru?**

Tato otázka v dotazníkovém šetření navazovala na otázku číslo 9. Z výsledných odpovědí respondentů je zřejmé, že zaměstnanci mají pocit, že v rámci Finanční správy je implementace nových moderních prvků managementu obtížnější oproti soukromému

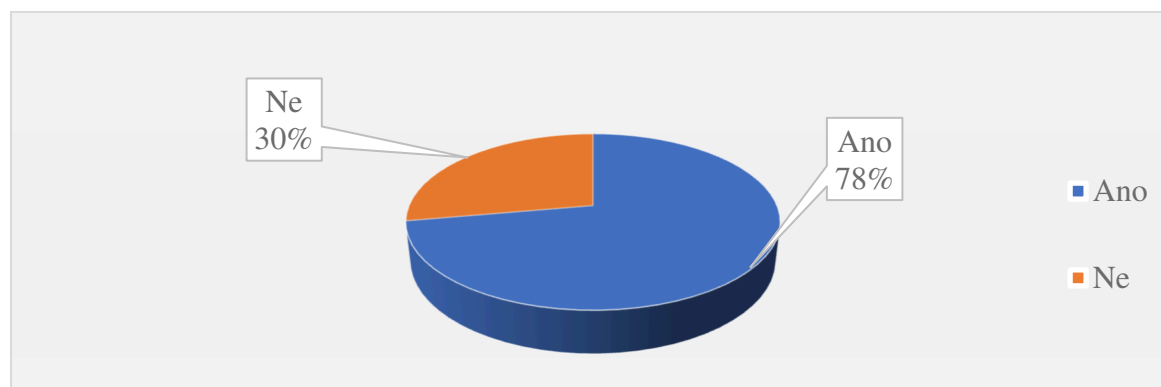
sektoru. Je to z toho důvodu, že je Finanční správa limitována postupy, které jsou dány z Generálního finančního ředitelství nebo Ministerstva financí. Celkem 78 % respondentů zvolilo možnost ano. Pouhých 30 % z celkového počtu dotazovaných si myslí, že pro ně není implementace těžší oproti nastavení moderních prvků managementu v soukromém sektoru.

Tabulka 10 : Je obtížné v rámci FS implementace moderních prvků managementu

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	91	78 %
Ne	35	30 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 : Je obtížné v rámci FS implementace moderních prvků managementu



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 11: Myslíte si, že v budoucnu bude Finanční správa České republiky schopna se rychleji přizpůsobovat změnám a implementacím nových prvků v rámci řízení a chodu organizace?**

Cílem této otázky v dotazníkovém šetření bylo zjistit, zda pociťují respondenti do budoucna možnost zlepšení a efektivity v rámci přizpůsobení se změnám a alokací nových prvků v rámci řízení a chodu organizace. Poměrně v malé míře, celkem 29 % z celkového počtu, zvolilo možnost ano. Naopak 71 % zvolilo možnost ne.

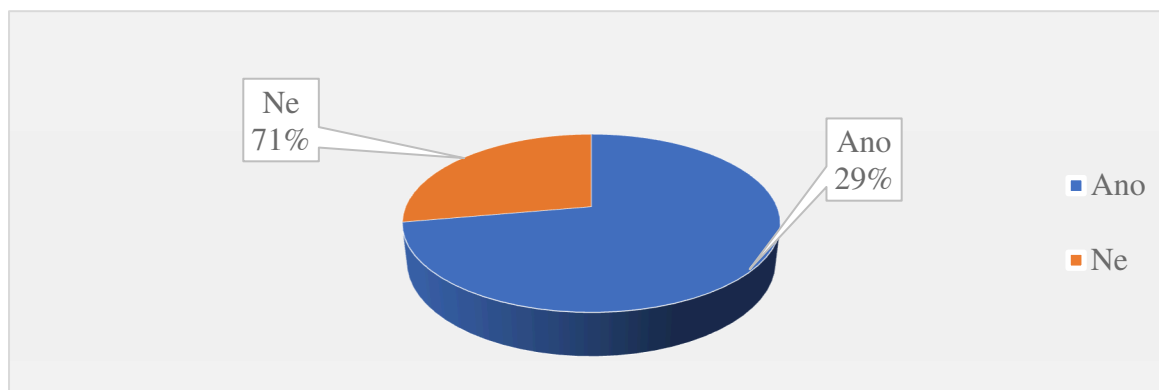


Tabulka 11 : Je FS flexibilní v rámci řízení a chodu organizace?

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	34	29 %
Ne	82	71 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 : Je FS flexibilní v rámci řízení a chodu organizace?



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 12: Jste spokojeni se současným stylem řízení ve Finanční správě České republiky?

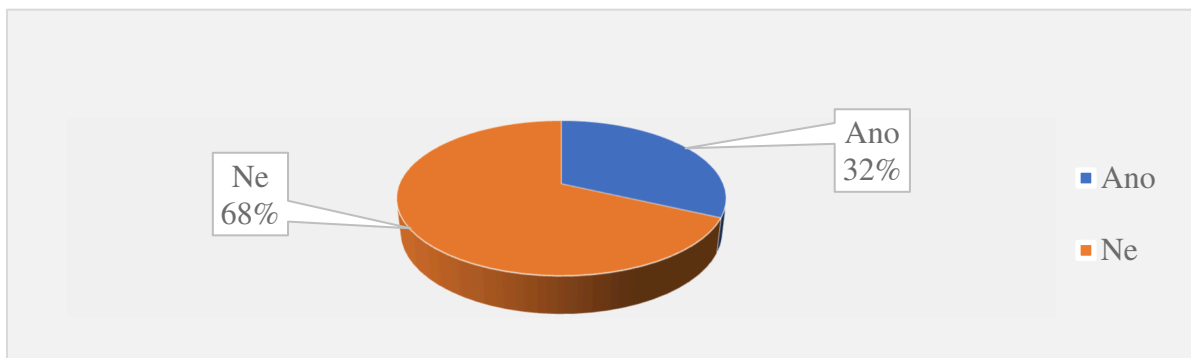
Se současným stylem řízení je spokojeno celkem 68 % dotazovaných respondentů. Možnost ne zvolilo 32 %. Z uvedených odpovědí lze konstatovat, že jsou vedoucí pracovníci spokojeni s nastaveným stylem řízení v rámci Finanční správy. Toto lze považovat za kladný předpoklad, že zaměstnancům vyhovuje nastavený styl řízení, tedy od shora dolů, konkrétně nadřízený a podřízený pracovník v rámci celé hierarchie, to znamená, že každý zaměstnanec kromě nejvyššího je podřízen někomu nadřízenému.

Tabulka 12 : Spokojenost pracovníků se současným stylem řízení ve FS

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	79	68 %
Ne	37	32 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 : Spokojenost pracovníků se současným stylem řízení ve FS



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 13: Myslíte si, že mezi sebou spolupracují pracovníci v řadách referentů?  
(nejedná se o vedoucí pracovníky)**

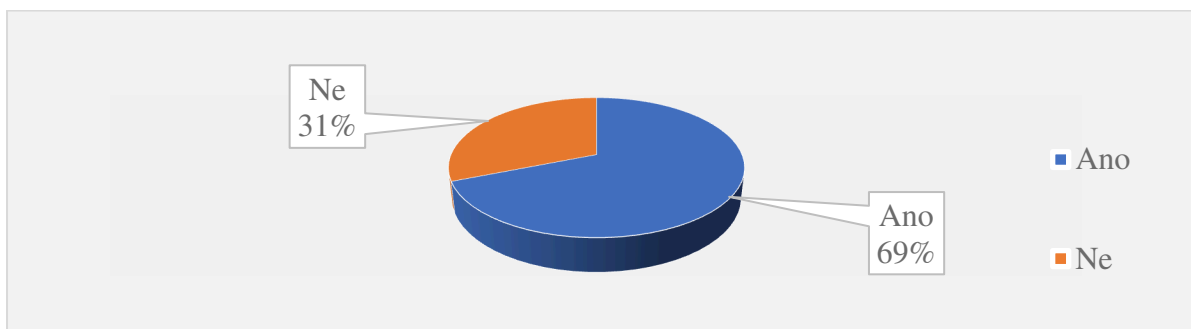
Z dotazníkového šetření je výsledek kladný, vedoucí jednotlivých odborů zvolili odpověď ano. Přesně 69 % dotazovaných uvedlo, že mezi sebou jednotliví pracovníci na stejné úrovni, například referent x referent, vzájemně spolupracují. Odpověď ne zvolilo celkem 31 % dotazovaných.

Tabulka 13 : Funguje spolupráce mezi nevedoucími pracovníky v rámci FS?

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	80	69 %
Ne	36	31 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 : Funguje spolupráce mezi nevedoucími pracovníky v rámci FS?



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 14: Spolupracují mezi sebou dostatečně a profesionálně jednotlivá oddělení v rámci Finanční správy České republiky?**

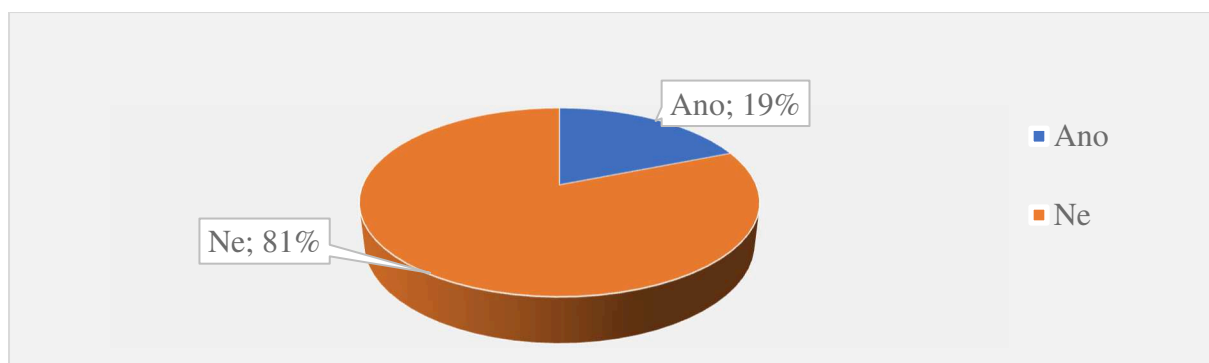
Oproti otázce číslo 13, kde bylo cílem zjistit spolupráci mezi jednotlivými pracovníky, kteří jsou zařazeni pracovním na stejné úrovni, byla otázka číslo 14 respondentům položena za účelem zjištění toho, jak mezi sebou spolupracují jednotlivá oddělení. Z výsledku dotazníkového šetření je více než jasné, že spolupráce mezi jednotlivými odděleními je na nedostatečné úrovni efektivního fungování a předávání informací v rámci Finanční správy. Odpověď ano zvolilo celkem 19 % respondentů. Možnost ne zvolilo 81 % dotazovaných.

Tabulka 14 : Fungování vzájemné spolupráce mezi odděleními ve FS

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	22	19 %
Ne	94	81 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 : Fungování vzájemné spolupráce mezi odděleními ve FS



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 15: Finanční správa nabízí pro zaměstnance poměrně velké množství školení. Myslíte si, že jsou školení v jednotlivých oblastech pracovních činností pro zaměstnance přínosem?**

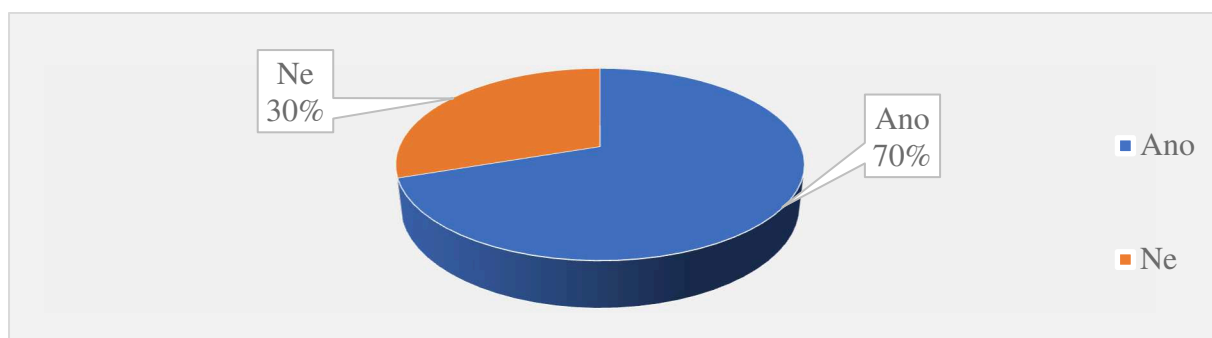
Míru přínosu prováděných školení pro zaměstnance v rámci Finanční správy byla předmětem otázky číslo 15. Zde je patrné, že 70 % dotazovaných hodnotí školení, která jsou pro zaměstnance organizována jako přínos. Celkem 30 % respondentů zvolilo možnost ne z toho důvodu, že si myslí, že školení jsou pro zaměstnance menším přínosem.

Tabulka 15 : Jsou školení organizována v rámci FS přínosem?

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	81	70 %
Ne	35	30 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 : Jsou školení organizována v rámci FS přínosem



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 16: Jak intenzivně probíhají porady jednotlivých odborů ve vazbě nadřízený k podřízenému?

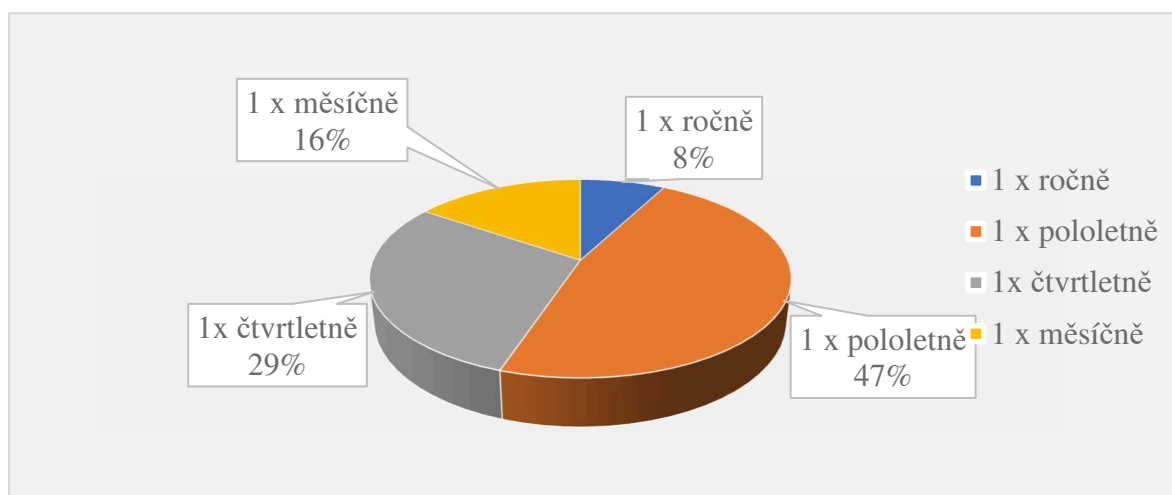
Otázka číslo 16 byla položena respondentům za účelem zjištění, jak často probíhají porady mezi jednotlivými pracovníky napříč odborem. Z výsledků dotazníkového šetření lze říct, že porady v rámci odborů nejsou tak časté. Celkem 8 % dotazovaných uskutečňují poradu odboru jedenkrát za rok. Toto je v rámci řízení a předávání informací pracovníkům velmi nedostačující. Stejně tak dalších 47 % dotazovaných uvedlo, že porady v rámci odborů probíhají pouze jednou za půl roku. Jednou čtvrtletně zvolilo možnost 29 % dotazovaných a pouhých 16 % uvedlo, že mají poradu v rámci odboru jednou měsíčně.

Tabulka 16 : Četnost porad v rámci jednotlivých odborů

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
1 x ročně	9	8 %
1 x pololetně	55	47 %
1 x čtvrtletně	34	29 %
1 x měsíčně	18	16 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 : Četnost porad v rámci jednotlivých odborů



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 17: Jste jako vedoucí pracovníci seznámeni s plány, vizí a misí do budoucna v rámci Finanční správy České republiky?**

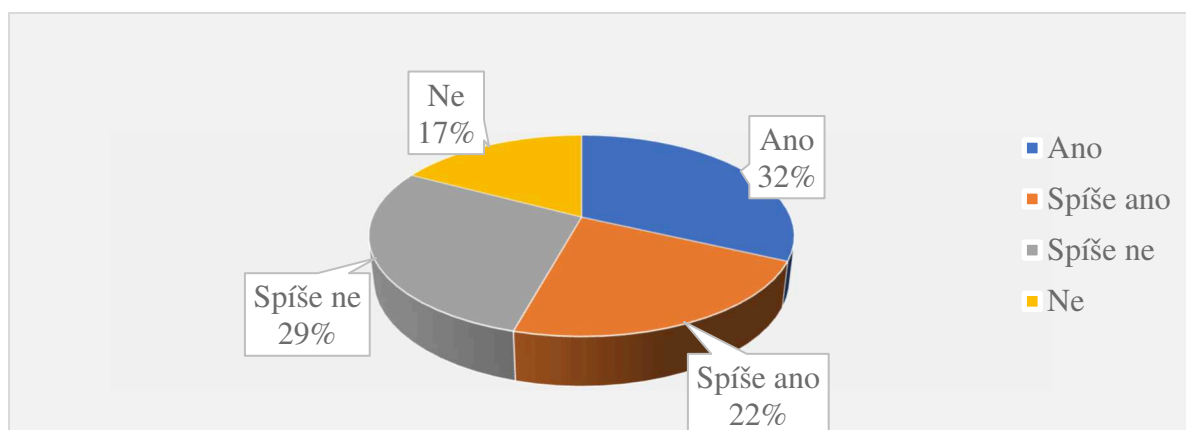
S budoucími plány vizí a misí Finanční správy je podle odpovědí respondentů seznámeno 32 % dotazovaných. Možnost spíše ano uvedlo 22 % dotazovaných. Naopak spíše ne zvolilo 28 %. Na druhou stranu celkem 45 % není seznámeno s těmito cíli, což lze považovat za vysoké číslo u vedoucích pracovníků, kteří mají tyto informace přenášet na své podřízené.

Tabulka 17 : Jsou vedoucí pracovníci seznámeny s plány FS do budoucna?

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	37	32 %
Spíše ano	26	22 %
Spíše ne	33	28 %
Ne	20	17 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 : Jsou vedoucí pracovníci seznámeny s plány FS do budoucna?



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 18: Sdílíte názor s veřejností, že je Finanční správa neefektivní a nepružná?

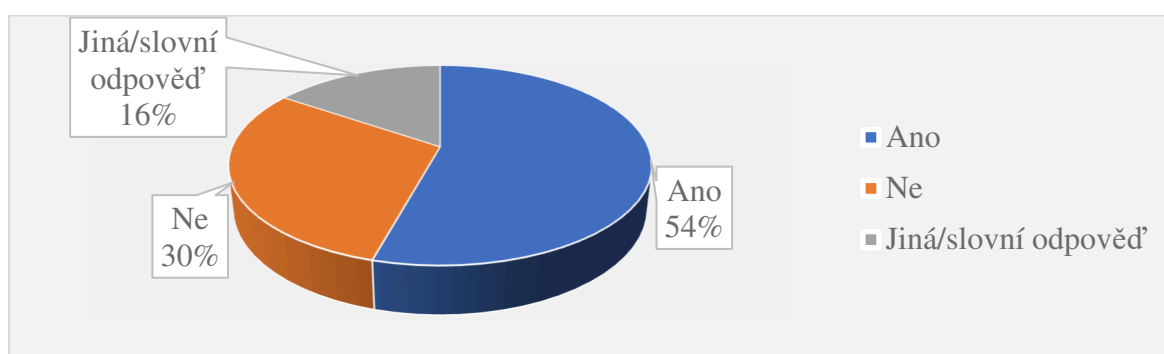
Tato otázka byla zaměřena na obecné mínění veřejnosti a zjištění, zda pracovníci sdílejí stejné myšlenky, přestože jsou v chodu Finanční správy zapojeni. Konkrétně 54 % dotazovaných sdílí stejný názor jako veřejnost, že je Finanční správa neefektivní a nepružná. Dalších 30 % zvolilo možnost ne. To znamená, že s veřejností nesdílí stejný názor. Možnost jiné odpovědi nebo slovního doplnění zvolilo 16 % respondentů. Mezi nejčastější odpovědi, které respondenti uváděli patřilo to, že se Finanční správa v posledních letech pokouší vyrovnat soukromému sektoru, ať už v rámci moderního managementu, nastavení procesů, digitalizace nebo zvýšení efektivnosti.

Tabulka 18 : Sdílíte názor veřejnosti, že je FS nepružná?

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	63	54 %
Ne	35	30 %
Jiná/slovní odpověď	18	16 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 : Sdílíte názor veřejnosti, že je FS nepružná?



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 19: Nastavené procesy a systémy, které Finanční správa ke své činnosti využívá Vám vyhovují?**

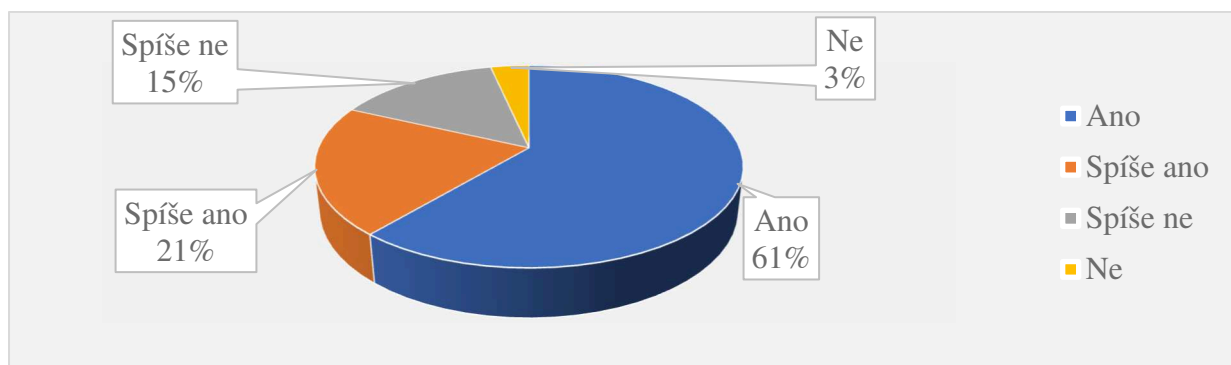
Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci jsou s používanými systémy v organizaci nespokojeni. Konkrétně 61 % dotazovaných zvolilo možnost ano a dalších 21 % zvolilo možnost spíše ano. Pouhých 15 % a 3 % zvolili možnost spíše ne a ne.

Tabulka 19 : Jsou nastavené procesy a systémy ve FS vyhovující?

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	71	61 %
Spíše ano	24	21 %
Spíše ne	17	15 %
Ne	4	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 : Jsou nastavené procesy a systémy ve FS vyhovující?



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 20: Jste ochotni se podílet na případných změnách v rámci implementace moderních prvků managementu a zefektivnění Finanční správy České republiky?**

Cílem této otázky položené respondentům v dotazníkovém šetření bylo zjistit, zda jsou vůbec vedoucí pracovníci ochotni se podílet na případných změnách v rámci implementace moderních prvků managementu. Z výsledků šetření je pozitivní to, že 41 % a 31 % dotazovaných je ochotno se na změnách ve prospěch Finanční správy podílet, což je velice pozitivní, že zaměstnanci chtějí, aby byla Finanční správa moderní a pružnou organizací, která se dokáže přizpůsobovat měnícím se podmínkám, systémům a inovacím. Odpověď spíše ne zvolilo 16 % dotazovaných a možnost ne zvolilo 11 % respondentů.

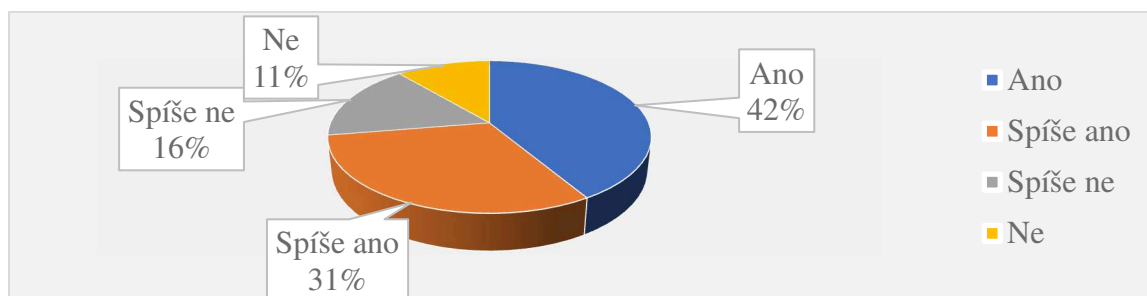
Tabulka 20 : Ochota být součástí změn a implementací ve FS?

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Ano	48	41 %
Spíše ano	36	31 %
Spíše ne	19	16 %
Ne	13	11 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 20 : Ochota být součástí změn a implementací ve FS



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 21: Jaké moderní metody v rámci moderního managementu jsou podle Vás aplikovány v rámci Finanční správy? Vyberte případně více možností nebo popište slovně:**

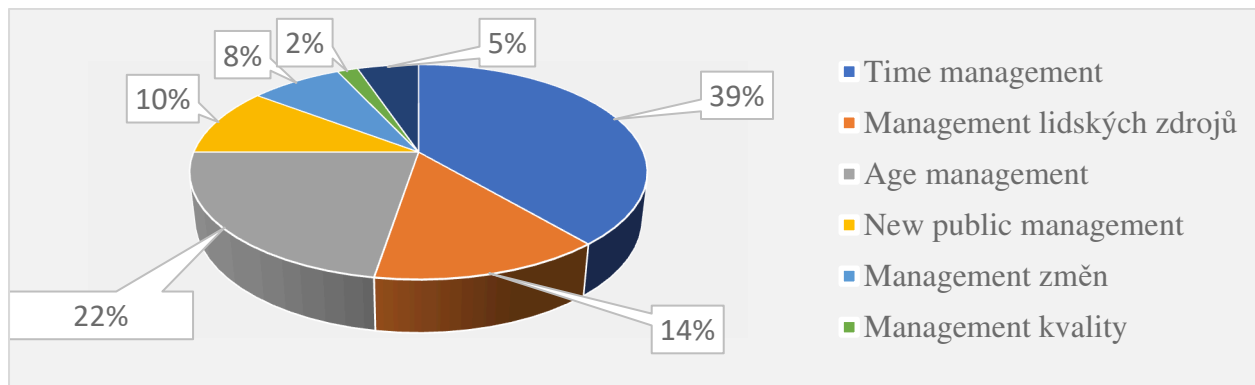
Poslední otázka v dotazníkovém šetření byla za účelem zjištění, jaké moderní prvky managementu se vedoucí pracovníci v rámci svých oddělení nebo odborů využívají. Celkem 39 % dotazovaných zvolilo možnost Time management. Management lidských zdrojů uvedlo 14 % dotazovaných. Age management zvolilo celkem 22 % respondentů. New public management uvedlo 10 % dotazovaných. Management změn 8 % dotazovaných. Management kvality zvolili 2 % dotazovaných pracovníků. Jiné uvedlo 5 % dotazovaných. Mezi nejčastější odpovědi v případě zaškrtnutí jiné patřilo to, že respondenti uváděli kombinaci jednotlivých moderních prvků managementu viz. tabulka číslo 21. Další uvedli to, že neznají jednotlivé moderní prvky moderního managementu.

Tabulka 21 : Míra zapojení managementu v rámci FS

	Počet odpovědí	Vyjádření v procentech
Time management	45	39 %
Management lidských zdrojů	16	14 %
Age management	26	22 %
New public management	12	10 %
Management změn	9	8 %
Management kvality	2	2 %
Jiné	6	5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 : Míra zapojení managementu v rámci FS



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3. Strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky

V rámci praktické části této diplomové práce byly uskutečněny tři strukturované rozhovory. Jak již bylo zmíněno, dva rozhovory byly s vedoucími pracovníky ve Finanční správě a jeden strukturovaný rozhovor byl proveden s občanem naší republiky. Cílem těchto strukturovaných rozhovorů bylo zjištění názorů, zkušeností a přístupu pracovníků Finanční správy k danému tématu, konkrétně využití moderních metod managementu ve Finanční správě a názor z pohledu běžného občana. Autor práce vybral takové pracovníky, kteří mají relevantní znalosti a zkušenosti ze zkoumané oblasti. Následně byl autorem vytvořen seznam otázek, které byly kladeny v průběhu strukturovaného rozhovoru. Samostatné rozhovory byly rozděleny celkem do šesti oblastí, na které měli zaměstnanci odpovídat. V případě strukturovaného rozhovoru u občana došlo k úpravě nebo odstranění některých otázek tak, aby byl na ně respondent schopný odpovědět a porozumět jim. V jednotlivých oblastech byly dotazovaným položeny otázky vztahující se k danému tématu. Autor práce rozdělil okruhy do níže uvedených oblastí a k nim zvolil tyto otázky:

#### ➤ 1.) Strategické plánování a řízení

Jaký je váš přístup k plánování a řízení finančních procesů ve Vaší organizaci?

Jak se podílíte na tvorbě a implementaci strategických cílů v rámci Finanční správy?

Jaké jsou Vaše strategie pro optimalizaci výběru daní a správu veřejných financí ve Vašem oddělení?

➤ **2.) Řízení týmu**

Jak motivujete a vedete svůj tým k dosažení stanovených cílů?

Jak zvládáte rozvoj dovedností a kariérního růstu u svých podřízených?

Jak efektivně řešíte konflikty nebo vzniklé problémy v rámci týmu?

➤ **3.) Inovace a digitalizace**

Jaká opatření podnikáte pro zavedení digitálních technologií a inovací ve Finanční správě?

Jaké jsou vaše zkušenosti s implementací nových softwarových nástrojů nebo automatizací procesů ve Vašem oddělení?

➤ **4.) Komunikace a spolupráce**

Jak efektivně komunikujete s nadřízenými kolegy a ostatními v rámci Finanční správy?

Jak podporujete spolupráci a koordinaci mezi různými odděleními ve Finanční správě?

Jak zajišťujete, aby byly informace o důležitých změnách nebo iniciativách řádně sdíleny s celým týmem a dalšími zainteresovanými pracovníky?

➤ **5.) Řízení rizik a compliance**

Jaký je Váš přístup k identifikaci a řízení rizik ve Finanční správě?

Jak zajišťujete, aby Vaše oddělení dodržovalo veškeré příslušné předpisy a interní akty?

➤ **6.) Výsledky hodnocení**

Jakými ukazateli hodnotíte výkonnost Vašeho oddělení?

Jak pravidelně provádíte hodnocení výkonu svých podřízených a jakým způsobem podřízeným poskytujete zpětnou vazbu?

Jaké kroky podnikáte proto, aby bylo dosaženo lepších výsledků v rámci Finanční správy?

**1.) Strategické plánování a řízení:**

Odpověď pracovníka A:

*„Můj osobní přístup k plánování a řízení finančních procesů spočívá převážně v důkladné analýze dat a současných trendů, dále pak spolupráce s týmem při stanovení konkrétních cílů a průběžné monitorování pokroku v rámci splnění cílů a úkolů jednotlivých pracovníků. Osobně se snažím být proaktivní a být příkladem podřízeným pracovníkům ke*

*zlepšení se a přizpůsobení se strategiím vedoucím ke splnění našich cílů v rámci Finanční správy.“*

Odpověď pracovníka B:

*„Jako vedoucí zaměstnanec v rámci Finanční správy musím přiznat, že v našem oddělení není plánování cílů a nějakých strategií zcela systematické. Velmi často spoléháme na reaktivní přístup a řešíme vzniklé problémy, které vedou k neefektivitě celého oddělení, potažmo odboru. Velice často dochází k tomu, že měníme směr vytyčených cílů a tím pádem nejsme schopni efektivně sledovat a plnit stanovené cíle.“*

Odpověď občana:

*„Z mého pohledu vnímám to, že Finanční správa není vůbec transparentní a pružná. Věci, které zefektivní práci a přístupy trvají příliš dlouho, a proto je Finanční správa oproti soukromému sektoru pozadu. Často mám pocit, že se místo na usnadnění práce a menší administrativní zátěž pro občany nebo firmy, soustředí spíše na své vlastní zájmy.“*

## **2.) Řízení týmu**

Odpověď pracovníka A:

*„Velmi často se mi stává, že mám obtíže tým nějakým způsobem motivovat. Často se setkávám s negativními reakcí pracovníků a nechutí k přidělené práci. Je pravda, že se mi daří motivovat svůj tým méně, než bych si představoval, je to zejména tím, že vzniklé problémy nejsou vždy úspěšně vyřešeny, tak aby byly spokojeny obě strany.“*

Odpověď pracovníka B:

*„Je důležité si uvědomit, že motivace pracovníků je pro nás klíčová. Snažím se pracovat na tom, abych podporoval rozvoj a dovednosti svých podřízených pracovníků a zároveň vytvářel prostředí, ve kterém se budou cítit podporováni a oceněni. Svým postojem k podřízeným pracovníkům si troufnu říct, že vytvářím otevřenou atmosféru což má za následek to, že zaměstnanci mohou sdílet se mnou a ostatními členy odboru své nápady.“*

### **3.) Inovace a digitalizace**

#### Odpověď pracovníka A:

*„Ač to tak na první pohled nemusí vypadat, osobně jsem přesvědčený o tom, že digitalizace je v rámci Finanční správy efektivní. Aktivně spolupracujeme například s oddělením informačních technologií a implementaci inovativních řešení, které vylepšují naše procesy a poskytují v závěru kvalitnější a lepší služby pro daňové subjekty a občany.“*

#### Odpověď pracovníka B:

*„V úvodu je třeba říct, že mnozí zaměstnanci jsou odmítaví vůči digitalizaci a modernizaci procesů v rámci Finanční správy. To má za celkový důsledek to, že se setkáváme s potížemi při implementaci nových technologií. Přestože dojde k jejich nasazení, potýkáme se s procesovými chybami a často jsou nově nastavené procesy dočasně nefunkční. Velmi často nás zpomalují interní procesy a postupy a nastavená byrokracie v rámci Finanční správy, která zabraňuje rychlému pokroku v oblasti inovací a digitalizace.“*

### **4.) Komunikace a spolupráce**

#### Odpověď pracovníka A:

*„Myslím si, že komunikace v rámci Finanční správy není ideální a pružná. Existují určité mezery a častá nedorozumění vzniklá komunikačním šumem, což vede k nedostatečné spolupráci mezi odděleními. Často se setkáváme s problémy právě ve sdílení informací, přitom by stačilo nastavit kvalitní komunikační prostředky, aby došlo k eliminaci těchto častých nedorozumění mezi pracovníky.“*

#### Odpověď pracovníka B:

*„Za účelem kvalitní komunikace mezi podřízenými pracovníky se snažím pravidelně organizovat porady odboru. Mým cílem je zajistit kvalitní spolupráci mezi pracovníky v rámci odboru. Ve sdílení informací se snažím být vůči svým podřízeným transparentní a připraven k vedení diskuse.“*

#### Odpověď občana:

*„V rámci komunikace Finanční správy směrem k občanům shledávám nedostatečnou komunikaci v rámci poskytování informací nebo změn v procesech. Toto z mého pohledu*

vede občany k nedůvěře i instituci. Na druhou stranu, abych nebyl pouze negativní, je vidět ze strany FS vůči občanům a firmám v komunikaci pokrok ať už prostřednictvím sociálních sítí nebo jejich internetových stránek.“

## **5.) Řízení rizik a compliance**

### Odpověď pracovníka A:

*„K oblasti řízení rizik přistupuji s důkladným plánováním a preventivními opatřeními, jak případná rizika eliminovat. V rámci odboru pravidelně provádíme auditové kontroly a monitorujeme dodržování interních směrnic a postupů, kterými se pracovníci musejí řídit.“*

### Odpověď pracovníka B:

*„Pokud není organizace schopna efektivně řídit rizika a dodržovat interní postupy a předpisy nebo daňové zákony, může to vést k nedůvěře veřejnosti a občanů. Jsem si vědom toho, že řízení rizik a dodržování předpisů jsou oblasti plné dynamiky, kde dochází k neustálému rozvoji. Proto jsem připravený spolu se svým týmem flexibilně reagovat na změny v regulaci, ale i v celkovém prostředí. Cílem je zajistit integritu a hladký chod uvnitř Finanční správy s cílem eliminace jednotlivých rizik.“*

## **6.) Výsledky a hodnocení samotnými zaměstnanci a návrh občana na zkvalitnění FS**

### Odpověď pracovníka A:

*„V rámci Finanční správy se domnívám, že by se měli vedoucí pracovníci zaměřit na několik ukazatelů. Jako příklad mě napadá přehled o celkovém výběru daní, to znamená, celkový objem vybraných poplatků a daní, míra plnění daňových povinností, míra a kvalita prováděné kontroly za účelem zjištění daňových úniků a podvodů. Efektivita výběru daní s porovnáním s cíli. Správnost a časová účinnost zpracování daňových přiznání a žádostí o vrácení daně čili přeplatků. Dalším důležitým prvkem je určitě se zaměřit na dostupnost a přístupnost online systémů pro daňové subjekty a občany. Zkrácení čekajících lhůt pro subjekty, nabídnutí odborné pomoci ze strany Finanční správy. Přesnost a ucelenost informací poskytovaných zaměstnanci ve Finanční správě a kvalita jejich komunikace nejen uvnitř Finanční správy, ale i k veřejnosti. Vidím zde prostor pro efektivitu využití lidských zdrojů, jako příklad mě napadá zvýšení produktivity zaměstnanců a jejich úroveň profesionality a jejich pracovního nasazení.“*

Odpověď pracovníka B:

*„Na našem odboru hodnotíme výkon našeho oddělení všech pracovníků pomocí konkrétních ukazatelů výkonnosti, jako je například míra vybraných daní, počet zpracovaných žádostí, míra dodržování interních pravidel v rámci kontroly a vyměřování. Snažím se pravidelně scházet s pracovníky a analyzovat výsledky s možnými nápady na zefektivnění jednotlivých procesů.“*

Odpověď občana:

*„Osobně si myslím, že kvalita služeb poskytovaných finanční správou není odpovídající. Chápu to, že se jedná o odborné činnosti, které musí pracovníci v rámci své činnosti zvládnout, ale spíše mám pocit, pokud jednám s někým z Finančního úřadu, že zaměstnanci spíše obtěžují. Chtělo by to celkově změnit přístup k občanům. Z mého pohledu FS nevyužívá efektivně peníze vybrané od občanů a daňových subjektů. Nastavené procesy jsou příliš byrokratické a dá se říci, že nepřátelské k občanům, což na mě působí poněkud frustrujícím dojmem. Za sebe bych uvítal větší zapojení samotných občanů nebo daňových subjektů do modernizace Finanční správy. Měla by přednostně zainvestovat do vylepšení svých online systémů a zjednodušit procesy tak, aby byly snadno a uživatelsky přívětivé.“*

## 5 Interpretace výsledků výzkumu a návrhy doporučení

V této části budou vyhodnoceny autorem položené výzkumné otázky na základě výsledků z provedeného dotazníkového šetření a provedených strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky.

➤ **Výzkumná otázka číslo 1: Využívá Finanční správa České republiky moderní metody managementu?**

Na to, aby bylo možné provést vyhodnocení této výzkumné otázky byly v dotazníkovém šetření směřovány primárně otázky číslo 5, 6, 9, 10, 11 a 12. Z výsledků šetření je patrné, že většina pracovníků je pracovních velice vytížena a pracuje pod stresem. Je tedy důležité zapojit takové aspekty, aby došlo k vyšší eliminaci pocitu přetížení pracovníka. Moderní nástroje managementu a různé druhy managementu jsou aplikovány za účelem nastavení vhodnějších pracovních procesů, pracovních postupů a rozvržení pracovní náplně pracovníka. Stejně tak správné delegování a přerozdělování práce podřízeným pracovníkům.

Zde autor práce na základě výsledků dotazníkového řešení vidí prostor pro zlepšení pracovních procesů. Seznámení pracovníků například s Time managementem a jeho fungováním a následné aplikace do pracovního procesu jednotlivých pracovníků.

U otázky číslo 6 v dotazníku bylo smyslem zjistit, zda mají pracovníci prostor pro vyjádření se ke způsobu přidělených úkolů. Zde je také prostor pro vylepšení, protože výsledky výzkumu nedopadly moc přívětivě. Z celkového počtu dotazovaných má jen malé procento dotazovaných prostor pro vyjádření svých názorů a následného zefektivnění práce. K tomu, aby byla práce efektivnější a snadnější pro pracovníky, je důležitá komunikace nejen mezi kolegy na stejném oddělení, ale v rámci celého odboru potažmo úřadu.

Zde autor práce vidí prostor pro vylepšení a zefektivnění státní správy prostřednictvím společných porad jednotlivých odborů, kde bude smyslem zjistit nedostatky v jednotlivých odděleních a snaha najít společnou cestu tak, aby fungování Finanční správy bylo do budoucna pružnější a jednotlivá oddělení mezi sebou sdíleli nové poznatky a informace, které budou předávat i do ostatních úseků, což bude mít za následek vyšší efektivitu práce.



V otázce číslo 9 měli zaměstnanci ohodnotit míru úspěšnosti digitalizace v rámci Finanční správy. Výsledky výzkumu poukazují na to, že zaměstnanci se shodují, že změny, které jsou prováděny ve Finanční správě, nejsou dostatečné. Samotná implementace a digitalizace je pomalá a Finanční správa zaostává oproti soukromému sektoru.

Autor si je vědom toho, že je Finanční správa omezena nadřízeným orgánem, ale pokud nedojde ke zefektivnění veškerých procesů, které Finanční správa používá, bude neustále oproti ostatním pozadu. Je zapotřebí zavádět nové a moderní programy, které jsou inovativní, nejsou zastaralé a dokážou využít pokrok v rámci technologií a inovací. Smyslem musí být usnadnit práci pracovníkům, ale i občanům, kteří aplikace využívají, jako příklad lze uvést, aby občan nemusel fyzicky docházet na úřad, ale veškerou administrativu zvládl udělat z domova nebo kanceláře. Z výsledků dotazníkového šetření u otázky 10 je přesně patrné to, že Finanční správa je ovlivněna nadřízeným orgánem Generálním finančním ředitelstvím potažmo Ministerstvem financí. Vše se tedy odvíjí od nadřízených orgánů a dochází tak k limitaci prostoru ve Finanční správě k nastolení změn, které by byly přínosem.

U otázky číslo 11 respondenti uvažovali, že ani do budoucna nebude Finanční správa schopna jít takzvaně s dobou a nastolit takové procesy a moderní prvky managementu, které se v ostatních organizacích používají na stejné úrovni. Naopak překvapující je, že u otázky číslo 12 jsou zaměstnanci spokojeni se současným stylem řízení ve Finanční správě České republiky. Možnost ano zvolilo celkem 68 % dotazovaných respondentů.

➤ **Výzkumná otázka číslo 2: Pokud ano, je toto využití moderních metod managementu dostatečné?**

Odpověď na položenou výzkumnou otázku je zcela zřejmá. Převážná část respondentů odpovídala ve smyslu toho, že ve Finanční správě nedochází k zapojení moderních metod managementu, které mohou pracovníkům a řídicím pracovníkům, na základě zkušeností z jiných firem a jejich aplikace do Finanční správy, usnadnit práci. K výzkumné otázce číslo 2 se z dotazníkového šetření vážou otázky číslo 18, 19 a 20.

V otázce číslo 18 se autor práce snažil prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit, zda zaměstnanci sdílejí stejný názor s veřejností, že Finanční správa je nepružná a neefektivní.

Samotný výsledek, kde ano odpovědělo 54 % dotazovaných je alarmující. Na druhou stranu je to výsledek, který může poukázat na to, že je důležité začít u zaměstnanců. Implementovat takové kroky, aby nejprve samotní zaměstnanci neměli tento pocit. Je to malý, ale důležitý krok k tomu, aby se tento názor následně začal měnit u veřejnosti.

➤ **Výzkumná otázka číslo 3: Je rozvoj moderní metody Age managementu v rámci Finanční správy přínosem?**

V úvodu dotazníkového šetření konkrétně u otázky číslo 2 a 3 tazatel zjišťoval věk respondentů a délku zaměstnání u Finanční správy. Není tajemstvím, že struktura Finanční správy je složena z pracovníků, kteří mají již nějaké roky odpracované. Existuje mnoho aspektů, proč tomu tak může být. Ať už tím, že statním zaměstnancům se zvyšuje plat podle odpracovaných let, a ne podle výkonnosti, což autor práce považuje za demotivační pro mladé lidi. Proto je těžké do Finanční správy přilákat například absolventy, kteří nemají žádnou praxi, protože plat je jim vypočítán pouze ze základního tarifu jednotlivé platové třídy, do které podle pozice spadají. Právě Age management by mohl ve Finanční správě najít velké uplatnění, protože se zaměřuje na zaměstnance vyššího věku a jejich motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.

Aplikace principů Age managementu uvnitř Finanční správy může být klíčová pro optimalizaci výkonu a efektivity veřejných služeb a zároveň zlepšení kvality života zaměstnanců.

**Autor práce představuje několik konkrétních návrhů, jak za využití Age managementu toho dosáhnout:**

- **Zdravotní programy:** zavedení zdravotních programů zaměřených na zdraví například v podobě wellness pro zaměstnance, různé prevence nemocí, podpora duševního zdraví a podpora zaměřená na zdravý životní styl zaměstnanců, například kurzy výživy, cvičení nebo poradenství ohledně stresu.
- **Flexibilní pracovní podmínky:** Poskytnutí možnosti pro flexibilní pracovní dobu, home office a další opatření, která umožňují pracovníkům lépe vyvážit pracovní a osobní život, což může vést ke snížení celkového stresu pracovníků spojený s prací.

- **Kariérní rozvoj a vzdělávání:** Cílená podpora pro profesní rozvoj pracovníků a kontinuální rozvoj vzdělávání i starších pracovníků ve státní správě, aby si udrželi konkurenceschopnost svých dovedností a lépe zvládali i náročnější úkoly.
- **Rozvoj řídicích dovedností:** Poskytnutí nejen interního školení, ale zapojení i externích společností, které mohou školit pracovníky Finanční správy, za účelem toho, aby byli schopni lépe a efektivněji řídit svůj tým, motivovat zaměstnance a podporovat jejich osobní a profesní rozvoj
- **Více důrazu na diverzitu a inkluzi:** Vytvoření takového prostředí, které podporuje různorodost a inkluzi, aby se všichni pracovníci cítili respektováni a podporováni bez ohledu na svůj věk, pohlaví, rasu, sexuální orientaci nebo jakékoliv jiné charakteristiky.

Aplikace těchto zmíněných principů může pomoci ve státní správě zlepšit celkový výkon zaměstnanců, efektivitu a spokojenost, což nakonec přispívá k lepšímu poskytování veřejných služeb a celkové kvalitě života všech občanů nejen pracovníků Finanční správy.

- **Výzkumná otázka číslo 4: Jsou vedoucí pracovníci dostatečně informováni o moderních metodách managementu, které mohou v rámci své pracovní činnosti využívat?**

V rámci dotazníkového šetření byly k výzkumné otázce provázány otázky číslo 4, 16,19 a 20. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá to, že převážná část vedoucích pracovníků není dostatečně informována o moderních metodách managementu, které může využívat v rámci své pracovní činnosti pro usnadnění práce. Dále z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že je nízká četnost prováděných porad v rámci jednotlivých odborů a oddělení. Informovanost vedoucích pracovníků o konkrétních metodách využití prostřednictvím moderního managementu se může lišit oproti soukromému sektoru.

Autor práce na základě výsledků dotazníkového šetření navrhuje čtenější uskutečňování porad napříč jednotlivými odbory. Je důležité, aby organizace podporovala porady, kde dochází k předávání důležitých informací mezi pracovníky. Dále podporu školení, mentoringu, přístup k relevantním informačním zdrojům

a podporu účasti na různých konferencích prováděných v rámci Finanční správy. Tyto přístupy povedou k lepšímu vedení zaměstnanců a zvýšení výkonnosti v rámci organizace a dynamickému pracovnímu prostředí. V rámci porad může dojít k nápravě nedostatků, vzhledem k tomu, že přímá zpětná vazba mezi nadřízeným a podřízenými pracovníky umožňuje identifikovat a konkretizovat nedostatky ve výkonu práce. Je důležité, aby si vedoucí pracovníci Finanční správy uvědomovali, že právě moderní metody managementu mohou hrát klíčovou roli v oblasti Finanční správy. Finanční správa by se měla převážně zaměřit na optimalizaci procesů za použití takzvaného agilního řízení, které klade důraz na pružnost, rychlost.

V rámci optimalizace finančních procesů je prostor pro využití Lean managementu, kde jsou jeho principy fungování zaměřeny na minimalizaci plýtvání a maximalizaci hodnoty občanů za účelem snižování zbytečné byrokracie, která je v současné době ve státní sféře ve vysoké míře. Využívání dat a analytických nástrojů je v současné době důležité pro Finanční správu. Mají – li být i ve Finanční správě moderní manažeri srovnatelní s působením manažerů v soukromé sféře, musí umět efektivně využívat data, umět správně rozhodovat a umět identifikovat místa, kde lze aplikovat moderní prvky managementu k usnadnění celkové pracovní vytíženosti jednotlivých pracovníků. Stejně tak správa rizik je klíčovou součástí Finanční správy. Moderní metody řízení rizik mohou zahrnovat průběžné hodnocení rizik, implementaci kontrolních mechanismů a využití technologií pro monitorování a řízení konkrétních rizikových faktorů a jejich následné eliminace. Nelze opomenout udržitelnost, která se v současné době stává důležitým tématem všech organizací. Moderní manažeri i ve Finanční správě by měli být schopni integrovat udržitelné aspekty do svých rozhodovacích procesů a strategií. V rámci Finanční správy se může jednat o enviromentální udržitelnost, sociální udržitelnost, ekonomickou udržitelnost, etické zásady a transparentnost a dlouhodobou prosperitu.

Smyslem otázky číslo 20 v dotazníkovém šetření bylo zjistit to, zda jsou vedoucí pracovníci ochotni se podílet na případných změnách v rámci implementace moderních prvků managementu ve Finanční správě České republiky. Zde je vysoké procento respondentů nakloněno být součástí u zefektivnění Finanční správy, což lze vyhodnotit jako pozitivní. Pokud nadřízená organizace, konkrétně tedy Generální finanční ředitelství nebo Ministerstvo financí, aktivně podporuje implementaci moderních prvků

v rámci managementu a zefektivnění Finanční správy, je zcela pravděpodobnější, že se i ostatní vedoucí pracovníci budou cítit motivováni a budou ochotni se na konkrétních změnách podílet. Je důležité, aby vedoucí pracovníci měli konkrétní vysvětlení, proč jsou změny v rámci zvýšení efektivity Finanční správy potřebné a jaké výhody, celkově pro Finanční správu, dané změny přinesou. Zajištění ochoty vedoucích pracovníků, ale i běžných pracovníků v rámci Finanční správy spolupracovat na změnách bude vyžadovat dobře promyšlený strategický přístup, dobrou komunikaci, vysoké zapojení ze strany vedení Finanční správy. Mít důkladně připravený a promyšlený plán implementace konkrétních změn ke zlepšení celkového fungování Finanční správy ať už zevnitř organizace nebo z pohledu občanů.

➤ **Výzkumná otázka číslo 5: Je styl způsobu řízení v rámci Finanční správy České republiky vyhovující?**

V rámci dotazníkového šetření byly na tuto výzkumnou otázku převážně směřovány otázky číslo 6, 11, 12 a 14. U otázky číslo šest v dotazníkovém šetření celkem 63 % dotazovaných uvedlo, že je jim dán prostor pro to, aby vyjádřili možnost navrhnout snadnější, efektivnější řešení vzniklých situací. Toto autor práce považuje za velice pozitivní, protože pracovníci jsou otevřeni vzájemné spolupráci a mají prostor sdílet svůj názor. Naopak u otázky číslo 11 převážná část dotazovaných, konkrétně 71 %, uvedla, že Finanční správa nebude do budoucna schopna se rychleji přizpůsobovat změnám a implementacím nových prvků v rámci řízení a chodu organizace. Otázka číslo 12 byla konkretizována na spokojenost pracovníků se současným stylem řízení, kde 68 % dotazovaných odpovědělo, že je spokojena. To znamená, že jim vyhovuje současný styl řízení od shora dolů, od nadřízeného k podřízenému, a rozdělení do jednotlivých odborů, útvarů a oddělení. Výsledky dotazníkového šetření u otázky 14 poukazují na to, že spolupráce mezi jednotlivými odděleními není na profesionální úrovni a je zde zcela jistě prostor pro zlepšení.

Způsobů toho, jak vylepšit, zdokonalit a zefektivnit komunikaci může být několik, autor práce navrhuje následující:

- **Komunikační kanály:** Zajištění otevřených a efektivních komunikačních kanálů mezi odděleními je zcela zásadní. Například ve formě různých pravidelných setkání zástupců jednotlivých oddělení, společná e-mailová komunikace, interní chatovací platformy nebo jiné prostředky komunikace v rámci moderního prostředí.
- **Zástupci pro vzájemnou spolupráci:** Každé oddělení si může určit zástupce jednotlivého oddělení, který bude odpovědný za zajištění vzájemné komunikace a spolupráce s jiným oddělením. Dojde tak k usnadnění sdílení a zkoordinování potřebných informací s ostatními útvary.
- **Informační systémy a sdílení dat:** Moderní informační systémy umožňují snadné sdílení dat a informací napříč jednotlivými úseky. V současnosti se začíná ve FS využívat například Microsoft Teams, ale v moderní době, ve které se nacházíme, to autor práce považuje za nedostačující.
- **Výzkumná otázka číslo 6: Jaké moderní prvky managementu se nejvíce vyskytují ve Finanční správě České republiky?**

V rámci dotazníkového šetření u otázky číslo 21 v dotazníku byla respondentům položena otázka, jaké moderní metody v rámci moderního managementu jsou aplikovány v rámci Finanční správy. Respondenti měli na výběr několik možností, popřípadě mohli uvést pole jiné a napsat zdůvodnění. Nejvíce odpovědí bylo zvoleno u Time managementu, managementu lidských zdrojů a Age managementu. Je tedy zřejmé, že ve Finanční správě jsou některé prvky moderních metod managementu využívány alespoň okrajově.

Autor práce uvádí využití konkrétních způsobů za pomoci Time managementu, ve FS:

- **Plánování a organizace činností:** Vytvoření denních, týdenních a měsíčních plánů rozvržených úkolů, používání sdílených kalendářů mezi pracovníky, a dalších nástrojů pro správu času, plánování schůzek, termínů splnění úkolů.

- **Delegování úkolů:** Delegování úkolů a administrativní činnosti i ostatním členům oddělení, za účelem soustředění se na strategické a důležité úkoly, například v rámci daňových kontrol.
- **Efektivní komunikace:** Nastolit otevřenou komunikaci mezi pracovníky, nadřízenými a napříč oddělením.
- **Přestávky na odpočinek v rámci Time managementu:** Krátké přestávky mohou pomoci pracovníkům obnovit energii a lépe se pak soustředit na práci.

V rámci managementu lidských zdrojů by se měla Finanční správa zaměřit na efektivní nábor zaměstnanců a výběr kvalifikovaných pracovníků. Je důležité si uvědomit, že Finanční správa potřebuje pracovníky s odbornými znalostmi z oblasti financí, účetnictví a daňového práva. Stanovení jasných cílů zaměstnanců, jejich hodnocení za účelem identifikace silných a slabých stránek jednotlivých pracovníků, za účelem jejich zlepšení, a především vytvoření pozitivní organizační struktury uvnitř organizace.

Implementace New public managementu v rámci FS by se měla zaměřit zejména na účinnost a hospodárnost. To znamená dosažení účinného využívání veřejných zdrojů v co nejlepším poměru mezi náklady a výsledky. Konkrétně snaha o snižování nákladů státu, zvýšení produktivity a lepší využívání veřejně dostupných prostředků. New public management ve Finanční správě často zdůrazňuje důležitost konkurence a využívání principů tržního prostředí ve veřejném sektoru. Konkrétně využití soutěžních procesů při zadávání veřejných zakázek nebo poskytování služeb občanům. Dalším příkladem využití New public managementu ve Finanční správě lze uvést zodpovědnost a výkonové měření, které klade důraz na transparentnost a měření výkonu v rámci veřejných organizací. Konkrétně zahrnutí stanovení jasných cílů a ukazatelů výkonu, které umožní posuzovat jejich úspěšnost plnění. Finanční správa by se měla zaměřit na vylepšení zákaznického přístupu k občanům, flexibilnější a snadnější poskytování služeb občanům s ohledem na jejich potřeby. Aplikace New public managementu v kontextu s Finanční správou může zahrnovat i změny ve složitých organizačních strukturách, řídicích procesech a technologiích, které jsou v současné době používány a v samotné kultuře organizace s cílem dosáhnout kvalitnějšího výkonu a efektivity ve správě veřejných financí.

Využití managementu změn ve Finanční správě by mohlo být klíčovým procesem, který umožní uvnitř organizace adaptaci nových podmínek. Ať už se jedná o nové technologické postupy, inovace, změny vyvolané legislativou nebo měnící se potřeby občanů. Jako konkrétní příklady využití managementu změn ve Finanční správě lze uvést analýzu potřeb a strategického plánování. Jedná se o prvotní krok současných potřeb a nedostatků v rámci Finanční správy, stejně tak identifikace budoucích trendů a výzev pro Finanční správu. Na základě toho dojde k vypracování strategického plánu změn, které identifikují cíle a prioritní oblasti s nutností zapojení managementu změn. Toto se neobejde bez zapojení zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by měli být schopni poskytnout zaměstnancům jasnou vizi a motivovat zaměstnance k přijetí provedených změn.

Je důležité si uvědomit, že moderní metody managementu jsou neustále vyvíjeny a upravovány, aby lépe odpovídaly potřebám nejen dnešního podnikání, ale i k lepšímu fungování veřejných institucí. Na základě výsledků dotazníkového šetření navrhuje autor této diplomové práce využití Balanced Scorecard, tedy strategického nástroje, který pomáhá měřit a sledovat výkonnost napříč organizací a tím dosahovat strategických cílů. Jeho aplikace v praxi, konkrétně ve Finanční správě, je vhodná pro sledování a hodnocení výkonnosti strategií organizace.

Konkrétní zapojení ve Finanční správě je rozděleno do několika oblastí:

- **Finanční perspektiva:** Zaměření se na finanční výsledky Finanční správy, to znamená například výše vybraných poplatků, příjem do státního rozpočtu ze správy daní, efektivita výběru daní, rozpočtová kontrola.
- **Zákaznická perspektiva:** V rámci Finanční správy by mohla zahrnovat sledování spokojenosti s chodem úřadů v očích daňových poplatníků a daňových subjektů, rychlost zpracování daňových přiznání, kvalitu prováděných daňových kontrol.
- **Interní perspektiva:** Sledování samotné efektivity a produktivity výběru daní, dodržování předpisů daných zákonem.

V rámci zapojení moderních metod managementu je vhodný i model CAF, který slouží k hodnocení kvality a je spojen s poskytováním služeb ve veřejné sféře. Jeho aktivní



využívání by Finanční správě přineslo přehled o kvalitě, například postupů daňových kontrol, zda jsou efektivní, hodnocení výkonnosti samotných zaměstnanců, měření spokojenosti občanů s poskytovanými službami ze strany Finanční správy a případné odstranění nedostatků.

➤ **Výzkumná otázka číslo 7: Vědí pracovníci, jaké vize, mise a cíle má Finanční správa České republiky?**

Otázka číslo 17 v dotazníkovém šetření byla směřována na to, zda respondenti znají vize, mise a cíle Finanční správy. Je důležité, aby vedoucí pracovníci věděli, kam chce směřovat Finanční správa do budoucna. Cíle a mise by měly být základem tvorby strategických plánů a iniciativ Finanční správy. Je důležité je průběžně aktualizovat a přizpůsobovat aktuálním potřebám a výzvám, které nám tato doba přináší. K tomu, aby bylo dosaženo těchto cílů, je vyžadována spolupráce mezi různými úrovněmi napříč Finanční správou. Autor práce na základě osobní zkušenosti předkládá vize, mise a cíle, které by se dali v rámci Finanční správy České republiky definovat a snažit se je za použití veškerých metod managementu rozvíjet, udržovat a modernizovat.

- **Vize:** Finanční správy by měla směřovat k budování moderní, efektivní a transparentní správy financí, firmám, ale i samotným občanům. Může zahrnovat i snahu o vytváření spravedlivého a rovnocenného daňového systému, který podporuje ekonomický růst, ale i sociální spravedlnost a v neposlední řadě snahu o optimalizaci využívání finančních zdrojů a zlepšení kvality veřejných služeb
- **Mise:** Finanční správy by měla spočívat v efektivním výběru daní a správě veřejných financí s důrazem na dodržování zákonných povinností a ochranu zájmů státu. Zároveň může být misí i poskytování kvalitních informací a služeb daňovým poplatníkům a občanům. Mise Finanční správy by měla zahrnovat prevenci a odhalování daňových podvodů a nelegálního daňového vyhýbání.
- **Cíle:** Jedním z hlavních cílů Finanční správy je bezesporu zlepšení efektivity a účinnosti Finanční správy v procesech při výběru daní formou digitalizace. Do cílů lze zahrnout i posílení kybernetické bezpečnosti a ochrany finančních dat před

případnými riziky a hrozbami. Podpora inovací a digitalizace v oblasti Finanční správy za účelem zlepšení procesů a služeb.

### Konkrétní návrh včetně finančního rozpočtu školení zaměstnanců

Na základě výsledků výzkumu, autor práce připravil konkrétní návrh školení včetně orientačního rozpočtu pro školení 100 zaměstnanců. Autor práce zvolil úvodní školení na Time management, který je klíčový aspektem v rámci efektivity práce a produktivity jednotlivých zaměstnanců v každé organizaci. Autor práce vidí v tomto školení přínos v rámci zlepšení produktivity zaměstnanců, neboť efektivní Time management umožňuje zaměstnancům lépe rozvrhnout a plánovat svůj čas, lépe si rozdělit úkoly. Smyslem je zvýšení produktivity práce a dosažení většího množství odvedené práce za stejný časový úsek. Dále může vést ke snížení stresu u jednotlivých zaměstnanců a v neposlední řadě dobře zvládnutý Time management vede k lepší kvalitě odvedené práce.

Tabulka 22 : Rámcový finanční rozpočet školení

<b>Náklady na školení</b>	
Externí lektor	10 000,00 Kč
Materiály, učebnice	3 000,00 Kč
Pronájem prostor	5 000,00 Kč
Technické vybavení (projektor atd.)	2 000,00 Kč
<b>Celkové náklady na školení</b>	<b>20 000,00 Kč</b>
<b>Náklady na přípravu a administraci</b>	
Organizace školení	5 000,00 Kč
Administrativní náklady, zajištění materiálu	3 000,00 Kč
<b>Celkové náklady na školení</b>	<b>8 000,00 Kč</b>
<b>Ostatní náklady</b>	
Stravování účastníků (občerstvení, obědy)	4 000,00 Kč
Cestovní náklady (zajištění cesty lektora)	1 500,00 Kč
Nečekané výdaje	1 000,00 Kč
<b>Celkové ostatní náklady</b>	<b>6 500,00 Kč</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>34 500,00 Kč</b>
Rezerva na nepředvídané výdaje	5 000,00 Kč
<b>Celkový rozpočet školení Time managementu</b>	<b>39 500,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tento rámcový rozpočet je pouze jako příklad autora práce a může se lišit v závislosti na specifických potřebách či požadavcích organizace. Je důležité, provést podrobnější analýzu nákladů a dále zvážit všechny faktory, které mohou celkové finanční plánování rozpočtu školení zaměstnanců ovlivnit.

### **Návrhy na zlepšení na základě strukturovaných rozhovorů**

Koncept strukturovaných rozhovorů byl rozdělen do 6 oblastí. Autor práce na základě odpovědí vedoucích pracovníků připravil k jednotlivým oblastem návrhy, které by pro Finanční správu byly přínosem a vedly by k zefektivnění a zmodernizování Finanční správy.

#### **1.) Strategické plánování a řízení**

Zavedení pravidelných informačních kampaní nejen pro zaměstnance, ale i pro občany, aby byli informováni o strategických plánech a cílech Finanční správy. Klást větší důraz na informování občanů o pokrocích v rámci Finanční správy a dosažení stanovených cílů z oblasti výběru daní. Zavedení interaktivního plánovacího procesu, který by zapojoval všechny zaměstnance v rámci Finanční správy na všech úrovních, například v podobě online platformy pro sdílení nápadů a názorů občanů. Finanční správa jako taková by měla aktivněji komunikovat se svými občany. Smyslem je vytvoření větší důvěry v očích občanů a získání prestiže kvalitního státního aparátu v pohledu občanů.

#### **2.) Řízení týmu**

Z uvedených odpovědí je zřejmé, že vedení a řízení týmů není dostatečně efektivní v rámci Finanční správy. Je zapotřebí tedy vytvořit takové prostředí, které podporuje otevřenou komunikaci, aby vedlo k důvěře a spolupráci mezi jednotlivými členy oddělení. Způsob, jak tohoto dosáhnout, může být v podobě eventů, teambuildingových aktivit nebo aktivit pracovníků i mimo pracovní dobu. Je nutné, provést analýzu stávajících pracovních postupů a snažit se identifikovat oblasti, které by mohly být zefektivněny nebo automatizovány za účelem odstranění vysoké míry byrokracie v rámci Finanční správy. Zavedení pravidelného monitorování pracovního vytížení jednotlivých zaměstnanců, aby zbytečně nedocházelo k přetěžování pracovníků. Definování jasných rolí

a odpovědnosti v rámci oddělení, aby každý pracovník věděl, za co je zodpovědný a jaký je přesně rozsah jeho pracovní agendy. Provádění pravidelných schůzek mezi nadřízeným a podřízeným a ochota naslouchat, přijmout názory pro zlepšení.

### **3.) Inovace a digitalizace**

Finanční správa v posledních letech prochází procesem digitalizace, ale je zapotřebí si uvědomit, že oproti soukromému sektoru značně zaostává. Implementace moderních online platform pro podání daňových přiznání spíše přináší pro občany přítěž vzhledem k jejím výpadkům a problémům s provozováním platformy. Využití umělé inteligence pro různé analýzy a detekce daňových úniků, by umožnilo Finanční správě snadněji identifikovat a řešit potenciální problémy v reálném čase. Provedení automatizace rutinních úkolů, kam lze zahrnout daňové přiznání nebo kontrola daňových dokladů. Cílem automatizace je, snížit pracovní zatížení zaměstnanců nad rutinou a věnovat se náročnějším úkolům, které nelze zautomatizovat. Implementace různých technologií jako je například blockchain. Jedná se o technologii pro zajištění bezpečnosti a integrity daňových dat a transakcí mezi subjekty. Přínosem by byla minimalizace hrozby kybernetických útoků a zneužití dat.

#### Autor dále navrhuje:

- Vytvoření digitálních archivů a centralizované databáze pro uschování a správu daňových dokumentů a informací
- V rámci inovací provedení implementace agilních metodik a modernizace systému, ve kterém pracovníci pracují přes třicet let, který je zcela nevyhovující.

### **4.) Komunikace a spolupráce**

. Často jsou sdílené dokumenty mezi kolegy zastaralé a nedochází k jejich aktualizacím. Vhodné by bylo zřízení centrálního komunikačního portálu, pravidelné setkávání zaměstnanců napříč odděleními, ať už osobně nebo prostřednictvím virtuálního prostředí.

#### Autor této práce navrhuje:

- Vytvoření pravidelného interního newsletteru, který by informoval zaměstnance o důležitých událostech, novinkách a plánech Finanční správy.
- Zkvalitnění komunikace a interakce s veřejností prostřednictvím sociálních médií, veřejného setkávání nebo webových stránek.
- Zavedení pravidelného výzkumu, například pomocní dotazníkového šetření za účelem zlepšení komunikace mezi Finanční správou a občany.

#### **5.) Řízení rizik a compliance**

Vzhledem k tomu, že ve Finanční správě pracovníci musejí ve své pracovní činnosti dodržovat předpisy, jako jsou daňové zákony, kontrola korupce, ochrana osobních údajů, etika a další právní předpisy, je důraz na efektivní compliance čili dodržování postupů, vysoký. Je zapotřebí provádět pravidelné revize a aktualizace interních politik a postupů v souladu s aktuálními právními předpisy. Zefektivnění monitorování změn v legislativě a její pružná implementace by chod Finanční správy zefektivnila. Implementace rizikového managementu v podobě identifikace, hodnocení a řízení rizik v podobě moderních analýz, elektronické kontroly by byly urychlením celkového procesu v oblasti daňových kontrol.

#### **6. Výsledky a hodnocení**

Konkrétně v této oblasti je zvýšení výběrů daní. Míra úspěšného výběru daní je jedním z hlavních ukazatelů výkonu Finanční správy. Vyšší míra výběru daní naznačuje, že Finanční správa úspěšně identifikuje daňové povinnosti a zajišťuje, že daňový poplatníci plní své povinnosti vůči této instituci. V této oblasti by bylo přínosem snížení administrativní zátěže pro podnikatele a občany ve formě zjednodušení daňových formulářů nebo zkrácení doby vyřízení jednotlivých žádostí. Vytvořit jasná a měřitelná kritéria pro pracovníky a jejich hodnocení,

poskytování pravidelných zpětných vazeb a podporovat je v rozvoji jejich dovedností a kariérním růstu. Je nutné si uvědomit, že úspěšnost předložených návrhů je závislá na úspěšnosti zavedení daňových reforem a změn v daňovém systému. Hlavním cílem musí být dosažení lepšího vyvážení mezi daňovými příjmy a ekonomickými podmínkami spojenými s podporou růstu a konkurenceschopností v rámci ekonomiky a zajištění spravedlivého, efektivního daňového systému.

## 6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout vhodné moderní metody managementu pro zlepšení úrovně řízení ve Finanční správě České republiky. Konkrétně provedení průzkumu využitelnosti metod managementu v rámci Finanční správy s cílem provést takové návrhy, které by celkovou transparentnost a efektivitu v daném sektoru vylepšily.

Tato diplomová práce byla autorem rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části byla autorem představena teoretická východiska managementu. Autor práce definoval za pomoci odborné literatury pojem management, vývojové etapy managementu a pokusil se zachytit důležité milníky, které byly v rámci managementu přínosem v jednotlivých vývojových etapách managementu. Dále definoval funkci managementu, analyzoval jednotlivé funkce managementu a jejich vzájemné interakce. Na základě konkrétních aspektů, které autor práce korespondoval, následně s obsahem praktické části představil konkrétní aplikační aspekty moderního managementu. Autor v závěru teoretické části definoval management v reakci na aktuální společenské trendy jako jsou globalizace, digitalizace a zvyšování efektivitu v organizacích.

V praktické části autor představil základní charakteristiku Finanční správy České republiky a její hlavní funkce. Autor dále poukazuje na výzvy, kterým v současné době Finanční správa čelí, včetně narůstající složitosti daňových systémů, potřeby zlepšení transparentnosti a odpovědnosti ve správě veřejných financí, a také vlivu moderních technologií na změnu paradigmat ve finančním řízení.

Autor práce zvolil v praktické části primární výzkum pomocí dotazníkového šetření z toho důvodu, že pomocí dotazníků mohl oslovit velký počet pracovníků vhodných k tomuto šetření. K dotazníkovému šetření byli vybráni vedoucí oddělení nebo ředitelé sekcí. Vzhledem k tomu, že se jedná o kvalifikované pracovníky, kteří jsou ve Finanční správě delší časové období, mají již nějaké zkušenosti. Zároveň se jedná o vedoucí pracovníky, kteří mají své podřízené, ale zároveň i nadřízené. Výsledky primárního výzkumu autorovi poskytly důležité poznatky pro návrh metod v rámci strategie a návrhů na zlepšení v rámci Finanční správy.

Autor si v praktické části položil výzkumné otázky, na které na základě odpovědí z dotazníkového šetření odpovídal a snažil se najít co nejlepší návrhy ve prospěch Finanční správy. Tyto výzkumné otázky sloužily jako vodítko pro průzkum a analýzu v rámci diplomové práce a umožnily autorovi získat ucelený pohled na danou problematiku s cílem navrhnout relevantní doporučení v praxi. Výsledky této analýzy poskytují základ pro další výzkum a rozvoje v oblasti moderního řízení ve veřejném sektoru, a mohou sloužit jako inspirace pro další státní organizace.

Dalším dílčím krokem bylo provedení série strukturovaných rozhovorů se dvěma vedoucími pracovníky ve Finanční správě. Smyslem bylo provést hlubší sběr kvalitativních dat a porozumění dané problematice využívání moderních metod ve Finanční správě. Tyto rozhovory umožnily autorovi získat pohledy a názory přímo z první ruky zainteresovaných osob, které mají bohaté zkušenosti a praxi ve Finanční správě. Samotný průběh rozhovorů byl pečlivě navržen tak, aby reflektoval hlavní cíle a otázky této diplomové práce. Autor práce provedl strukturovaný rozhovor také s občanem naší republiky. Smyslem bylo zjistit to, kde shledává občan nedostatky FS ke směru k občanovi a naopak.

Na základě provedených analýz v podobě dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky ve Finanční správě, byla v této diplomové práci navržena řada konkrétních opatření a strategií, jejichž smyslem je přispění k úspěšné implementaci moderních metod managementu v této oblasti. Tyto návrhy jsou zcela klíčové pro zlepšení efektivity nepružné Finanční správy a zároveň mohou posílit celkovou výkonnost a konkurenceschopnost organizací ve veřejném sektoru.

Mezi hlavní opatření autor práce uvedl převážně navržené vzdělávacích programů, využití Time managementu, zavedení flexibilních pracovních modelů, podpory intergenerační spolupráce, zlepšení komunikace mezi jednotlivými pracovníky, ale i v rámci jednotlivých oddělení a rozvoj organizační kultury v podobě podpory založené na inovacích. Součástí této práce je i rámcový finanční rozpočet na konkrétní školení zaměstnanců aplikovatelné v praxi.

Moderní metody managementu mají zásadní vliv na konkurenceschopnost a efektivitu organizace. Získané poznatky by chtěl autor práce prezentovat například v podobě školení



pro vedoucí zaměstnance. Pouze pravidelná evaluace, zpětná vazba pracovníků a adaptace nových výzev umožní Finanční správě zvýšit efektivitu v dlouhodobém horizontu.

Přínos této diplomové práce by mohl sloužit jako podnět pro další diskusi, výzkum a inovace, které povedou k vytyčeným cílům organizace a větší transparentnosti Finanční správy.

## 7 Seznam použitých zdrojů

BARTÁK, Jan. Osobnostní management. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3

Daňové zákony 2023 ProFi XXL. 2023. Bratislava: Donau Media, 2023. ISBN 978-80-8183-166-9

FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

FORET, Miroslav. Management organizace a management destinace. Monografie (Key Publishing). Ostrava: Key Publishing, 2016. ISBN 978-80-7418-263-1.

HENDRYCH, Dušan. Správní věda: teorie veřejné správy. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-561-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KRBOVÁ, Jana. Moderní management ve veřejné správě: nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-744-8

KRUSE, Kevin. Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní. Přeložil René SOUČEK. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2452-7

NENADÁL, Jaroslav. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: manažer pro 21. století. Business books (Computer Press). Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

URBANCOVÁ, Hana. AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-772-1.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. Podniková ekonomika. Finanční řízení. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZLÁMAL, Jaroslav; BAČÍK, Petr a BELLOVÁ, Jana. Management: základy managementu. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.

**Seznam použitých internetových zdrojů:**

FINANČNÍ SPRÁVA. Základní informace a útvary. Online. 2024. Dostupné z: [www.financnisprava.cz](http://www.financnisprava.cz). [cit. 2024-03-12].

FINANČNÍ SPRÁVA. Základní informace. Online. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/>. [cit. 2024-03-21].

Grissom, J. A., Loeb, S., & Mitani, H. (2015). Principal time management skills. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 773-793. doi: <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0117>. [cit. 2024-03-12].

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a schémat

### 8.1. Seznam obrázků

Obrázek 1 : Rozdělení manažerských funkcí .....	19
Obrázek 2 : Kritéria modelu společného hodnotícího rámce (CAF) .....	43

### 8.2. Seznam tabulek

Tabulka 1 : Místo působení respondenta v rámci FS .....	55
Tabulka 2 : Věk respondentů .....	56
Tabulka 3 : Délka zaměstnání v rámci FS .....	57
Tabulka 4 : Míra fungování zpětné vazby ve vztahu nadřízený a podřízený pracovník .....	58
Tabulka 5 : Pocit přetížení vedoucích zaměstnanců a práce pod stresem .....	59
Tabulka 6 : Možnost nadřízenému navrhnout efektivnější řešení úkolů .....	60
Tabulka 7 : Možnost kariérního růstu v rámci FS .....	61
Tabulka 8 : Limituje služební zákon zaměstnance .....	62
Tabulka 9 : Hodnocení úspěšnosti digitalizace v rámci FS .....	63
Tabulka 10 : Je obtížné v rámci FS implementace moderních prvků managementu .....	64
Tabulka 11 : Je FS flexibilní v rámci řízení a chodu organizace? .....	65
Tabulka 12 : Spokojenost pracovníků se současným stylem řízení ve FS .....	65
Tabulka 13 : Funguje spolupráce mezi nevedoucími pracovníky v rámci FS? .....	66
Tabulka 14 : Fungování vzájemné spolupráce mezi odděleními ve FS .....	67
Tabulka 15 : Jsou školení organizována v rámci FS přínosem? .....	68
Tabulka 16 : Četnost porad v rámci jednotlivých odborů .....	69
Tabulka 17 : Jsou vedoucí pracovníci seznámeni s plány FS do budoucna? .....	70
Tabulka 18 : Sdílíte názor veřejnosti, že je FS nepružná? .....	71
Tabulka 19 : Jsou nastavené procesy a systémy ve FS vyhovující? .....	71
Tabulka 20 : Ochota být součástí změn a implementací ve FS? .....	72
Tabulka 21 : Míra zapojení managementu v rámci FS .....	73
Tabulka 22 : Rámcový finanční rozpočet školení .....	90

### 8.3. Seznam grafů

Graf 1 : Místo působení respondenta .....	55
Graf 2 : Věk dotazovaných respondentů .....	56
Graf 3 : Délka odpracovaných let v rámci FS .....	57
Graf 4 : Míra fungování zpětné vazby ve vztahu nadřízený a podřízený pracovník .....	58
Graf 5 : Pocit přetížení vedoucích zaměstnanců a práce pod stresem .....	59
Graf 6 : Možnost nadřízenému navrhnout efektivnější řešení úkolů .....	60
Graf 7 : Možnost kariérního růstu v rámci FS .....	61
Graf 8 : Limituje služební zákon zaměstnance .....	62
Graf 9 : Hodnocení úspěšnosti digitalizace v rámci FS .....	63
Graf 10 : Je obtížné v rámci FS implementace moderních prvků managementu .....	64
Graf 11 : Je FS flexibilní v rámci řízení a chodu organizace? .....	65
Graf 12 : Spokojenost pracovníků se současným stylem řízení ve FS .....	66

Graf 13 : Funguje spolupráce mezi nevedoucími pracovníky v rámci FS?.....	66
Graf 14 : Fungování vzájemné spolupráce mezi odděleními ve FS .....	67
Graf 15 : Jsou školení organizována v rámci FS přínosem .....	68
Graf 16 : Četnost porad v rámci jednotlivých odborů .....	69
Graf 17 : Jsou vedoucí pracovníci seznámeni s plány FS do budoucna? .....	70
Graf 18 : Sdílíte názor veřejnosti, že je FS nepružná?.....	71
Graf 19 : Jsou nastavené procesy a systémy ve FS vyhovující?.....	72
Graf 20 : Ochota být součástí změn a implementací ve FS .....	73
Graf 21 : Míra zapojení managementu v rámci FS.....	74

#### **8.4. Seznam schémat**

Schéma 1 : Schéma liniové organizační struktury .....	24
Schéma 2 : Schéma liniově štábní struktury .....	25
Schéma 3 : Funkční organizační struktura.....	26
Schéma 4 : Liniově štábní struktura .....	27

# Přílohy

## Dotazníkové šetření – vzor dotazníku, který byl zaslán respondentům

### Moderní metody managementu ve Finanční správě České republiky

1 Vyberte prosím, orgán FS, v němž jste v současnosti zařazen/a ve služebním poměru

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro hlavní město Prahu | <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro Středočeský kraj  | <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro Jihočeský kraj       | <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro Plzeňský kraj        |
| <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro Karlovarský kraj   | <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro Ústecký kraj      | <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro Královéhradecký kraj | <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro Pardubický kraj      |
| <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro Kraj Vysočina      | <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro Jihomoravský kraj | <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro Olomoucký kraj       | <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro Moravskoslezský kraj |
| <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro Zlínský kraj       | <input type="checkbox"/> Finanční úřad pro Liberecký kraj    | <input type="checkbox"/> Specializovaný finanční úřad           |   |

2 Jaký je Váš věk?

- méně než 30 let    31-44let    45-55let    55 a více let

3 Jak dlouho jste zaměstnaný/zaměstnaná ve Finanční správě České republiky?

- méně než dva roky    2-5 let    6-9 let    10 let a více

4 Dostáváte od svého přímého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu v rámci řešení pracovních úkolů?

- ano    spíše ano    spíše ne    ne

5 Jak často se během svého typického pracovního týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?

- velmi často    občas    nijak zvlášť často    vůbec

6 Je Vám dán ze strany nadřízeného prostor pro vyjádření se ke způsobu přidělených úkolů? Možnost navrhnout snadnější řešení pomocí moderních metod managementu? Tím myšleno, lépe si rozvrhnou pracovní úkoly, komunikace s Vašimi podřízenými, pravidelné porady atd.

- ano    spíše ano    spíše ne    ne

7 Myslíte si, že mají zaměstnanci v rámci FS příležitost ke kariéřnímu růstu, pokud splňují podmínky dané služebním zákonem?

- ano    spíše ano    spíše ne    ne

8 Myslíte si, že služební zákon limituje zaměstnance , tím jak je nastavený? To znamená, tabulkové platy, platové třídy atd.

ano  spíše ano  spíše ne  ne

9 Jaké moderní metody managementu jsou v rámci finanční správy využívány? Prosím uveďte, případně popište slovně.

10 Jak by jste zhodnotili úspěšnost digitalizace a implementace moderních metod managementu v rámci finanční správy ? (Škála od 1-10, kde 1 je velmi neúspěšná a 10 velmi úspěšná implementace)

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

11 Myslíte si, že v rámci Finanční správy České republiky je obtížnější implementovat nové moderní prvky managementu oproti implementaci v soukromém sektoru?

Ano  Ne

12 Myslíte si, že v budoucnu bude Finanční správa České republiky schopna se rychleji přizpůsobovat změnám a implementacím nových prvků v rámci řízení a chodu organizace?

Ano  Ne

13 Jste spokojeni se současným stylem řízení ve Finanční správě České republiky?

Ano  Ne  důvod:

14 Myslíte si, že spolupracují mezi sebou pracovníci, kteří nejsou jmenováni ve vedoucích pozicích to znamená referenti?

Ano  Ne

15 Spolupracují mezi sebou dostatečně a profesionálně jednotlivá oddělení v rámci Finanční správy České republiky?

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

16 Finanční správa nabízí pro zaměstnance poměrně velké množství školení. Myslíte si, že jsou školení v jednotlivých oblastech pracovních činností pro zaměstnance přínosem?

ano  spíše ano  spíše ne  ne

17 Jak intenzivně probíhají porady jednotlivých odborů ve vazbě nadřízený k podřízenému?

1x ročně  1x pololetně  1x čtvrtletně  1x měsíčně

18 Jste jako vedoucí pracovníci seznámeni s plány , vizí a misí do budoucna v rámci Finanční správy České republiky

ano  spíše ano  spíše ne  ne

19 Jste názoru , že společnost vnímá Finanční správu jako nepružnou a neefektivní?

ano  ne

20 Nastavené procesy a systémy, které finanční správa ke své činnosti využívá Vám vyhovují?

ano  spíše ano  spíše ne  ne



---

**Moderní metody managementu ve Finanční správě České republiky**

---

21 Jste ochotni se podílet na případných změnách v rámci implementace moderních prvků managementu a zefektivnění Finanční správy České republiky?

ano    spíše ano    spíše ne    ne