

Firemní kultura a personální management

Petr Zapletal

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr ZAPLETAL**
Osobní číslo: **H118362**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Firemní kultura a personální management**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracované podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovědního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na úlohu personálního managementu v podmínkách státní správy a ozbrojených sborů;
- na tvorbu a realizaci firemní kultury ve státní správě a v ozbrojených sborech;
- na dress code jako motivaci či frustraci ve státní správě a v ozbrojených sborech;
- na systémy vzdělávání ve státní správě a v ozbrojených sborech.

Součástí práce bude empirické šetření event. realizovaný výzkum (kvantitativní, kvalitativní, smíšený), zaměřený na zjištění vztahu (věkové, vzdělanostní...) sociální skupiny k realizaci metod personálního managementu v prostředí státní správy a v prostředí ozbrojených sborů.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Branson, R. **Byznys v plné nahotě**. Bratislava: Eastone Books, 2009, 267 s., ISBN 978-80-8109-100-1.

Kalmucký, J. **HRM – řízení lidských zdrojů**. Ostrava: Repronis, 2012, 190 s., ISBN 978-80-7329-300-0.

Lukas, J., Smolík, J. **Psychologie vůdcovství**. Brno: Computer Press, 2008, 208 s., ISBN 978-80-251-2139-9.

Mikuláščík, M. **Manažerská psychologie**. Praha: Grada Publishing, 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1349-6.

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.

vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.

vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.


Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

V Brně 14. 2. 2014

PETR ČAPLETAL

.....
Jméno, příjmení studenta



.....
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřené zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být sět nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do právu autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školské dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jin dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil; a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma „Firemní kultura a personální management“ je zaměřená na vysvětlení těchto pojmů a jejich aplikace v prostředí Finanční správy České republiky. V teoretické části jsou popsány struktura a organizace, vzdělávací systém a etický kodex a dress-code finanční správy. V praktické části jsou zpracovány výsledky empirického výzkumu provedeného mezi pracovníky finanční správy a prezentace jejich názorů na výše uvedené součásti firemní kultury a personálního managementu.

Klíčová slova: Personální management, firemní kultura, finanční správa, etický kodex, dress-code, vzdělávací systém

ABSTRACT

The bachelor thesis on subject “Corporate culture and personnel management” is focused on explanations of these concepts and their application in the Financial Administration of the Czech Republic. The theoretical section describes the structure and organization, education system, ethical code and dress-code of the financial management. The practical section presents the results of empirical research conducted among employees of financial administration and presentation of their views on the above said parts of corporate culture and personnel management.

Keywords: Personnel management, corporate culture, financial administration, ethical code, dress-code, education system

Děkuji své studijní a pracovní kolegyni Jitce Červíkové za motivaci a impuls k zahájení vysokoškolského studia a její pomoc v průběhu studií.

Děkuji PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za laskavou pomoc a shovívavost při psaní a úpravách závěrečné bakalářské práce.

Děkuji mým nejbližším rodinným příslušníkům a kolegům za trpělivost, kterou projevili v čase mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROBLEMATIKA FIREMNÍ KULTURY A PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU	11
1.1 POJEM FIREMNÍ KULTURY	11
1.2 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	13
1.3 POJEM PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU	14
2 STRUKTURA A ORGANIZACE	17
2.1 STRUKTURA A ORGANIZACE FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY	18
2.2 STRATEGIE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY	21
2.3 PODNIKOVÝ MANAGEMENT FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY	23
2.4 ETICKÝ KODEX FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY	25
3 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM	28
3.1 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY	28
3.2 PODPORA STUDIA NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH.....	31
3.3 SAMOVZDĚLÁVÁNÍ.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 ZKOUMÁNÍ NÁZORŮ ZAMĚSTNANCŮ FINANČNÍ SPRÁVY ČR	34
4.1 VÝBĚR RESPONDENTŮ	34
4.2 METODA VÝZKUMU.....	34
4.3 CÍLE VÝZKUMU, STANOVENÍ HYPOTÉZ	35
5 ROZBOR A GAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ ZJIŠTĚNÝCH ÚDAJŮ	36
5.1 VÝSLEDKY VÝZKUMU	57
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM GRAFŮ	63
SEZNAM PŘÍLOH	64

ÚVOD

Firemní kultura a personální management jsou dva pojmy, které spolu neodmyslitelně souvisí, vzájemně se prolínají, ovlivňují a jeden bez druhého nemohou existovat. Definovat firemní kulturu není jednoduché a jednoznačné a v odborné literatuře existuje několik různých definic. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných¹. Personální management se naproti tomu zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem². Z těchto dvou definic je jasné patrné, že oba dva pojmy jsou naplněny především lidským elementem, jsou jím formovány, ovlivňovány a vzájemně propojeny. Vhodným nastavením a prosazováním firemní kultury a její implementací do života jakékoliv výrobní firmy, státního úřadu či jiného subjektu ekonomického rázu usměrňujeme, vychováváme a motivujeme lidské zdroje. Firemní kultura je průběžně vytvářena zaměstnanci ekonomických subjektů tím, jaké hodnoty vyznávají a jaké chování v rámci firmy upřednostňují. Je nutné se alespoň pokusit najít způsob, jak vést všechny zaměstnance včetně vyššího a středního managementu ke společnému sdílení hodnot, které se shoduje s firemní strategií a dlouhodobými cíly společnosti a zároveň jim přináší pocit naplnění a uspokojení. V případě nalezení takového souznění můžeme hovořit o tom, že firemní kultura dosáhla svých cílů. Takového stavu lze dosáhnout především prostřednictvím poznání potřeb zaměstnanců i jimi vyznávaných osobních hodnot. Nástroje, které nám toto poznání zprostředkují, jsou zahrnuty pod pojem personálního managementu a to především profesně a profesionálně zaměřený nábor, důsledná adaptace, průběžné nezávislé hodnocení, odborné vzdělávání, odměňování, účinný styl vedení, otevřená komunikace a atmosféra důvěry ve společnosti.

Charakteristikou vybraných prvků firemní kultury a její vazbou na personální management u Finanční správy České republiky se zabývá první část práce.

Empirická část této práce se zabývá provedením a výsledkem průzkumu, realizovaného prostřednictvím metody písemného dotazování na vybraných pracovištích Finanční správy České republiky. Na základě zjištěných poznatků jsou identifikovány zásadní problémy při

¹ Pfeifer, L., Umlaufová, M. Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, 19 s., ISBN 80-7169-018-X

² Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 357 s., ISBN 80-247-0469-2

hledání důkazů pro nastolené hypotézy a specifikovány představy zaměstnanců při naplňování zkoumaných prvků firemní kultury ve vybrané části státní správy. Dalším zpracováním získaných informací a po jejich důkladné analýze mohou být konkretizována doporučení pro další práci s vybranými prvky firemní kultury.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROBLEMATIKA FIREMNÍ KULTURY A PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Život každé výrobní nebo obchodní společnosti nebo úřadu státní správy je postaven na programu své činnosti, finančním a materiálním vybavení a lidských zdrojích. Aby každý z těchto základních atributů fungoval ku prospěchu společnosti, musí být realizovaný v dostatečné míře, s vlastnostmi potřebnými pro danou konkrétní činnost. Materiální zdroje, technické vybavení, hospodářské zabezpečení či finanční prostředky jdou zabezpečit různými způsoby a nemusí jít vždy přímo o vlastnický vztah. Oproti tomu lidské zdroje jsou prvek specifický. Ony jsou hybnou silou, která dává prvotní impuls, myšlenku či nápad, vytváří materiální a duchovní hodnoty. Bez nich by firma byla jen hromadou zbytečností bez využití. Vývojem lidské společnosti bylo dosaženo uspořádání, kdy v jakémkoliv obchodním nebo výrobním podniku nebo státní i nestátní instituci tvořené právě určitým počtem lidí se ve své struktuře tito lidé rozdělili na skupinu řídicího managementu, zabývajícího se obchodní a výrobní strategií podniku, získáváním nových technologií a zabezpečujících chod organizací a skupinu podřízených zaměstnanců vytvářejících hmotné statky, realizujícími myšlenky a nápady řídicí skupiny a jejich přetvářením na produkty těchto společností. K tomu, aby se řídicí složka vyvarovala chyb při řízení společností a omezila se možnost jejich opakování, byla definována a nadále je rozvíjena teorie personálního managementu zabývajícího se řízením lidských zdrojů. Zaměstnanecké kolektivy kohabitují v systémech sociálních vztahů, v rámci nichž se utváří a formuje firemní kultura, prostřednictvím níž se prezentuje společnost vnějšimu světu. Tato kultura může obsahovat různé subkultury s ohledem na místní dislokaci, oborovou specializaci či v rámci příslušnosti k vyčleněné podskupině zaměstnanců. Jedná se vždy o soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot formálně nikde nedefinovaných, ale významně ovlivňující jednání a způsob výkonu práce lidí.³

1.1 Pojem firemní kultury

Jak již bylo řečeno úvodem, definice firemní kultury není jednoduchou a zcela jednoznačnou záležitostí. Názory různých autorů, kteří se firemní kulturu definovat pokusili, nejsou

³ Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 9, ISBN 80-7357-046-7

zcela shodné. Je však zřejmé, že ať už se jedná o výrobní podnik, úřad státní správy nebo obchodní společnost, vždy se spolu se základním určením či posláním daného subjektu formuje i sociální systém mezilidských, pracovních i mimopracovních vztahů. Tyto vztahy pak dávají základy pro vznik firemní kultury, jež určuje společné vyjádření nepsaných vnitřních pravidel chování. Firemní kultura je hluboce zakořeněná v systému každé společnosti, jejími nositeli jsou všichni zaměstnanci. Je ovlivňována vnějšími i vnitřními faktory⁴ a pokusy o její změnu mohou pozitivně ale i negativně ovlivnit celkové vnímání dané společnosti jak samotnými zaměstnanci, tak i odbornou nebo laickou veřejností.

Mezi vnější faktory, které firemní kulturu ovlivňují, patří:

- rozvoj odvětví, ve kterém je společnost etablovaná, technické, technologické a ekonomické aspekty,
- řídicí management respektive vnímání jeho osobního zaangażování do chodu společnosti,
- vztahy mezi zaměstnanci a jejich vztahy směrem k veřejnosti,
- způsob komunikace v rámci činnosti firmy.

Vnitřní faktory pak můžeme rozdělit na:

- podniková strategie a koncepce,
- organizační struktury a procesy,
- řídicí systémy.

Firemní kultura je v každé společnosti jiná, tvořená jinými principy a založená na jiných základech, jedná se tedy o maximálně individuální znak společnosti. V odborné literatuře je popsáno několik způsobů členění typů firemní kultury⁵. Typy firemní kultury můžeme členit dle:

⁴ Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 14, ISBN 80-7357-046-7

⁵ Pfeifer, L., Umlaufová, M. Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 35, ISBN 80-7169-018-X

- výrazných determinantů,
- hlavního zaměření,
- péče věnované základním dimenzím činnosti,
- převažujících zájmů,
- životní fáze organizace

a dalších možných hledisek.

Znalost firemní kultury je pro řídicí management neocenitelnou akvizicí především v období, kdy nastane potřeba její změny. Změna může přicházet především v situacích, kdy společnost potřebuje nové impulzy pro svůj rozvoj, pro nastartování procesu inovací případně při změně výrobního programu. Může se také dostavit s obměnou personálního obsazení a to například při generační obměně nebo při výměně řídicího managementu⁶. V takovýchto případech je potřeba provést důkladnou diagnostiku jejího fungování, určit vize posunu, tedy stanovit si cíle, jak bychom chtěli, aby firemní kultura vypadala a poté zvolit správné nástroje k provedení cílených zásahů. Neodmyslitelně k tomu patří i ztotožnění se zaměstnanců s plánovanými změnami. To vyžaduje jednoznačnou komunikaci prostřednictvím podnikových tiskovin či v osobním styku vedoucí k vysvětlení příčin a zamýšleného směru jednotlivých změn. Každá firemní kultura má svou setrvačnost a je tedy důležitá trpělivost, důslednost a cílenost práce řídicích managementů a týmů, které se na tvorbě a provádění změn podílí.

1.2 Prvky firemní kultury

Hovoříme-li o prvcích firemní kultury, máme na mysli především představy, přístupy a hodnoty zaměstnanců společnosti.⁷

Představami rozumíme vizi každého zaměstnance spojenou s otázkou, co se od něj očekává, jaké pracovní chování se předpokládá pro kladné hodnocení či za co může být pokárán.

⁶ Pfeifer, L., Umlaufová, M. Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 63, ISBN 80-7169-018-X

⁷ Pfeifer, L., Umlaufová, M. Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 45, ISBN 80-7169-018-X

Jaké chování v sociálních vztazích na pracovišti mezi zaměstnanci či vůči nadřízeným je žádoucí. Tyto představy pramení především z informací, dojmů a zkušeností. Je nutno poskytovat zaměstnancům servis ve formě přímých a jednoznačných informací, které musí korespondovat s jejich dojmy a zkušenostmi. Jen tak lze dosáhnout souladu firemní kultury s přesvědčením zaměstnance.

Přístupy se rozumí náchylnost jednat určitým způsobem. Původem tohoto jevu jsou především povahové rysy člověka související s jeho osobností, názory na to, co mu může přinést zisk, jeho loajalita k firmě a způsobilost k výkonu práce. Projevem pak jsou různé typy zaměstnanců ve smyslu jejich spolehlivosti, vypočítavosti, svéhlavosti nebo oddanosti. Podnětem pro nastartování určitého typu chování zaměstnance je pak jeho aktivita podporovaná ctižádostí a šancí vyvolanou příznivými okolnostmi nebo naopak pasivní přijímání akce někoho jiného.⁸

Hodnoty pak rozlišujeme na morální a instrumentální. Instrumentálními hodnotami rozumíme takové, které zajistí osobní satisfakci zaměstnance tj. jeho plat, materiální výhody. Morální hodnoty se projevují pocity hrdosti nebo méněcennosti. V každém případě vazba mezi hodnotami vyznávanými a samotným jednáním není přímočará, tedy, že ne vždy bude jednání plně v souladu s vyznávanými hodnotami s ohledem na okolnosti ovlivňující rozhodování. Je třeba ztotožnit hodnoty firmy a zaměstnanců, jelikož jenom pak může dojít k souladu toho, co je prospěšné pro firmu i zaměstnance.⁹

1.3 Pojem personálního managementu

Řízení lidských zdrojů je nezbytnou součástí každé společnosti. K jeho zajištění a správnému a účelnému fungování vznikají ve společnostech samostatná oddělení nebo si firmy najímají agentury zaměřené a specializované na tuto činnost. Výběr zaměstnance z hlediska jeho odborných znalostí ale i sociálního zařazení je důležitý nejen proto, aby podával maximální výkon na jemu svěřeném pracovišti, ale také aby dobře zapadal do soukolí lid-

⁸ Pfeifer, L., Umlaufová, M. Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 49, ISBN 80-7169-018-X

⁹ Pfeifer, L., Umlaufová, M. Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 57, ISBN 80-7169-018-X

ských vztahů ve skupině, do níž je zařazen. Toto souznění na pracovišti se může odrazit na výkonech celého oddělení či pracovní skupiny, respektive může přinést užitek celé společnosti ve formě různých aktivit nad rámec běžných pracovních povinností, jako jsou zlepšovateľské návrhy, inovace pracovních postupů a podobně. Personální management nemá na starosti jen nábor nových zaměstnanců. Náplní jeho práce je také plánování personálních zdrojů v závislosti na programu činnosti dané společnosti¹⁰. Znamená to, že dopředu musí hledat profesní odborníky pro plánovanou činnost případně zajistit rekvalifikaci vlastních zaměstnanců a zvyšování odborných znalostí ostatního personálu, tedy zabývá se plánováním firemního vzdělávacího systému. Také dlouhodobé plánování počtu zaměstnanců a s tím spojené agenda nábora nových pracovních sil nebo naopak agenda snižování počtu zaměstnanců může zajistit průběžnou prosperitu a snížení finančních výdajů společnosti.

Každá společnost by měla také dbát na správný výběr vedoucích zaměstnanců v nižším a středním managementu. Osoba vedoucího týmu, pracovní skupiny či dílny může do značné míry ovlivnit pracovní výsledky všech zaměstnanců. Ne každý zaměstnanec je pro vedoucí pozici vhodný. Dokonce ani neformální leader kolektivu nemusí mít správné předpoklady pro výkon vedoucí pozice. Je otázkou, zda je lepší, aby se vedoucím stal jeden z členů podřízené skupiny nebo zda by nebylo přínosné, aby byl nový vedoucí částečně nebo zcela cizím elementem.

Další otázkou je zaměstnávání žen a mužů. Jsou povolání, ve kterých si někteří z nás nedovedou ženu či naopak muže ani představit (např. horník nebo manikérka). Jsou povolání, v nichž mezi zaměstnanci absolutně převládají zaměstnanci jen jednoho pohlaví, ačkoliv v minulosti tomu bylo zcela opačně. Příkladem může být české školství. Poslední dobou se například představitelé orgánů Evropské unie snaží zajistit a regulovat poměrné zastoupení žen ve vedení společností. Tato snaha však sebou nese i jistá rizika, neboť každá regulace sebou může nést skrytou diskriminaci (např. z pěti uchazečů na obsazované místo je jen jedna žena, která nesplňuje všechna kritéria pro obsazení daného místa nebo jsou ostatní

¹⁰ Zdražilová, D., Khelerová, V. Management obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 1994, s. 177, ISBN 80-85623-72-2.

uchazeči kvalitativně lepší, ale i přesto je přijata z důvodu plnění povinnosti na základě přepisu Evropské unie o poměrném zastoupení žen řídicích orgánech).

V neposlední řadě je úkolem personálního managementu hospodařit s přiděleným fondem finančních prostředků, určených na mzdové nároky zaměstnanců. Mnohé platové nároky jako například minimální mzda jsou garantovány zákonem¹¹, některé složky platu jsou obsaženy v uzavřených pracovních smlouvách. V rámci fluktuace zaměstnanců může docházet k vyplácení různých neplánovaných výdajů jako například odškodnění za nezaviněné pracovní úrazy, odstupné apod. a proto je nutné při plánování objemu mzdových prostředků počítat i s určitými rezervami pro tyto nenadálé výdaje.

¹¹ Česko. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3171. ISSN 1211-1244.

2 STRUKTURA A ORGANIZACE

Na počátku vzniku každé společnosti je chaos. Nejprve je definován záměr, za jakým účelem společnost vznikne, s jakými prostředky a s jakým personálním obsazením. V praxi to většinou znamená, že konkrétní člověk dělá nějakou činnost a po čase zjistí, že mu zabírá většinu času, nebo ho jeho dosavadní zaměstnání omezuje v této činnosti a proto si požádá o povolení ke svému podnikání a začne tvořit novou organizaci. U státem zřizovaných úřadů a organizací tomu bylo podobně. Rozdíl je jen v tom, že se tak v některých případech stalo již před mnohými lety. Tyto státem zřizované společnosti dostaly do vínku zákon, na základě kterého jsou ustaveny a dále určitý objem peněz ze státního rozpočtu na pořízení technického a hospodářského zabezpečení a na odpovídající personální obsazení. S přibývajícím počtem zaměstnanců narůstá také potřeba tvorby určité struktury a organizace společnosti¹². U státních organizací je to opět trochu jednodušší, neboť svou strukturu mají definovanu právě v zákonech, jimiž byly zřízeny. U soukromých společností je v prvopočátku jeden řídicí pracovník, ve valné většině je to zakladatel a zároveň majitel společnosti, který rozhoduje o všech záležitostech souvisejících s chodem organizace. Dalším rozvojem společnosti může docházet k nárůstu počtu zaměstnanců, což sebou nese potřebu strukturálního rozdělení na jednotlivé samostatné oddělení s vedoucím pracovníkem podřízeným řediteli společnosti. V případě, že společnost i nadále expanduje, vytváří se odštěpné závody případně dceřiné společnosti či národní pobočky. Tyto odnože pak podle velikosti z hlediska personálního obsazení mohou kopírovat strukturu základní jednotky, nebo mohou mít svou strukturu uspořádánu zcela odlišně.

V rámci vnitřního dělení společnosti na oddělení můžeme vysledovat buď rozdělení na zcela totožné jednotky, zabývající se stejnou činností, lišící se pouze cílovým výrobkem nebo skupinou lidí, pro něž je produkt určen. Jako příklad si můžeme představit kreativní týmy zabývající se výrobou reklamy. Dalším možným rozdělením je sled na sobě závislých oddělení, které vytváří postupnou činnost na jednom či více cílových produktech. Příkladem může být strojírenský podnik, kde jedno oddělení nakupuje materiál, druhé oddělení jej skladuje a připravuje do výroby, třetí oddělení materiál zpracovává, čtvrté oddělení

¹² Zadražilová, D., Khelerová, V. Management obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 1994, s. 63, ISBN 80-85623-72-2.

kompletuje finální výrobek a páté oddělení výrobek distribuuje do prodeje¹³. Tento sled může být doplněn o další mezistupně či doplňkové činnosti. V každém případě nelze jednotlivé kroky přeskočit či vyměnit, tedy oddělení jsou závislá na činnosti toho předchozího a všechna jsou hodnocena podle výsledků činnosti všech dohromady. Jednotlivé odštěpné závody či samotná oddělení základní jednotky mohou být rozčleněna dle druhu výrobku nebo skupiny výrobků, případně mohou být členěna dle svého zeměpisného umístění tedy dislokace se všemi navazujícími činnostmi, jako jsou dodavatelé materiálu či odběratelé finálních výrobků nebo jejich prodejci. Struktura a organizace přímo souvisí s řízením lidských zdrojů. Od struktury společnosti se odvíjí počet řídicích zaměstnanců, řadových zaměstnanců a samozřejmě také množství finančních prostředků na mzdové prostředky těchto pracovníků.

2.1 Struktura a organizace Finanční správy České republiky

Struktura finanční správy České republiky vycházela ze zákona č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech, ve znění pozdějších předpisů. Podle znění účinného do konce roku 2011 fungovala struktura jako třístupňový systém orgánů finanční správy skládající se z Ústředního finančního a daňového ředitelství se sídlem v Praze, fungujícího jako jeden z odborů Ministerstva financí České republiky a dále z osmi finančních ředitelství se sídly ve vybraných krajských městech a soustavy finančních úřadů umístěných především v bývalých okresních městech a ve městech s vysokou kumulací obyvatelstva a podnikatelských subjektů¹⁴. Strukturu organizace kopíroval i třístupňový systém rozhodovacích pravomocí. Organizace takového uspořádání neodpovídala potřebám moderního orgánu státní správy, neboť jednotlivá finanční ředitelství byla do velké míry samostatnými jednotkami, s rozsáhlými pravomocemi a především bez pevnějšího vzájemného propojení ať už z hlediska metodického vedení podřízených úřadů a způsobu rozhodování nebo z hlediska materiálního a personálního zabezpečení. Docházelo tak k situacím, kdy kon-

¹³ Zdražilová, D., Khelerová, V. Management obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 1994, s. 68, ISBN 80-85623-72-2.

¹⁴ Česko. (Československo). Zákon České národní rady č. 531 ze dne 28. listopadu 1990 o územních finančních orgánech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1990, částka 87, s. 1982 – 1985. ISSN 1211-1244.

krétní případ v daňovém nebo správním řízení mohl být v územní působnosti dvou či více různých finančních ředitelství posuzován zcela odlišně. Tato situace samozřejmě nedávala veřejnosti příliš dobrou vizitku o fungování finanční správy a jejích orgánů.

Současná struktura finanční správy České republiky je zakotvena v zákonu č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky a restrukturalizace finanční správy proběhla ve dvou postupných krocích¹⁵. V roce 2012 proběhla tzv. malá reorganizace struktury finanční správy, kdy z odboru ministerstva financí - Ústředního finančního a daňového ředitelství a podřízených úřadů vznikla Finanční správa České republiky, jako soustava správních orgánů pro oblast daní. Organizační struktura finanční správy byla definována a podrobně rozpracována v samostatném vnitřním předpisu nazvaném Organizační řád Finanční správy České republiky¹⁶. Jeho platné znění je dostupné také široké veřejnosti na internetových stránkách finanční správy. V tomtéž roce bylo ustaveno a zřízeno Generální finanční ředitelství se sídlem v Praze, do jehož čela byl jmenován generální ředitel. Samotné generální ředitelství je rozčleněno na odbory podle hlavních činností finanční správy jako nejvyšší rozhodovací orgán zabývající se metodickou činností, mezinárodní spoluprací, analytickými činnostmi a vedením centrálních evidencí. Druhou změnou v rámci malé reorganizace byl vznik samostatného Odvolacího finančního ředitelství se sídlem v Brně. Do čela odvolacího ředitelství byl jmenován ředitel odvolacího ředitelství a hlavní náplní činnosti tohoto ředitelství je rozhodování v druhém stupni o opravných prostředcích například odvoláních, námitkách či rozkladech, podaných daňovými poplatníky proti rozhodnutím, vydanými finančními úřady v celé České republice. Tímto způsobem bylo dosaženo, oproti stavu před vznikem odvolacího finančního ředitelství, metodicky jednotného rozhodování o opravných prostředcích.

K 1.1.2013 byla změna organizační struktury finanční správy dokončena tzv. velkou reorganizací, kdy z původních osmi finančních ředitelství bylo vytvořeno čtrnáct finančních

¹⁵ Česko. Zákon č. 456 ze dne 23. prosince 2011 o Finanční správě České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 157, s. 6066 – 6072. ISSN 1211-1244.

¹⁶ Česko. Finanční správa České republiky. Organizační řád Finanční správy České republiky. 2014.

úřadů se sídly v jednotlivých krajských městech¹⁷. Územní působnost těchto nově vzniklých finančních úřadů kopíruje územní uspořádání krajů v České republice. Finanční úřady jsou takto prvoinstančními orgány finanční správy v rozhodování v daňovém řízení a správním řízení souvisejícím s daňovými předpisy. Do vedení finančních úřadů byli jmenováni ředitelé finančních úřadů, a jednotlivé činnosti finanční správy byly rozděleny do základních oblastí zařazených nově vzniklými odbory a odděleními. Odbor správy daní se zabývá hlavní činností finanční správy a to je vyměřováním, výběrem, vymáháním a kontrolou daní a souvisejících poplatků. Samostatné oddělení hospodářské správy se zabývá technicko hospodářským zabezpečením finančních úřadů a jejich zaměstnanců, finančně ekonomické oddělení spravuje finanční prostředky na účtech finančních úřadů a další jednotlivá oddělení, zabývající se ostatními činnostmi dle přidělených kompetencí vypsanych v organizačním řádu např. oddělení dotací, oddělení cenové kontroly ad..

Každý finanční úřad řídí podřízená územní pracoviště, která vznikla z bývalých finančních úřadů lokalizovaných v okresních městech. U některých územních pracovišť došlo v rámci této fáze reorganizace finanční správy k jejich sloučení a u některých personálně slabě obsazených úřadů došlo k jejich úplnému zrušení. V souvislosti s výše popsányi organizačními změnami došlo také k velkým změnám a přesunům v rámci personálního obsazení jednotlivých pracovišť. Především změnou statusu finančních ředitelství na finanční úřady a finančních úřadů na územní pracoviště dochází ke změně názvů funkcí a pravomocí jednotlivých funkčních míst u středního a nižšího managementu organizace. Dále pak u sloučených a zrušených pracovišť dochází k úplnému zániku systemizovaných pracovních míst respektive k jejich částečnému přesunu na nově vzniklé organizační prvky struktury. Naopak v některých případech vznikají nová funkční místa především v souvislosti s nově vznikajícími odbory a samostatnými odděleními. Nutno poznamenat, že v rámci reorganizace vzniklo šest nových finančních úřadů (dříve finančních ředitelství), které bylo nutno personálně naplnit. Z tohoto faktu vplynula i potřeba specifických odborných profesí např. na odděleních zabývajících se tvorbou metodiky práce nebo na odděleních personálních. V rámci zachování určité míry hospodárnosti při provádění zmiňované reorganizace tak v některých případech došlo k postoupení vybraných pravomocí ze strany nově vzniklých

¹⁷ Česko. Zákon č. 456 ze dne 23. prosince 2011 o Finanční správě České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 157, s. 6067. ISSN 1211-1244.

finančních úřadů na finanční úřady v sídlech bývalých finančních ředitelství a tyto úřady se starají o svěřenou agendu ve prospěch všech přidělených finančních úřadů (např. Finanční úřad pro Jihomoravský kraj vede a spravuje agendu personálních činností také pro Finanční úřad pro Zlínský kraj a pro kraj Vysočina).

Územní pracoviště finančních úřadů mají jmenovány do čela ředitele územních pracovišť a jejich organizační uspořádání kopíruje rozčlenění pracovních činností na finančním úřadu. S ohledem na personální obsazení nemusí být na každém územním pracovišti zajišťovány všechny agendy vykonávané finanční správou.

2.2 Strategie personálního managementu Finanční správy České republiky

Finanční správa České republiky je jedním z významných zaměstnavatelů ve státě. Z výroční zprávy finanční správy¹⁸ za rok 2012 lze vyčíst, že ke konci roku zaměstnávala téměř 15000 zaměstnanců. Je zřejmé, že při takovém množství pracovníků musí být kladen velký důraz na práci personálních oddělení jednotlivých finančních úřadů. Zaměstnanci jsou na jednotlivá uvolněná systemizovaná místa vybírání prostřednictvím výběrových řízení, prováděných územními pracovišti finančních úřadů¹⁹. Výběrové řízení je vyhlášováno na základě uvolnění systemizovaného místa a podmínky pro přijetí a datum jeho konání bývají zveřejněny na internetovém portálu finanční správy. Do výběrového řízení se může přihlásit každý občan České republiky splňující kritéria pro přijetí na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo. Pro přijetí uchazeče k finanční správě se předpokládá minimálně ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Jistou výhodou mají absolventi škol s ekonomickým nebo právním vzděláním či s praxí z oboru zaměřeného na účetnictví, zpracování daní, finančního poradenství či správního nebo daňového řízení neboť tato odvětví pracovního trhu přímo souvisí s činnostmi vykonávanými na finančních úřadech a i tímto směrem je zaměřena většina obsahu výběrových řízení. Drobnou výjimkou jsou vý-

¹⁸ Česko. Finanční správa České republiky. Výroční zpráva české daňové správy za rok 2012 [on line]. © 2013. [cit. 2014-03-30].

¹⁹ Česko. Finanční správa České republiky. Směrnice č. 5/2013 generálního ředitele, Postup při přijímání zaměstnanců. 2013.

běrová řízení na obsazení vysoce specializovaných profesí, jako jsou například odborníci přes informační technologie nebo právníci zabývající se daňovým právem. Samotný průběh výběrového řízení je víceúrovňový, zaměřený v první fázi na teoretickou rovinu znalostí uchazeče, ve druhé fázi na praktickou dovednost při používání výpočetní techniky a informačních technologií. Do třetí fáze výběrového řízení jsou pak pozváni uchazeči, s nejlepšími výsledky z předchozích kol a u těchto je prostřednictvím osobního pohovoru zkoumán, s každým uchazečem jednotlivě, jejich morální a osobnostní kredit. Vítězem výběrového řízení by pak měl být uchazeč, hodící se na uvolněné místo jak praktickými tak teoretickými a morálními dovednostmi.

Z celkového počtu cca 14700 zaměstnanců finanční správy je plných 11640 žen²⁰. Tento ukazatel kopíruje situaci například ve školství. Je dán především skutečností, že střední ekonomické školy a obchodní akademie, z nichž se rekrutuje převážná část zaměstnanců finanční správy, absolvují především dívky podobně jako střední pedagogické školy. Dalším důvodem, který přispívá k tomu, že drtivá většina zaměstnanců finanční správy jsou ženy, je náplň jejich práce a mzdové podmínky, kterými jsou zaměstnanci ohodnoceni. Na většině funkčních míst se jedná o činnosti prováděné v kancelářských prostorách, spočívajících v kontrole a prepisování údajů uvedených na podaných daňových formulářích do programů provozovaných a využívaných finanční správou případně na přiložených dokumentech. Tato stereotypní kvantitativně náročná práce vyžaduje především pozornost, všímavost a dobrou znalost problematiky zpracovávaných dat. Není fyzicky náročná, ale v době zákonných termínů pro podání daňových tvrzení je velmi psychicky namáhavá i vzhledem ke skutečnosti, že vyžaduje osobní jednání s klienty různého druhu a nálad. Ačkoliv finanční správa dlouhodobě usiluje o zlepšení podmínek pro podávání daňových tvrzení např. formou elektronických formulářů, osvětou a včasným upozorněním na blížící se každoroční problémy při tvorbě front na úřadech s koncem termínů pro podání daňových tvrzení s ohledem na přetížení svých zaměstnanců i s ohledem na zlepšování služeb pro klienty, je to již každoročním koloritem, a to nejen u finanční správy, že její klienti nechávají své povinnosti k vyřízení na poslední chvíli a z toho pramení velká psychická zátěž tohoto povolání.

²⁰ Česko. Finanční správa České republiky. Výroční zpráva české daňové správy za rok 2012 [on line]. © 2013. [cit. 2014-03-30].

Co se týká finančního ohodnocení zaměstnanců finanční správy, jedná se o mzdy, jejichž základní platové tarify, platové třídy a platové stupně jsou dány Nařízením vlády 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě²¹. Jedná se o tabulkově stanovené částky odvíjející se od zastávané pozice v rámci finanční správy, odpracovaných let, tedy délky praxe nejen u finanční správy a od dosaženého vzdělání, které může být podmínkou pro zařazení do určité platové třídy. Mzdové prostředky mohou být doplněny o různé typy příplatků a to především o tzv. rizikový příplatek, související s mírou rizika vzniku nějaké nestandardní situace při výkonu povolání, například fyzického napadení zaměstnance vymáhacího oddělení při provádění exekucí movitých věcí apod.. Dalším příplatkem je tzv. osobní ohodnocení odvíjející se od pravidelného hodnocení nejbližší nadřízeným pracovníkem. V tomto hodnocení je posuzována odborná způsobilost jednotlivých zaměstnanců, množství odvedené práce, její výsledky s ohledem na stanovené kvóty a cíle případně od vlastního přínosu pro práci jednotlivých oddělení. Vedoucí zaměstnanci pak mohou ke svým základním platům dostávat příplatky za vedení v různé výši v závislosti na počtu řízených osob, podřízených pracovišť, odborů, oddělení a referátů a samozřejmě na výši odpovědnosti za činnosti vykonávané podřízenými zaměstnanci. Velmi zřídka bývá mzda zaměstnanců vylepšena o odměny a to buď mimořádné za výjimečný čin či nadstandardní činnost v rámci vykonávaných agend, jubilejní při příležitosti dosažení životního nebo pracovního jubilea a prémie udělované v závislosti na vývoj přidělených mzdových prostředků. V České republice se hrubá mzda zaměstnance finanční správy pohybuje těsně na hranici průměrné hrubé mzdy²².

2.3 Podnikový management Finanční správy České republiky

Výrazným determinantem firemní kultury podniku je jeho management. Z hlediska velikosti firmy můžeme finanční správu zařadit mezi ty velké podniky a v závislosti na tomto tvrzení můžeme rozdělit její podnikový management do tří úrovní:

- 1) vyšší management – úroveň top managementu na generálním finančním ředitelství,

²¹ Česko. Nařízení vlády č. 564 ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 184, s. 7706–7717. ISSN 1211-1244.

²² Kurzy.cz: Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2014 [online]. ©2000 - 2014 [cit. 2014-30-30].

- 2) střední management – úroveň ředitelů a vedoucích odborů finančních úřadů pro jednotlivé kraje a vedoucích oddělení na generálním finančním ředitelství,
- 3) nižší management – úroveň ředitelů a vedoucích oddělení na územních pracovištích a vedoucích oddělení na finančních úřadech.

Vyšší management představuje úroveň, která připravuje dlouhodobé strategické cíle finanční správy. Určuje směr vývoje celého procesu výběru daní a úzce spolupracuje s představiteli ministerstva financí při tvorbě státního rozpočtu a dalších dokumentů spojených s výběrem daní. Její strategické cíle se odráží i do činnosti personálního managementu při plánování počtu systemizovaných míst, mzdových prostředků a technického a technologického zabezpečení práce celé organizace. Z této úrovně řízení by měl vyvěrat i základ firemní kultury promítající se například do podnikových dokumentů a norem chování.

Střední management mimo jiných činností, vyplývajících ze zákonných norem a vnitřních předpisů, funguje jako spojnice mezi generálním ředitelstvím a podřízenými územními pracovišti. Jeho hlavní úlohou je koordinace a přenos úkolů přidělených nadřízeným útvarům směrem ke svým podřízeným útvarům a naopak sběr a zpracování informací vyplývajících z běžného pracovního koloběhu na územních pracovištích a jejich přenos na nadřízený orgán. Především jde o informace týkající se funkčnosti a spolehlivosti programových aplikací, fungování technického zázemí, ale i potřeb zaměstnanců. Střední management se svou činností může zásadně podílet na tvorbě některých strategických materiálů vytvářených útvarů generálního ředitelství. Má nezanedbatelnou úlohu právě v prosazování určitých rozhodnutí vyššího managementu, v jejich přenosu na podřízené pracovníky a v kontrole jejich plnění.

Nižší management pracuje v úrovni s běžnými zaměstnanci územních pracovišť. Je to ta část organizace, která vytváří hlavní část firemní kultury, neboť v této úrovni řízení dochází ke každodennímu styku s veřejností. Podle toho, jak veřejnost vnímá tuto část organizace, takový je její obraz vně celé organizace. Dalším nesmazatelným prvkem je i to, že v této úrovni pracuje největší množství všech zaměstnanců finanční správy. A tedy i chování nižšího managementu ovlivňuje, řídí a kontroluje firemní kulturu organizace.

Ve strategii přístupu finanční správy k podnikatelské veřejnosti a k občanům byl donedávající doby prosazován takzvaný klientský přístup. V rámci této strategie bylo přistupováno k daňovým poplatníkům s co největší mírou vstřícnosti, samozřejmě v mezích zákonných norem, která předpokládala, že každému klientu finančního úřadu se dostane ucelených

informací o možnostech při placení jeho daní. Jako příklad je možné uvést problematiku odkladu placení daně nebo povolení zaplacení daně ve splátkách. I vlivem vývoje ekonomiky České republiky v souvislosti s hospodářskou a finanční krizí a s ohledem na stav výběru daní je v současnosti prosazován nový trend, který má zajistit, že daňovému poplatníku se k poskytovaným informacím samozřejmě dostane stejně jako dříve, je však vyžadováno mnohem přísněji, aby při poskytnutí úlev při placení daní bylo zajištěno takovou zárukou, jež odpovídá poskytované úlevě. Hledají se nové cesty při vymáhání daňových nedoplatků a prosazuje se aktivní využívání všech pravomocí, jež mají oporu v zákonu č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů²³. Tím není řečeno, že by se tyto pravomoci dříve nevyužívaly, jen dochází k jejich uplatnění v mnohem širším měřítku. V této strategii přístupu má nižší management důležitou úlohu z hlediska řídicího a kontrolního.

2.4 Etický kodex Finanční správy České republiky

Většina velkých společností jako například státní úřady, bankovní ústavy či ozbrojené složky státu, ale i obchodní společnosti s velkým množstvím zaměstnanců či obchodní řetězce se snaží svým projevem vůči vnější veřejnosti vystupovat v souladu se svým vnitřním etickým kodexem²⁴. Etický kodex je vnitřní normou, která upravuje vztahy a chování zaměstnanců na pracovišti, jak mezi sebou, tak i vůči veřejnosti či obchodním partnerům. Obsah etického kodexu není nijak normalizovaný a u všech společností, které tento předpis do svých vnitřních řádů zavedly, se může lišit. Ve svých základních parametrech však vychází většinou ze stejných pramenů a má podobné cíle. Tato norma může být na zaměstnancích vymáhána v různých rovinách, neboť u některých zaměstnavatelů je součástí dokumentů, s nimiž je zaměstnanec seznamován již v době nástupu k dané společnosti a svým podpisem stvrzuje souhlas s obsahem etického kodexu a zavazuje se k jeho dodržování v čase výkonu daného povolání. V některých případech tato norma existuje, ale je pouze součástí vnitřních řádů a možnost jejího vymáhání je možné spíše v rovině morálního tlaku ze strany zaměstnavatele a ostatních zaměstnanců. Jsou případy, kdy etický kodex

²³ Česko. Zákon č. 280 ze dne 22. července 2009 daňový řád. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 87, s. 4038 – 4104. ISSN 1211-1244.

²⁴ Česko. Finanční správa České republiky. Směrnice č. 10/2013 generálního ředitele, Etický kodex. 2013.

fyzicky neexistuje, ve společnosti je však v rámci firemní kultury hluboce zakořeněn a zaměstnanci se touto normou řídí bez nutnosti jejího vymáhání.

Finanční správa zavedla etický kodex do svých vnitřních řádů podobně jako ostatní orgány státní správy. Po reorganizaci organizační struktury v roce 2013 byl etický kodex formulován v samostatném vnitřním předpisu nazvaném Směrnice č. 10/2013 generálního ředitele²⁵. Obsahuje osmnáct článků, které svým obsahem jednak opisují některá ustanovení pracovních právních předpisů či jiných právních norem s nimiž finanční správa pracuje, jednak opakují základní zásady obecně uplatňované ve správním či daňovém řízení ale také formulují povinnosti nové. Například článek 10 se týká povinnosti mlčenlivosti zaměstnanců finanční správy z hlediska informací, které se dozvěděli při výkonu zaměstnání, vychází z ustanovení § 52 zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů²⁶. Článek 11 zmiňuje rozsah a způsob informační povinnosti zaměstnance finanční správy, která musí být vždy úplná a pravdivá v souladu se zákonem, ale pouze v rozsahu, k němuž je zaměstnanec oprávněn. Tato povinnost koresponduje s ustanovením § 54 a následujícími daňového řádu²⁷. Nad rámec oprávnění může zaměstnanec pouze odkázat na příslušného nadřízeného zaměstnance či tiskovou mluvčí Finanční správy České republiky. Vypsání základní zásady uplatňované ve správním či daňovém řízení jsou zmíněny zejména v článku 2, v němž je formulována zásada zachování zákonnosti při daňovém řízení tedy, že zaměstnanec musí postupovat v daňovém řízení v souladu s platnými daňovými zákony, evropskou legislativou a mezinárodními smlouvami jimiž je Česká republika vázána, dále v článku 5, který se zabývá nestranností úředníka finanční správy tj. zachováním rovnosti všech zúčastněných stran a zachováním objektivitu v přístupu k jednotlivým stranám řízení při vyřizování dané věci či v článku 6, který zmiňuje rychlost a efektivitu při provádění daňového řízení a vyřizování souvisejících činností, tak aby řízení probíhalo vždy bez zbytečných průtahů a bez vzniku škod v neprospěch účastníků řízení nebo v neprospěch fi-

²⁵ Česko. Finanční správa České republiky. Směrnice č. 10/2013 generálního ředitele, Etický kodex. 2013.

²⁶ Česko. Zákon č. 280 ze dne 22. července 2009 daňový řád. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 87, s. 4048. ISSN 1211-1244.

²⁷ Česko. Zákon č. 280 ze dne 22. července 2009 daňový řád. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 87, s. 4049. ISSN 1211-1244.

nanční správy. Jsou zde ale také formulovány povinnosti zaměstnanců finanční správy, které nejsou upraveny daňovými předpisy a to v článku 7, ve kterém je popsán tzv. střet zájmů zaměstnanců finanční správy. Zaměstnanec svým jednáním předchází situacím, ve kterých by byl vystaven možnému střetu svého soukromého zájmu a zastávaného funkčního zařazení. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy. Článek 8 je zaměřen na předcházení možné korupci a způsob chování zaměstnance při jejím zjištění včetně povinnosti jejího oznámení nařízenému zaměstnanci v případě zjištění korupce či podezření, že se o korupci jedná. Článek 12 se týká veřejné činnosti zaměstnanců finanční správy, kdy zaměstnanec nevykonává veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru veřejnosti v jeho schopnost nestranně plnit úkoly finanční správy. Článek 13 upravuje tzv. reprezentaci tj. způsob oblékání a chování vůči veřejnosti s ohledem na sociální schopnosti a komunikační potřeby protistrany. Kodex navazuje na základní práva a povinnosti zaměstnanců uvedené v zákoníku práce a Pracovním řádu Finanční správy České republiky²⁸. Zásadní porušování je posuzováno jako porušení zákoníku práce, resp. Pracovního řádu Finanční správy České republiky, se všemi z toho vyplývajícími důsledky. Články etického kodexu finanční správy jsou postaveny poměrně obecně s ohledem na šířku možností a množství pracovních situací, v nichž by mohly být uplatňovány. Některé morální zásady v něm obsaženy vůbec nejsou a to patrně proto, že se předpokládá jistá úroveň morální vyspělosti zaměstnanců, kteří u finanční správy pracují, a jejíž absence by mohla být důvodem pro ukončení pracovního poměru již ve zkušební době po přijetí do pracovního poměru.

²⁸ Česko. Finanční správa České republiky. Pracovní řád Finanční správy České republiky. 2013.

3 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM

Podstatou dnešního světa jsou informace. Člověk nemusí všechno vědět, měl by však mít informaci, kde se k potřebným znalostem dopátrá. K tomu, aby uměl hledat potřebné odkazy a informace, by mu mělo pomoci vzdělání. A bavíme-li se o vzdělání, nemáme na mysli jen to školní, ale především tu všeobecnou znalost, která není úzce zaměřena pouze na jedinou sekvenci či oblast lidského života, ale znalost, kterou někteří nazývají moudro. A k dosažení moudra musíme nejprve dospět a nasbírat zkušenosti. Prvotním vzdělávacím systémem v ucelenější formě, s nímž se každý z nás setkal, je školní vzdělávací systém. Později v zaměstnání se může setkávat s odborným vzděláním systémem. Vzdělávací systém pak může člověku ukázat cestu jak se ke zkušenostem dopracovat. Ukáže nám způsob, metodu k získání základních znalostí, které pak můžeme dále rozvíjet a přecházet do roviny odborné. Na základní informace a znalosti se pak nabalují další a další vědomosti, které mohou probudit zájem prozkoumat daný problém do hloubky a tedy i zájem o prohloubení školního nebo odborného vzdělání. A k tomu je dobře nastavený a propracovaný vzdělávací systém výborným pomocníkem. Vzdělávací systémy budují nejen státní orgány, ale i soukromé firmy pro své zaměstnance, neboť vědí, že probuzený zájem může rozpoutat bouři nápadů, která může vést k inovacím výrobních či pracovních procesů a přispět tak k prosperitě firmy či nastartování jejího rozvoje.

3.1 Vzdělávací systém Finanční správy České republiky

Činnost finanční správy je zcela specifická a specializovaná, zaměřená na vyměřování, výběr a vymáhání daní a kontrolu jejich správného výpočtu a odvodu ze strany podnikatelských subjektů. Další z činností je kontrola dotačních titulů, tedy použití dotací v souladu s rozhodnutími o jejich přidělení a související dokumentace včetně účetních operací. Množství a rozsah změn, které jsou každoročně v této oblasti zákonodárcem a jednotlivými ministerstvy České republiky provedeny, je mimořádně velký. Mnohdy dochází i v průběhu roku ke zcela zásadním změnám. Z výše popsaného lze dovodit, že je nezbytně nutné, aby zaměstnanci finanční správy byli průběžně s těmito změnami seznamováni, neboť činnosti zaměstnanců finanční správy respektive jakoukoliv jinou práci lze bezchybně vykonávat je, pokud příslušný zaměstnanec má dokonalý přehled a znalosti o předpisech, na

základě nichž svou práci vykonává²⁹. Činnost zaměstnanců finanční správy nespočívá pouze v kontrole předložených dokladů, ale mnohdy také v poradenství. V rámci finanční správy je také používáno velké množství uživatelských programových aplikací, z nichž jedna je využívána všemi zaměstnanci při jejich běžné činnosti a u dalších se jedná o podpůrné aplikace a přístupy, s nimiž zaměstnanci získávají informace nezbytně nutné pro kontrolu předložených údajů. I v době rozvinutých informačních technologií je nutné organizovat vzdělávací akce, semináře a školení zaměstnanců finanční správy, zaměřená na jednotlivé oblasti činnosti finanční správy, jejich dokonalému pochopení a jejich praktickému procvičení.

Vzdělávací kurzy finanční správy jsou organizovány ve dvou školicích střediscích. Obě tato střediska fungují podobně jako školská zařízení v ročních cyklech přičemž školící cyklus začíná v září a končí v červnu. Finanční správa má sestavený seznam školení, která jsou zaměřena na konkrétní témata podle činnosti každého oddělení a tato témata jsou rozdělena dle své obsáhlosti a obtížnosti na akce pro nově nastoupivší zaměstnance k seznámení se základy činnosti na těchto odděleních, dále na rozvíjející toto základní školení pro pokročilé a na specializovaná školení, zabývající se určitým konkrétním problémem v rámci činnosti každého oddělení. Dále jsou připravena specializovaná školení pro všechny zaměstnance finanční správy zaměřená právě na použití některé z počítačových aplikací, jež finanční správa provozuje nebo používá a dále specializovaná školení rozvíjející některé manažerské dovednosti jako např. kurzy asertivního chování či základy psychologie pro využití při styku s veřejností. Pro jednotlivé roční cykly sestavuje každé školící středisko roční plán výuky s konkrétním výčtem akcí, tedy o jaká témata půjde, v jakých termínech se budou konat, kdo je bude školit a kolik zaměstnanců se může těchto akcí zúčastnit. Některá školení jsou pro každého ze zaměstnanců povinná k absolvování a to především základní školení po nástupu do zaměstnání k finanční správě seznamující s činností finanční správy jako takové a se základními informacemi potřebnými pro práci na jednotlivých odděleních. Některá školení jsou určena jen pro řídicí zaměstnance nebo pro specialisty vykonávající úzce zaměřenou činnost. Seznam školení pro aktuální školní rok je k dispozici všem zaměstnancům před jeho zahájením a tito mají možnost si z nabí-

²⁹ Česko. Finanční správa České republiky. Směrnice č. 45/2013 generálního ředitele, Vzdělávání zaměstnanců. 2013.

nutých témat vybrat pro ně aktuální a potřebná školení, která ještě neabsolvovali. Z důvodu změn zákonů a navazujících předpisů je možno určitá školení na stejné téma absolvovat opakovaně. O účasti na školeních rozhodují vedoucí oddělení, kteří kontrolují zda zaměstnanec požadované školení ještě neabsolvoval a zda souvisí s činností zaměstnance. Školící zařízení na základě žádostí jednotlivých finančních úřadů a územních pracovišť přidělují počty volných míst na daném školení pro jednotlivé finanční úřady. A vedoucí oddělení rozhodnou podle počtu přidělených míst o konkrétním zaměstnanci či zaměstnancích, kteří se školení zúčastní. Jejich rozhodování je závislé na konkrétní situaci fluktuace oddělení v době konání školení. Nedokáže-li vedoucí přidělená místa na školení obsadit svými zaměstnanci, vrátí tato školícímu středisku a toto osloví ostatní finanční úřady s jejich nabídkou tak, aby kapacita školení byla využita v nejvyšší možné míře. Školení provádí buď k tomu vyčlenění zaměstnanci finanční správy buď jako profesionální lektori nebo zaměstnanci, kteří se zabývají školeným tématem v rámci výkonu své odbornosti a mohou k výkladu dané činnosti přispět poznatky z vlastní praxe. Některá odborná školení provádí externí specialisté zaměřeni na přenášené téma v rámci výkonu svého povolání.

Další možností odborného vzdělávání jsou semináře zaměřené na aktuální problémy v rámci jednoho oddělení, související s běžnou činností tohoto oddělení vyplývající z konkrétních situací. Tyto semináře se konají nahodile tedy v termínech, kdy je daná problematika aktuální případně v době, kdy je možnost využití k jejímu objasnění odborníků z nadřízených orgánů. Semináře jsou úzce zaměřené na konkrétní činnost, jsou pořádány finančními úřady nebo Generálním finančním ředitelstvím a v rámci těchto seminářů je možnost do problematiky vnášet své názory a diskutovat o projednávaném tématu i z hlediska jeho praktického provádění a možných praktických připomínek.

Posledním druhem odborných školení jsou akce pořádané organizacemi mimo finanční správu k počítačovým aplikacím, které finanční správa provozuje nebo využívá. Jsou to aplikace vytvářené například pro katastrální úřady nebo pro ministerstvo spravedlnosti a přístupné na portálu ministerstva spravedlnosti na adrese url: www.justice.cz apod.. Školení tohoto typu jsou prováděna odborníky, kteří se tvorbou nebo správou těchto aplikací živí a jsou určena pro uživatele z jednotlivých územních pracovišť. Zde jsou určeni garanti pro tyto aplikace shromažďující veškeré informace o jim svěřených aplikacích a přenášející tyto informace na ostatní uživatele. Povětšinou jsou tito garanti účastníky zmiňovaných odborných školení.

3.2 Podpora studia na vysokých školách

Předpokladem pro získání zaměstnání u finanční správy není absolutorium vysoké školy. Pro zařazení do určitých platových tříd zaměstnanců finanční správy je však úspěšné absolvování vysoké školy v bakalářském nebo magisterském studiu zákonnou podmínkou, která je však změkčena výjimkou u zaměstnanců uvedených v § 3, odst. 3 nařízení vlády č. 564/2006 b., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě³⁰, ve znění pozdějších předpisů. Výkon řídicích funkcí je taktéž podmíněn ukončeným vysokoškolským studiem a v rámci výběrových řízení na obsazení těchto řídicích postů je předložení dokladu o ukončeném vysokoškolském studiu jednou z podmínek k podání přihlášky do tohoto výběrového řízení. Zaměstnavatel studium na vysoké škole svým zaměstnancům nezakazuje, ale naopak ho doporučuje a podporuje. U vybraných specialistů zaměstnavatel umožňuje v rámci zvyšování školního vzdělání při studiu studijního oboru, jehož zaměření přímo souvisí se specializací zaměstnance, uzavření dohody o zvýšení školního vzdělání a poskytuje takovýmito zaměstnancům výhody a úlevy pro zdárné dokončení studia. Forma těchto úlev spočívá v uvolňování zaměstnance na dobu, kdy probíhá výuka a poskytuje volno na přípravu a skládání zkoušek. V rámci této dohody může být uzavřeno i ujednání, že doba, kterou zaměstnanec tráví ve škole je považována za výkon povolání a je mu tedy poskytována i mzda za tuto dobu. Na druhou stranu je v rámci uzavřených dohod o zvyšování školního vzdělání sjednáno i ustanovení o setrvání zaměstnance v pracovním poměru po ukončení vysokoškolského studia po určitou dobu a samozřejmě také pro případ nedokončení studia možnost vrácení finančních prostředků vynaložených na zaměstnance v době školní docházky. Možnost doplnění si vysokoškolského vzdělání je poskytnuta všem zaměstnancům. Pokud tedy není uzavřena dohoda o zvyšování školního vzdělání, zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům docházku do školy v rámci náhradního volna. Zaměření vysoké školy nebo studijního oboru v případě, že zaměstnanec nemá uzavřenou dohodu o zvyšování školního vzdělání, není nijak regulováno či omezeno. Je však nasnadě, že odborné zaměření korespondující s činností finanční správy je výhodou. Preferovány tak jsou studijní programy zaměřené na správní právo a ekonomiku.

³⁰ Česko. Nařízení vlády č. 564 ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 184, s. 7706–7717. ISSN 1211-1244.

3.3 Samovzdělávání

V neposlední řadě si každý zaměstnanec může školní i odborné vzdělání doplňovat samostudiem. Vítány jsou aktivity zaměřené na studium cizích jazyků a to nejen proto, že Česká republika je součástí Evropské unie. Rámci volného pohybu osob v rámci Evropské unie ale i v rámci podnikání osob jiné než české národnosti na území českého státu čas od času dochází k situacím, kdy jazykové znalosti mohou přispět k rychlému a účelnému řešení situací vzniklých při jednání s cizinci³¹.

Ale nejsou to jen znalosti cizích jazyků, které si každý zaměstnanec může sám doplnit nebo je zcela nově nabýt. Dnešní doba poskytuje řadu příležitostí k prohloubení svých dovedností při práci s výpočetní technikou. Kurzy zaměřené na ovládání různých textových či tabulkových editorů, jež každý z nás denně využívá je nepřehledné množství. Stejně tak odborných přednášek na téma účetnictví, daňové poradenství a zpracování daní, ekonomie a jiné se v nabídkách různých agentur najde plno. Je na každém zaměstnanci zda si chce svou odbornost rozšířit o nové poznatky či se naučit nové praktické dovednosti v oboru, který může být přínosný i pro jeho odborný růst v rámci svého povolání.

Nesmíme zapomenout ani na odbornou literaturu a tiskoviny zaměřené na oblast daní. V každé knihovně se najde celá řada titulů, které mohou pootevřít vrátka k informacím každému z nás. Ač tato literatura nemusí přímo souviset s činností finanční správy, může probudit zájem o studium konkrétního odborného problému, nebo může přispět k objasnění či vyřešení nejasností dané problematiky.

³¹ Česko. Finanční správa České republiky. Směrnice č. 46/2013 generálního ředitele, Jazyková příprava zaměstnanců. 2013.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZKOUMÁNÍ NÁZORŮ ZAMĚSTNANCŮ FINANČNÍ SPRÁVY ČR

Aby mohl být proveden jakýkoliv výzkum je nutno nejprve provést několik kroků. Nejprve je nutné určit cíle výzkumu, tedy čemu vlastně bude výzkum sloužit. Na základě stanoveného cíle je možno vyslovit hypotézy, které budou výsledky samotného výzkumu potvrzeny nebo vyvráceny. Dalším krokem k provedení výzkumu je určení metody zkoumání. S ohledem na výzkumné cíle je třeba se rozhodnout, zda půjde o metodu kvantitativního nebo kvalitativního zkoumání a v rámci tohoto rozhodnutí jakým konkrétním typem metody bude výzkum proveden. Pro jednotlivé typy metod zkoumání je třeba si určit vzorek respondentů či přímých účastníků výzkumu, materiálně a technicky tento výzkum zajistit a následně získat od vybraných zkoumaných osob data způsobem, který byl vybrán, potřebná pro zajištění dalšího zpracování, analyzování a vyhodnocení. Výsledkem výzkumu by pak mělo být potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz a vyslovení závěrů vyplývajících ze zjištěných dat, které by měly odpovědět na stanovené cíle výzkumu.

4.1 Výběr respondentů

Výběr respondentů pro každý výzkum je velmi důležitý. Aby mohl být zachycen nezkrácený názor příslušníků vybraného odvětví a zobrazoval relevantní data s maximálně omezenou odchylkou, musí reprezentativní vzorek respondentů splňovat určitá kritéria co do jeho velikosti, zastoupení mužů a žen, vedoucích a podřízených, zaměstnanců s různým stupněm vzdělání atd.. Celá má bakalářská práce je zaměřena na firemní kulturu a personální management aplikované u Finanční správy České republiky a proto i můj výzkum byl prováděn mezi zaměstnanci Finanční správy České republiky respektive mezi zaměstnanci pracovišť Finančního úřadu pro Zlínský kraj. Prostřednictvím standardizovaného dotazníku bylo osloveno 254 respondentů, z nichž 200 tento dotazník vyplnilo a vrátilo. Samotnému výzkumu předcházela z důvodu odstranění možného nepochopení jednotlivých otázek respondentů předvýzkum na vzorku 10 respondentů. Na základě výsledků tohoto předvýzkumu nemusely být otázky upravovány, neboť všichni respondenti jim plně porozuměli a dokázali na ně jednoznačně odpovědět.

4.2 Metoda výzkumu

Pro zjišťování názorů laické i odborné veřejnosti existuje více metod popsanych v odborné literatuře. Každá z těchto metod v sobě ukrývá jisté klady a zápory, pro které je dobré tu či onu metodu použít. Pro můj kvantitativní výzkum jsem vzhledem k předpokládanému vel-

kému počtu respondentů a pro ne příliš velkou časovou náročnost sběru dat vybral metodu dotazníku. Dotazník byl sestaven z 19 otázek, z toho 18 je jich uzavřených a 1 otázka je otevřená. Takzvaná tvrdá data, týkající se především respondentů samotných, jsou zjišťována otázkami číslo 1 až 5. Otázky č. 6 až 11 jsou zaměřeny na vzdělávací systém Finanční správy České republiky. Otázky č. 12 a 13 se věnují etickému kodexu pracovníků finanční správy. Otázky č. 14 až 16 jsou zaměřeny na dress-code Finanční správy České republiky. Otázky č. 17 a 18 směřují na vnímání personální strategie Finanční správy české republiky. Otázka č. 19 byla zaměřena na vlastní představu zaměstnanců finanční správy o možnostech zlepšení personální strategie, etického kodexu či vzdělávacího systému Finanční správy České republiky. Celé znění dotazníku je zveřejněno v přílohách této práce.

4.3 Cíle výzkumu, stanovení hypotéz

Cílem mého výzkumu bylo zjištění vztahu zaměstnanců Finanční správy České republiky k některým součástem firemní kultury a personálního managementu, zejména k systému vzdělávání, etickému kodexu, dress-code a personální strategii prezentované v současnosti Finanční správou České republiky. K tomuto účelu byly stanoveny 3 hypotézy:

Hypotéza č. 1:

Personální strategie Finanční správy České republiky motivuje zaměstnance k zvyšování školního i profesního vzdělání.

Hypotéza č. 2:

Etický kodex finanční správy a „dress code“ finanční správy přispívají k lepšímu vnímání firemní kultury zaměstnanci.

Hypotéza č. 3:

Úroveň profesního vzdělávání odpovídá potřebám Finanční správy České republiky i jejich zaměstnanců.

5 ROZBOR A GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ ZJIŠTĚNÝCH ÚDAJŮ

Počet respondentů zúčastněných na výzkumu

V rámci prováděného výzkumu bylo osloveno 254 respondentů z řad zaměstnanců jednotlivých pracovišť Finančního úřadu pro Zlínský kraj. Z výše uvedeného počtu jich 200 zasláný dotazník vyplnilo a vrátilo zpět. 54 respondentů dotazník nevrátilo. Uvedený počet je 21 % z celkového počtu respondentů. Jelikož bylo vyplnění dotazníku dobrovolné na základě vůle každého z oslovených respondentů bez cíleného ovlivňování řídicími pracovníky, jeví se 79 % úspěšnost jako poměrně vysoká.

Graf č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

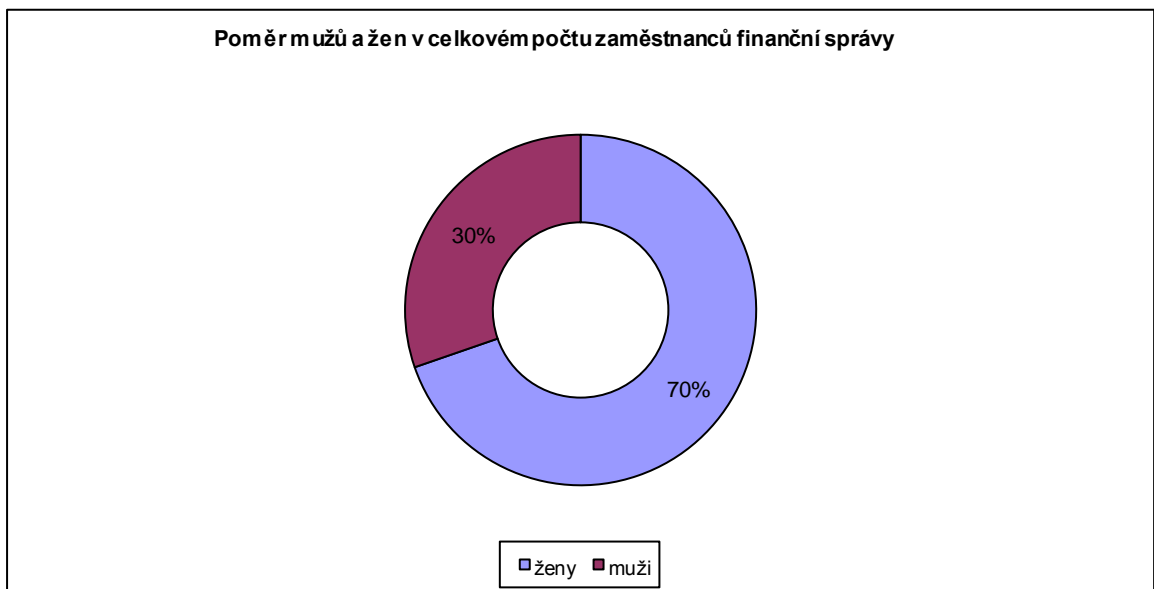
Otázka č. 1

1) Uved'te, jakého jste pohlaví.

- Žena
- Muž

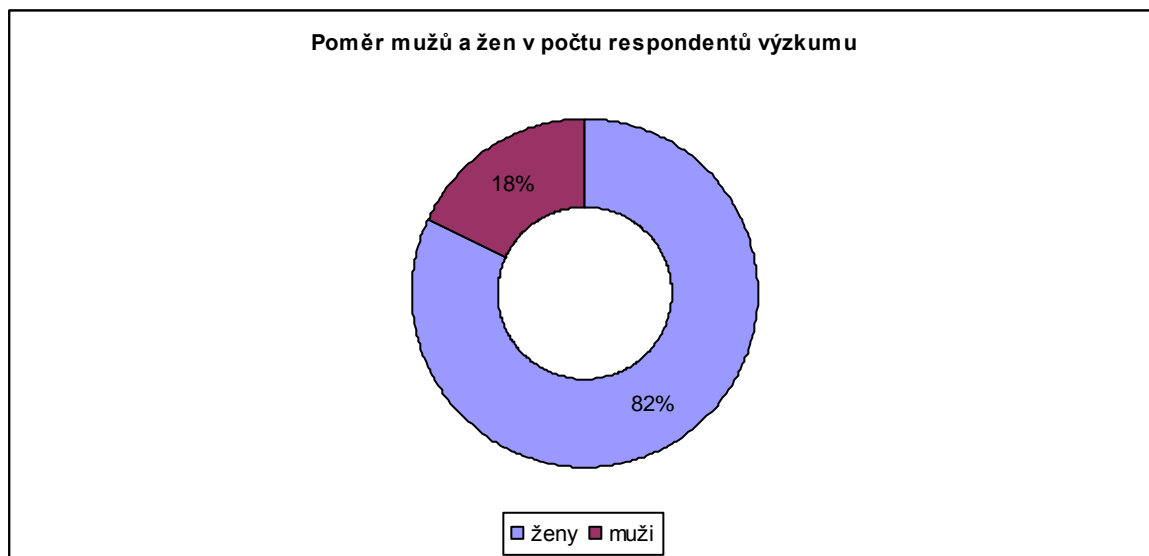
U Finanční správy České republiky bylo v roce 2012 zaměstnáno cca 14700 zaměstnanců. Z tohoto počtu bylo plných 11640 žen tj. 79 % všech zaměstnanců. V provedeném výzkumu bylo zastoupení jednotlivých pohlaví v poměru 168 žen ku 32 mužům, což v procentuálním vyjádření přibližně odpovídá počtům všech zaměstnanců.

Graf č. 2



Zdroj: výroční zpráva české daňové správy za rok 2012

Graf č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

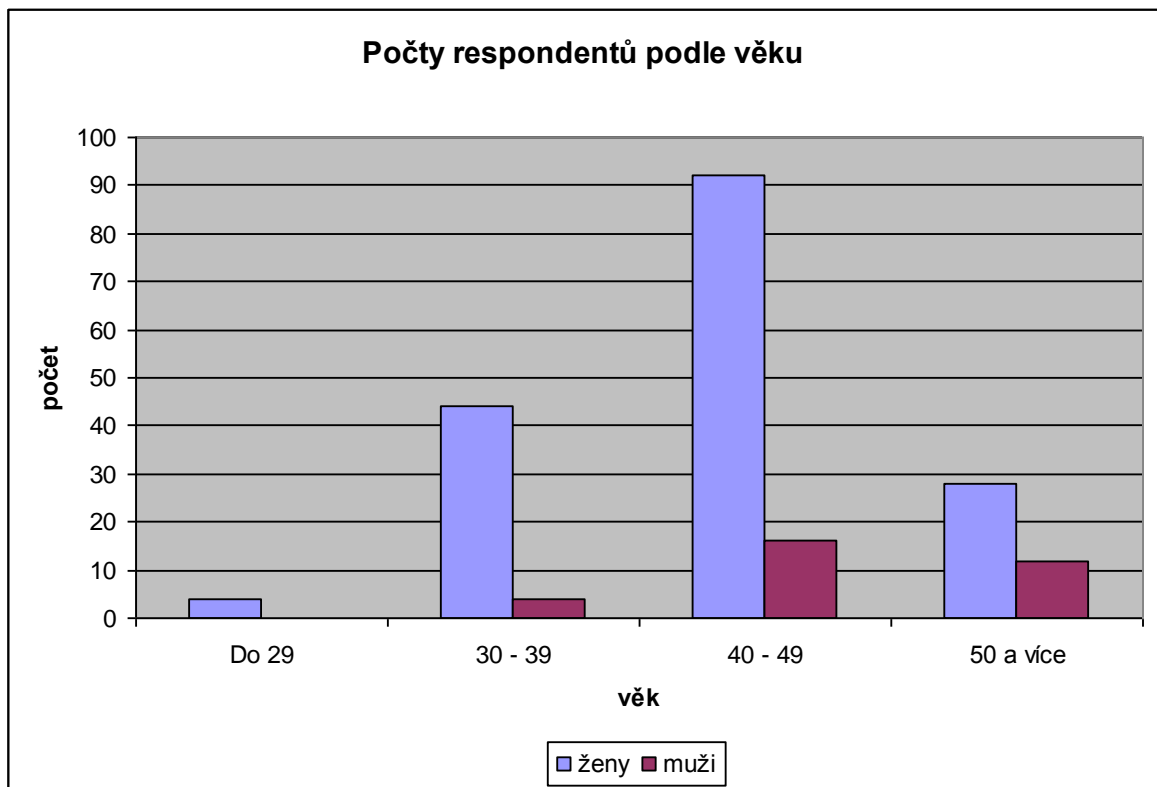
Otázka č. 2

2) Do jaké věkové kategorie spadáte?

- do 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 let a více

Z počtu 200 respondentů byly nejvíce zastoupeny ženy ve věku mezi 40 a 49 lety. Následovaly ženy ve věku mezi 30 a 39 lety a dále ženy 50 a více let. U mužů bylo poměrné zastoupení jednotlivých kategorií stejné. Muži do 29 let nebyli zastoupeni vůbec.

Graf č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

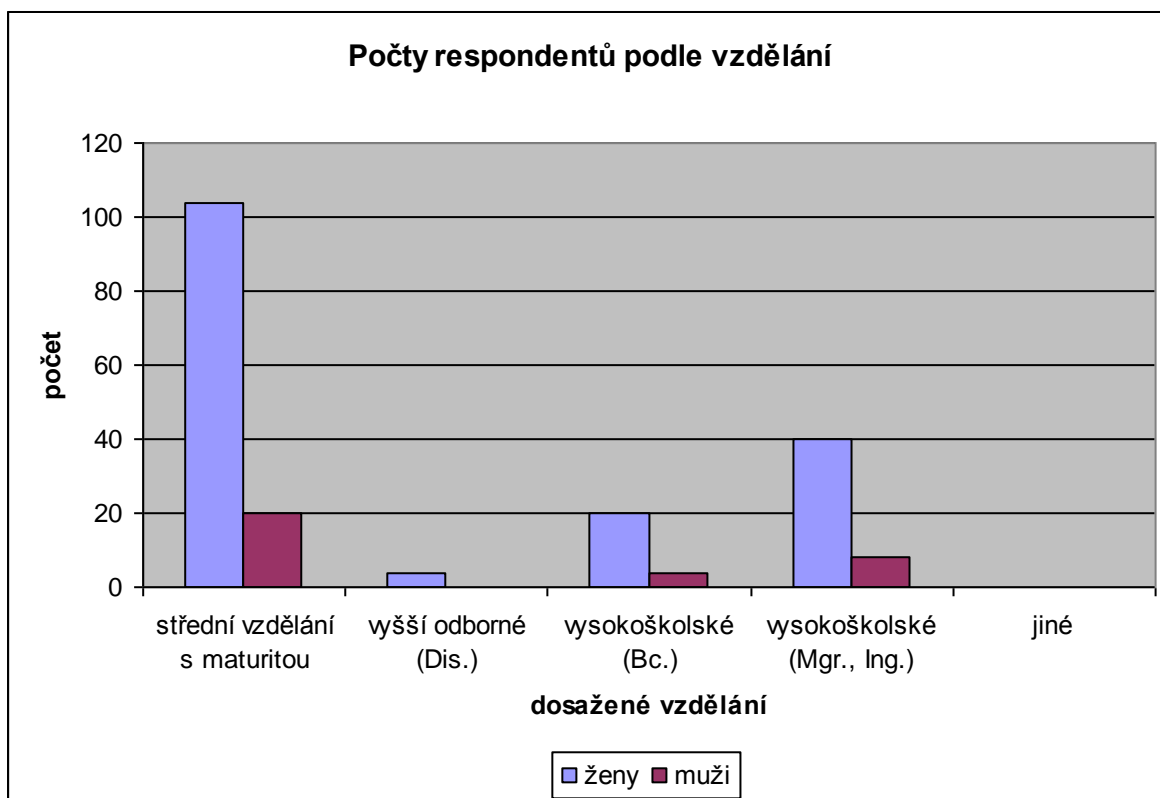
Otázka č. 3

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- střední vzdělání s maturitou
- vyšší odborné (Dis.)
- vysokoškolské (Bc.)
- vysokoškolské (Mgr., Ing., apod.)
- jiné vzdělání.....

Podle vzdělání respondentů byli nejvíce zastoupeni muži i ženy se středním vzděláním s maturitou, následují zaměstnanci s magisterským nebo inženýrským titulem a poté baka-lářským titulem. Vyšší odborné vzdělání neměl žádný z mužů.

Graf č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

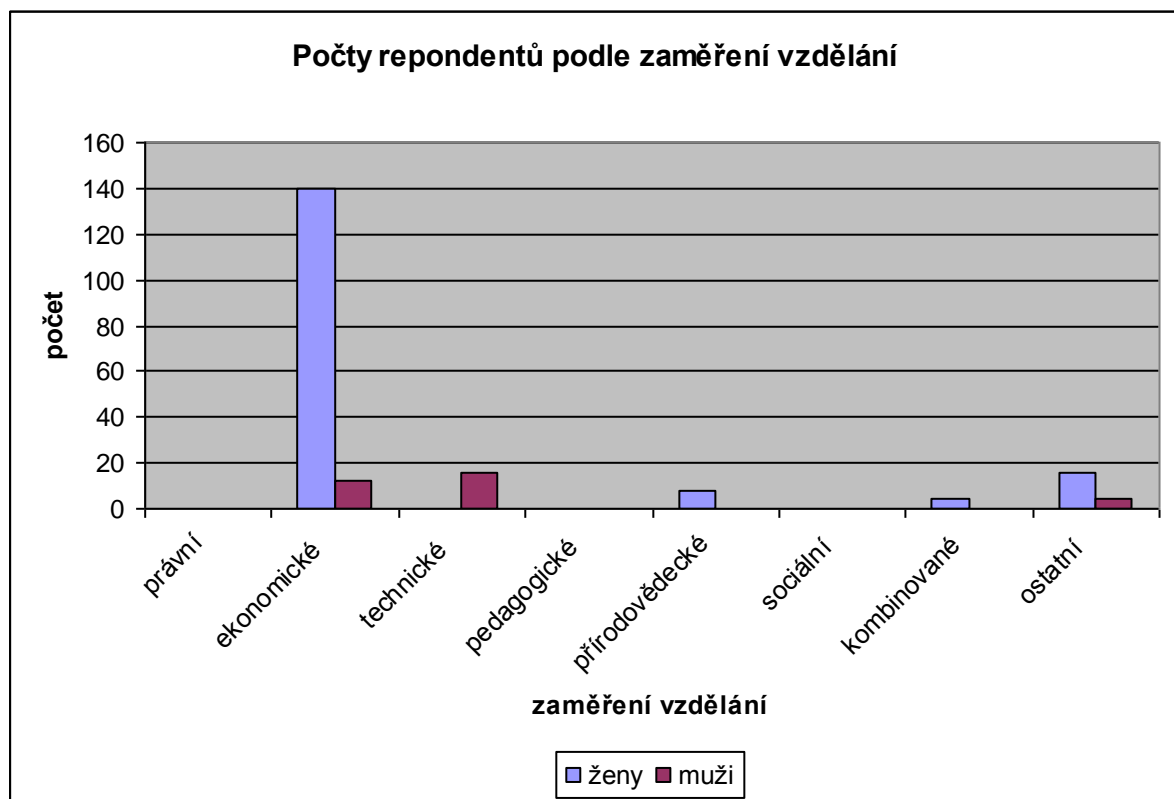
Otázka č. 4

4) Jaké je zaměření Vašeho vystudovaného studijního programu?

- právní
- ekonomické
- technické
- pedagogické
- přírodovědecké
- sociální
- kombinované
- ostatní

V závislosti na zaměření dosaženého vzdělání je mezi ženami nejvíce zastoupeno vzdělání ekonomické a ostatní u mužské části je to vzdělání technické a ekonomické.

Graf č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

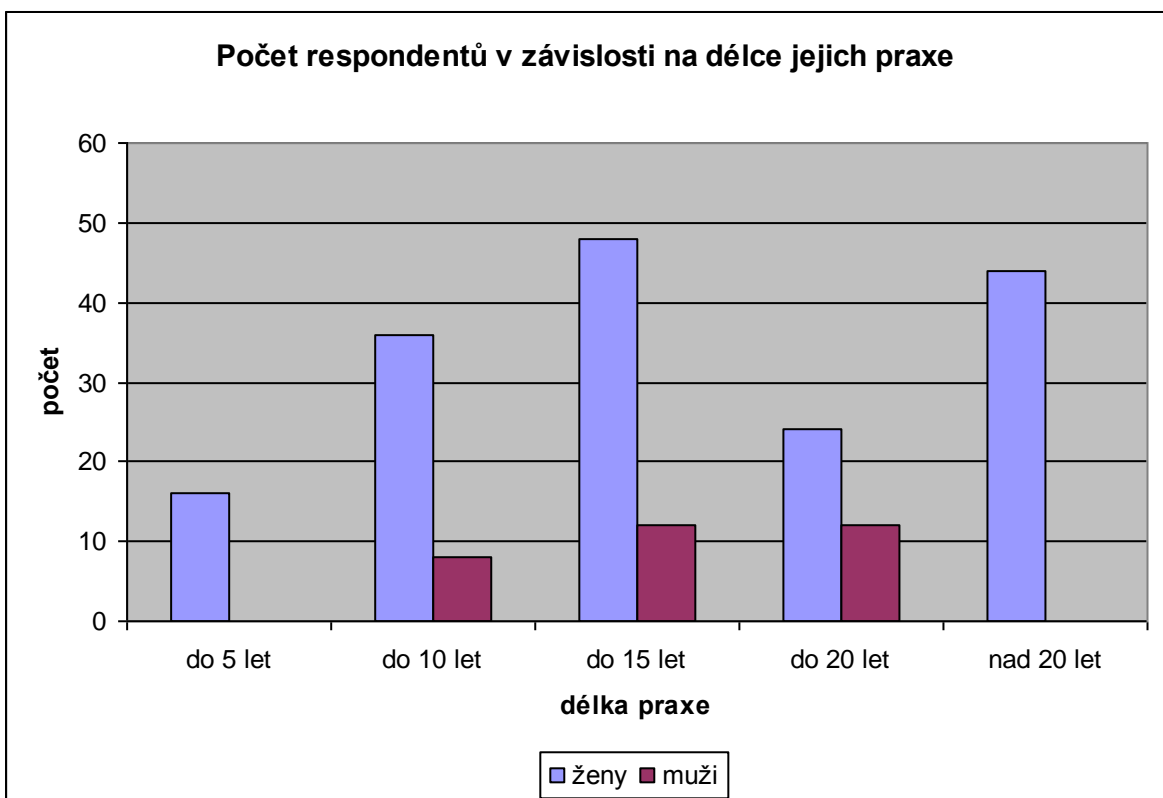
Otázka č. 5

5) Jaká je Vaše praxe u finanční správy?

- do 5 let
- do 10 let
- do 15 let
- do 20 let
- více jak 20 let

V závislosti na délce praxe u finanční správy jsou nejvíce zastoupeny ženy s praxí do 15 let, následovány ženami s praxí nad 20 let. U mužů jsou zastoupeni stejně muži s praxí do 15 a do 20 let. Muži s praxí do 5 a nad 20 let nebyli zastoupeni vůbec.

Graf č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

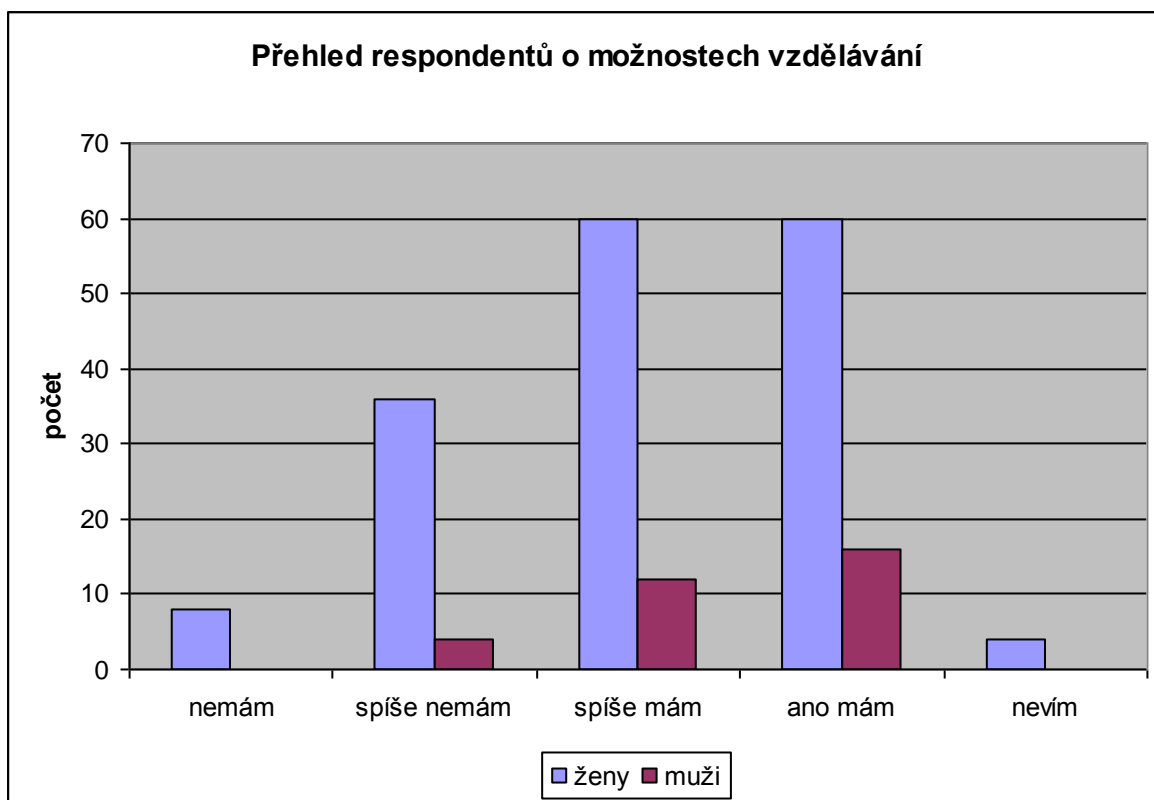
Otázka č. 6

6) Máte přehled o možnostech vzdělávání ve svém zaměstnání?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

Na otázku, zda má přehled o možnostech vzdělávání, odpověděla valná většina respondentů kladně; ano mám – ženy 36 %, muži 50 %, spíše ano – ženy 36 %, muži 37 %. Z tohoto údaje vyplývá, že způsob seznamování zaměstnanců s pořádanými vzdělávacími aktivitami ze strany zaměstnavatele je funkční a dostatečný.

Graf č. 8



Zdroj: vlastní zpracování

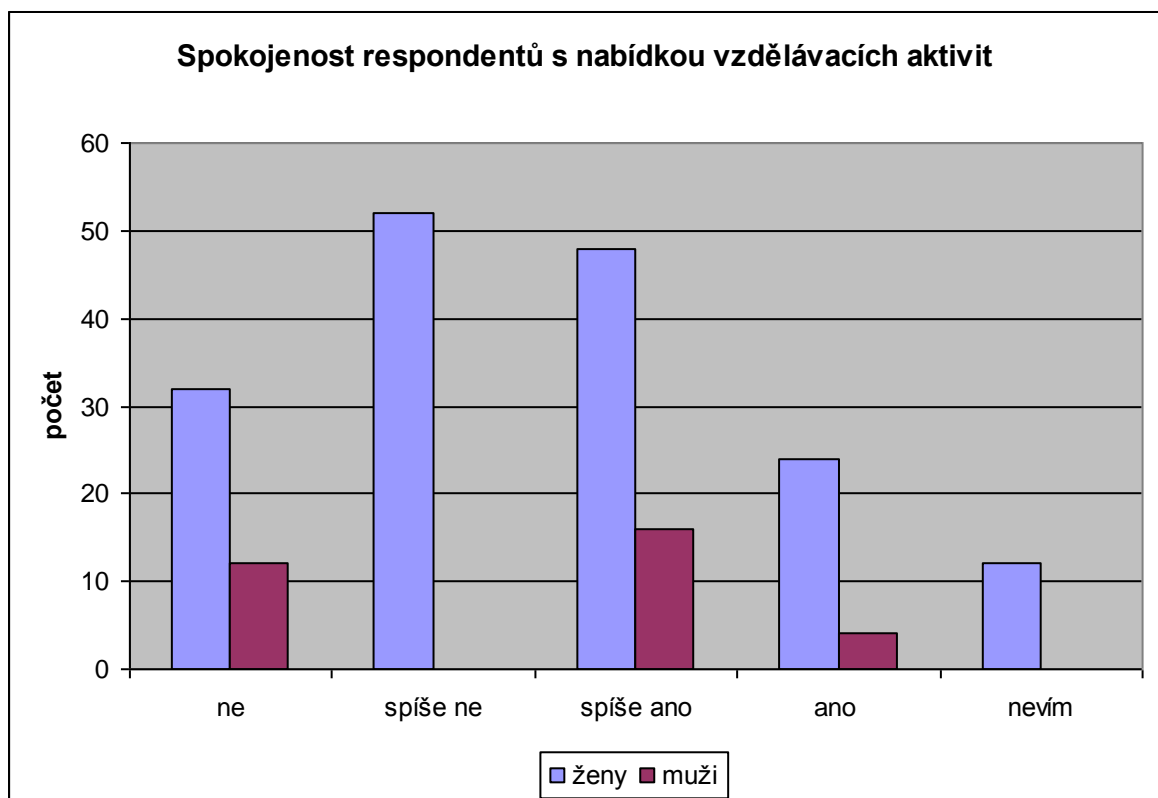
Otázka č. 7

7) Jste spokojen(a) s nabídkou vzdělávacích aktivit ze strany zaměstnavatele?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

Na otázku spokojenosti s nabídkou vzdělávacích aktivit odpovědělo poměrně nízké procento respondentů jednoznačné ano – ženy 15 %, muži 13 %. Je tedy znatelná obsahová nevyváženost nabídky vzdělávacích aktivit z pohledu potřeb zaměstnanců.

Graf č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

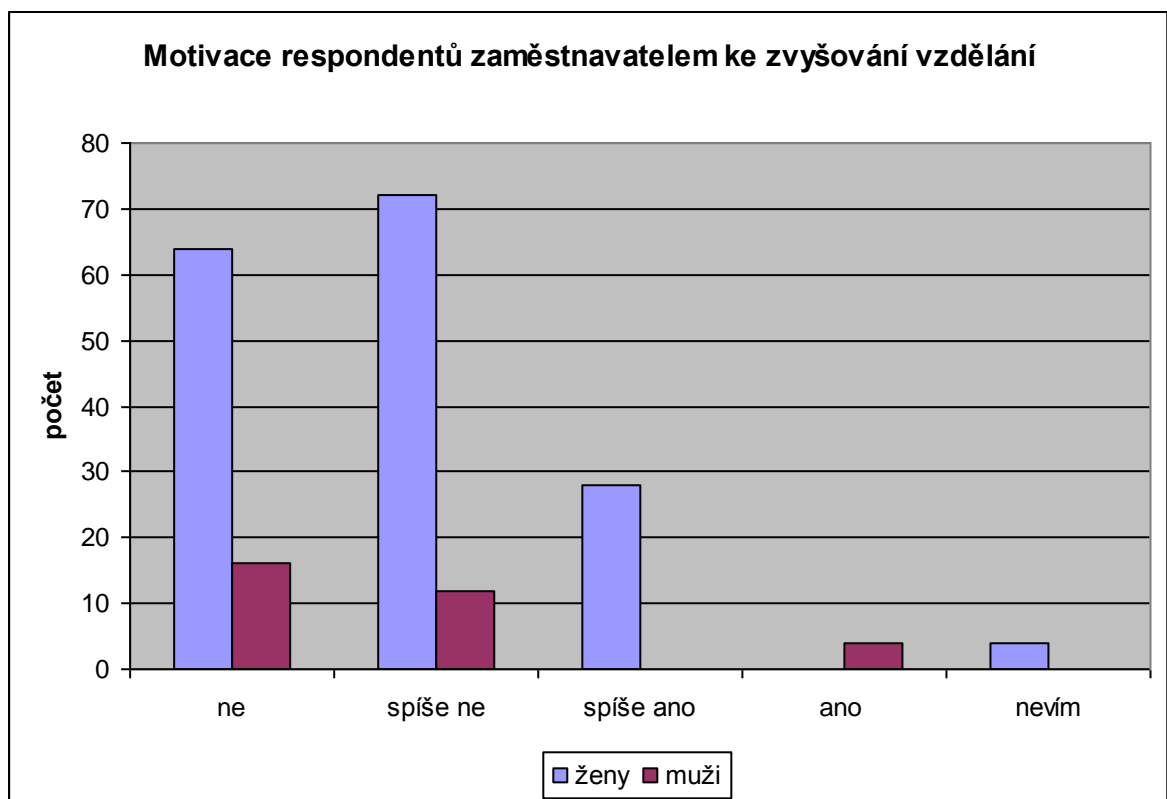
Otázka č. 8

8) Motivuje Vás zaměstnavatel k zvyšování školního nebo profesního vzdělání?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

Ze získaných odpovědí jasně vyplývá, že po stránce motivace ke zvyšování školního či profesního vzdělání má finanční správa jako zaměstnavatel značné nedostatky respektive motivace úplně chybí. Na otázku odpovědělo ne 39 % žen a 50 % mužů a spíše ne 44 % žen a 38 % mužů.

Graf č. 10



Zdroj: vlastní zpracování

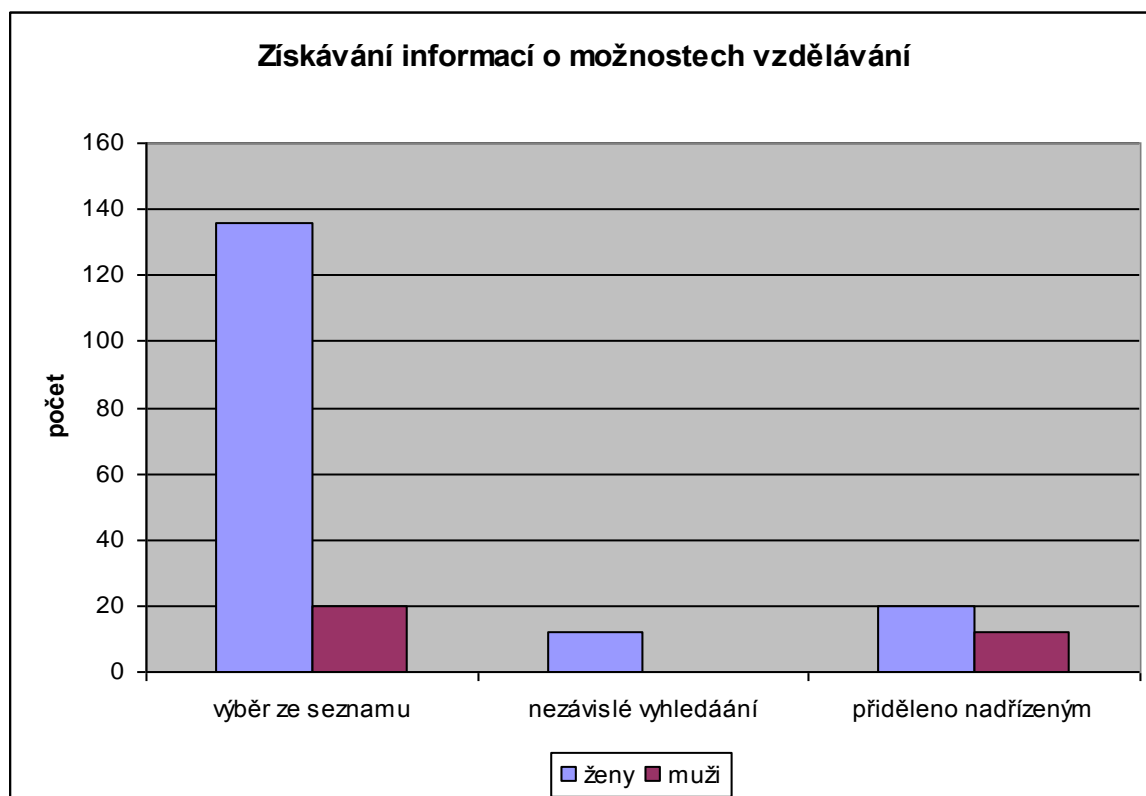
Otázka č. 9

9) Jakým způsobem získáváte informace o možnostech vzdělávání organizovaného zaměstnavatelem?

- výběr ze seznamu vzdělávacích akcí
- nezávislé vyhledávání v nabídce vzdělávacích zařízení
- přiděleno nadřízeným pracovníkem

Téměř absolutní většina respondentů získává své informace ze seznamu vzdělávacích akcí publikovaného zaměstnavatelem – ženy 81 %, muži 63 %. Možnost vlastního osobního přístupu respondentů a nezávislého hledání vzdělávacích aktivit je minimální – ženy 7 %, muži 0 %.

Graf č. 11



Zdroj: vlastní zpracování

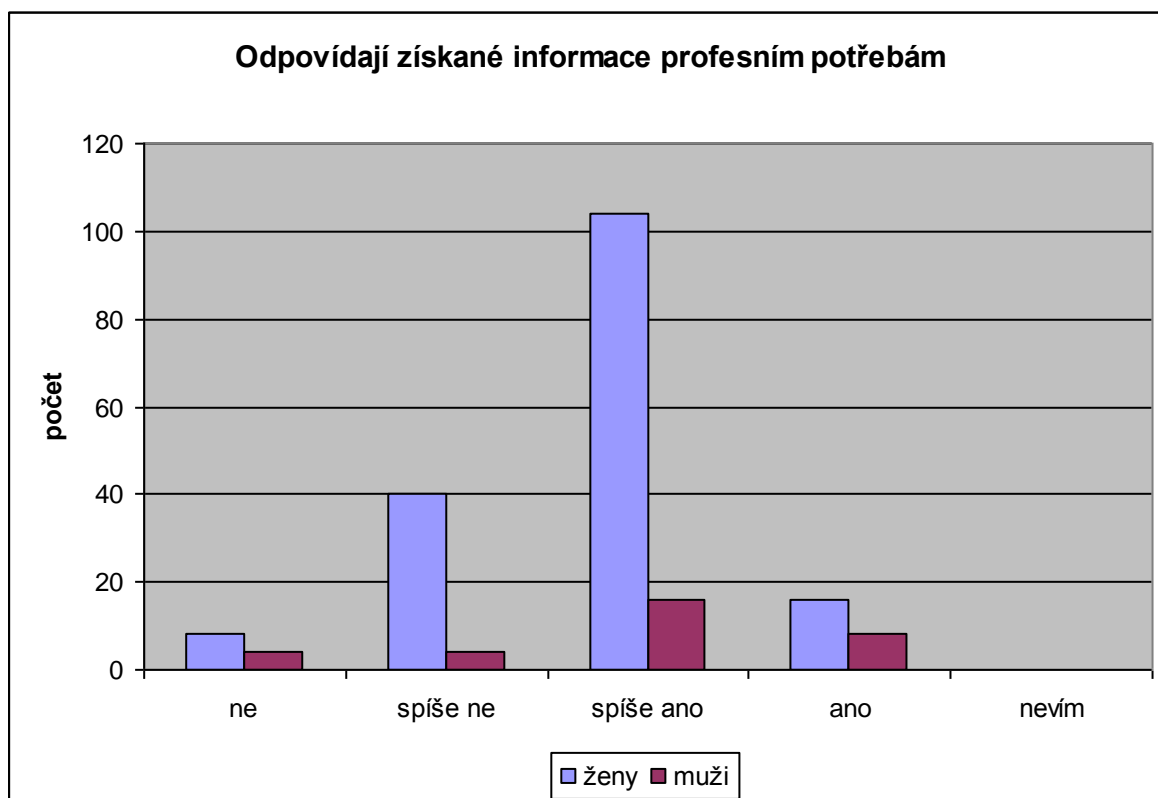
Otázka č. 10

10) Odpovídají informace získané na vzdělávacích akcích Vaším profesním potřebám?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

Valná většina dotázaných respondentů si myslí, že informace získané na vzdělávacích akcích spíše odpovídá jejich profesním potřebám.

Graf č. 12



Zdroj: vlastní zpracování

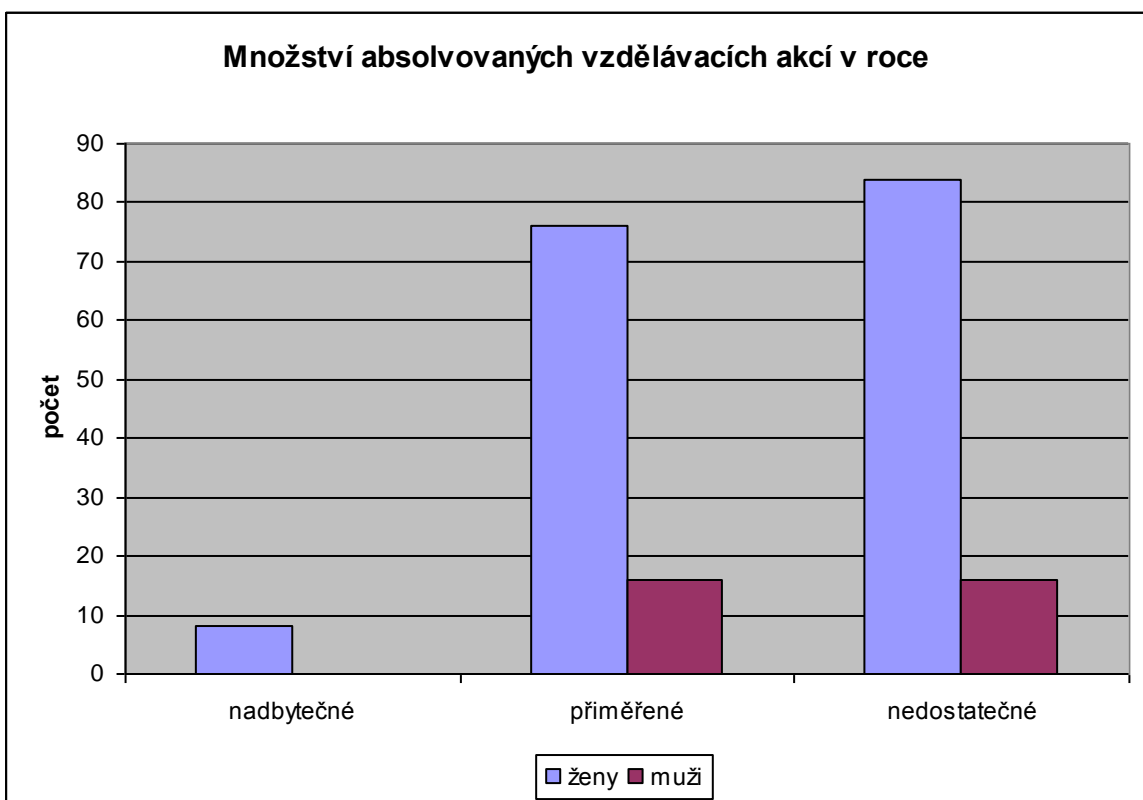
Otázka č. 11

11) Zdá se Vám množství absolvovaných vzdělávacích aktivit v roce:

- nadbytečné
- přiměřené
- nedostatečné

Z hlediska množství absolvovaných vzdělávacích akcí vnímají respondenti jejich počet poměrně vyrovnaně jako přiměřený nebo jako nedostatečný – ženy 45:50 %, muži 50:50 %. Pouze malá množina žen považuje počet akcí v roce za nadbytečně velký (5 %).

Graf č. 13



Zdroj: vlastní zpracování

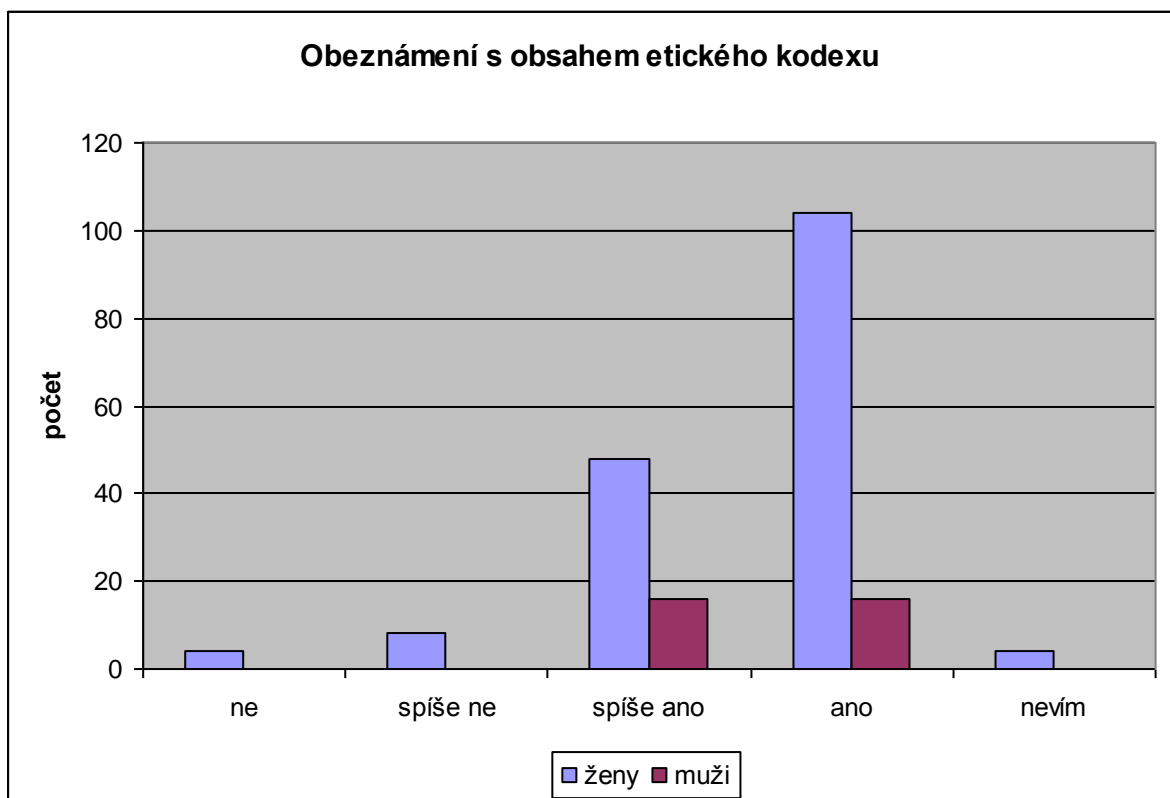
Otázka č. 12

12) Jste seznámeni s obsahem etického kodexu finanční správy?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

Všichni muži jsou s obsahem etického kodexu obeznámeni. Ženy jsou s obsahem obeznámeny nebo spíše obeznámeny (91 %). Pouhých 7 % žen není nebo spíše není s obsahem etického kodexu obeznámeno.

Graf č. 14



Zdroj: vlastní zpracování

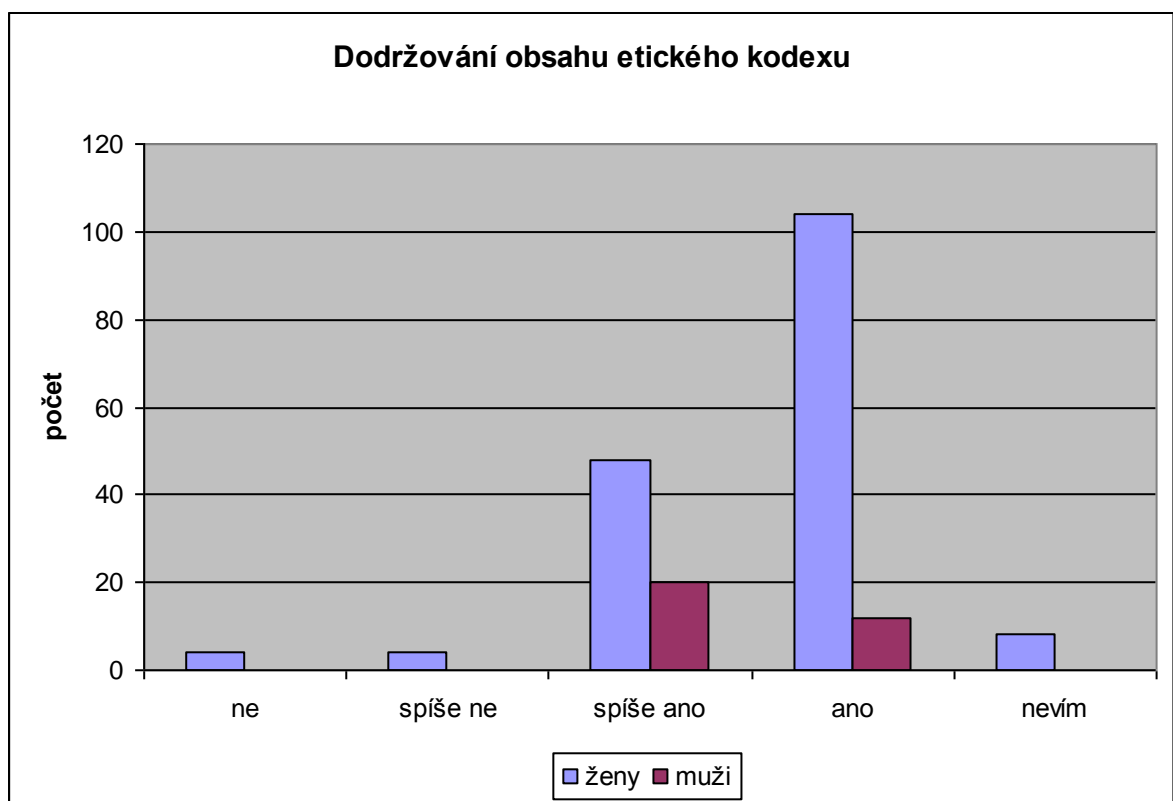
Otázka č. 13

13) Řídíte se obsahem etického kodexu finanční správy?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

Dodržování etického kodexu ze strany respondentů koresponduje s předchozí otázkou, neboť všichni obeznámení se jeho obsahem řídí a ti, jež obsah etického kodexu neznají, se jím, z důvodu jeho neznalosti řídit nemohou, respektive se jím intuitivně řídí, ale z důvodu neznalosti obsahu uvádí, že jej nedodržují.

Graf č. 15



Zdroj: vlastní zpracování

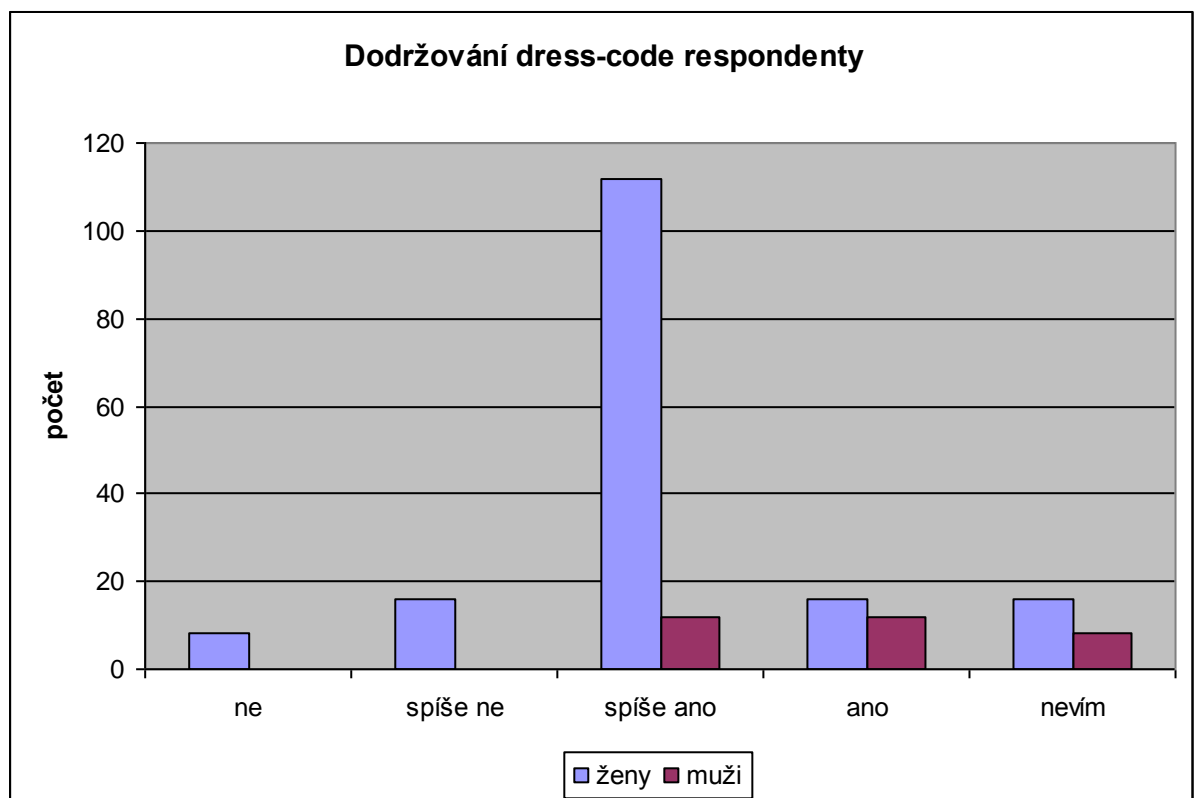
Otázka č. 14

14) Dodržujete „dress code“ obsažený ve vnitřních předpisech finanční správy?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

Na tuto otázku odpověděla většina mužů i žen, že dress-code spíše dodržuje nebo dodržuje – ženy 76 %, muži 75 %. Odpověď spíše ano logicky odpovídá skutečnosti, že dress-code není v ucelené podobě v žádném vnitřním předpisu ani zákonné normě oficiálně uveden.

Graf č. 16



Zdroj: vlastní zpracování

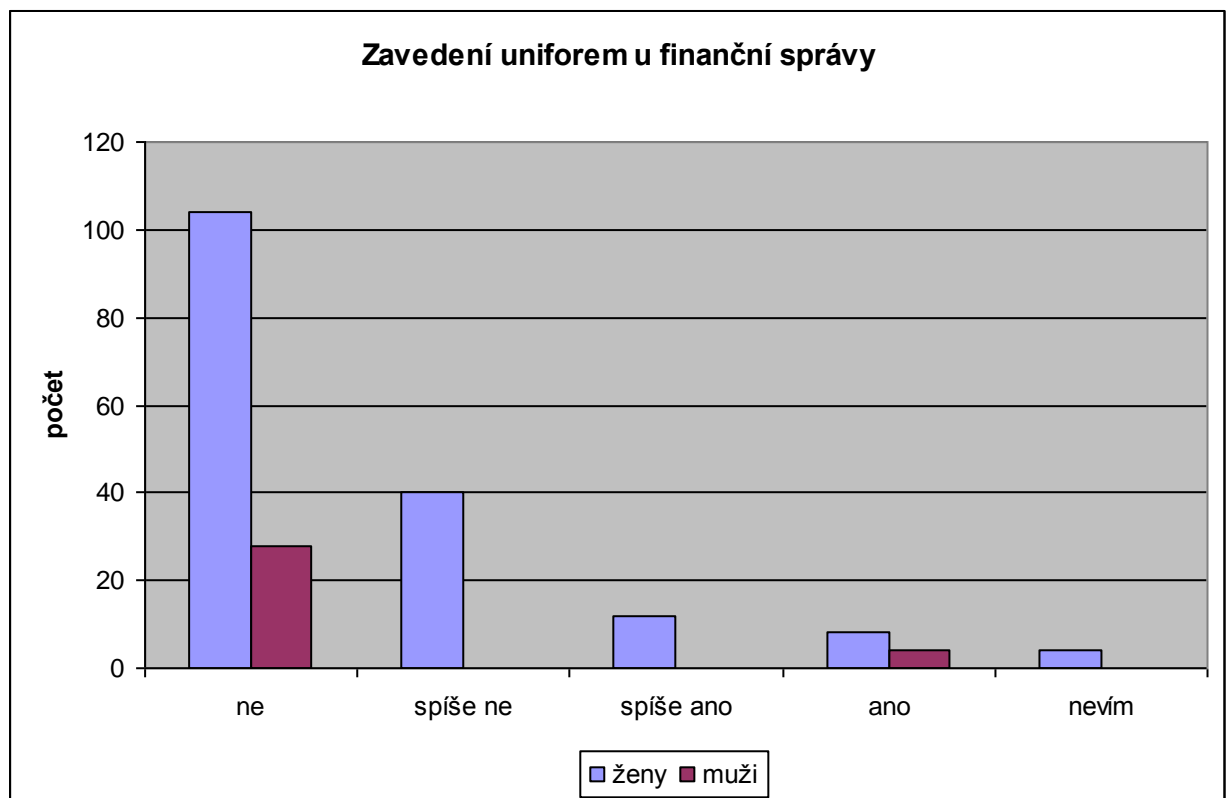
Otázka č. 15

15) Chtěli by jste, aby finanční správa v rámci „dress code“ nosila uniformy?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

Zavedení uniforem u finanční správy si vysloveně nepřeje 64 % žen a 90 % dotázaných mužů. 21 % žen pak uniformy pak spíše nechce. Pouhých 6 % všech respondentů by uniformy k finanční správě zavedlo.

Graf č. 17



Zdroj: vlastní zpracování

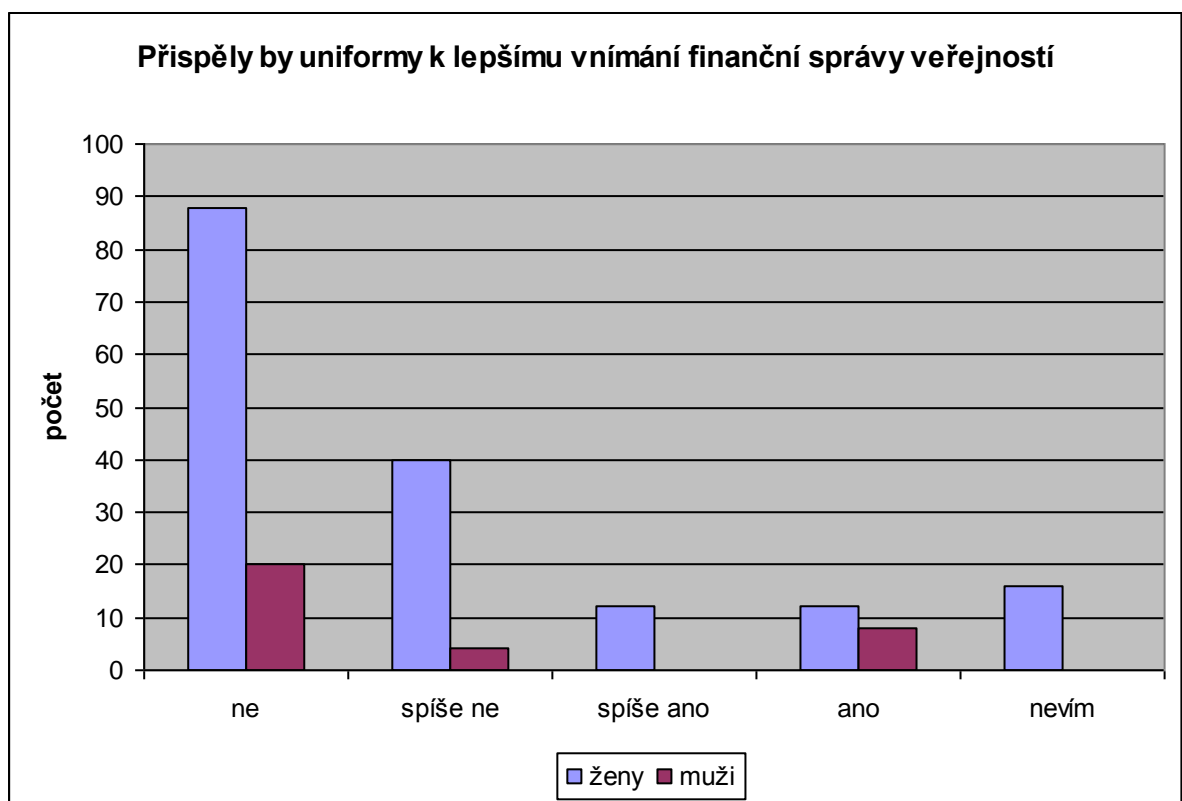
Otázka č. 16

16) Myslíte si, že by uniformy finanční správy přispěly ke zlepšení jejího vnímání veřejností?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

Většina respondentů se domnívá, že zavedení uniforem u finanční správy by z hlediska jejího vnímání veřejností nebylo přínosné – ženy 76 %, muži 75 %. Pouhých 7 % žen a 25 % mužů má opačný názor.

Graf č. 18



Zdroj: vlastní zpracování

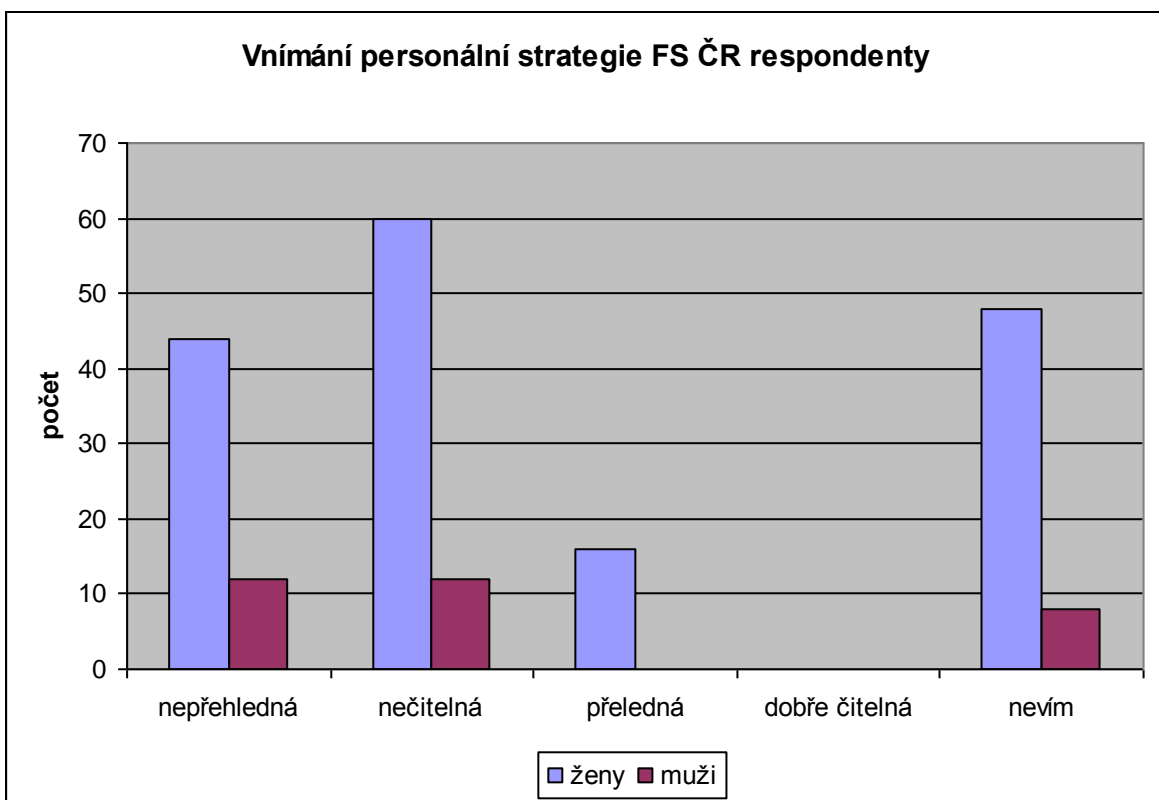
Otázka č. 17

17) Považujete personální strategii finanční správy za:

- nepřehlednou
- nečitelnou
- přehlednou
- dobře čitelnou
- nevím

62 % žen a 75 % mužů vnímá současnou personální strategii finanční správy jako nepřehlednou nebo nečitelnou tedy, že jim její cíle nejsou známy respektive, že jim nerozumí. Tato situace může souviset s nedávno provedenou změnou struktury finanční správy popsanou v teoretické části práce.

Graf č. 19



Zdroj: vlastní zpracování

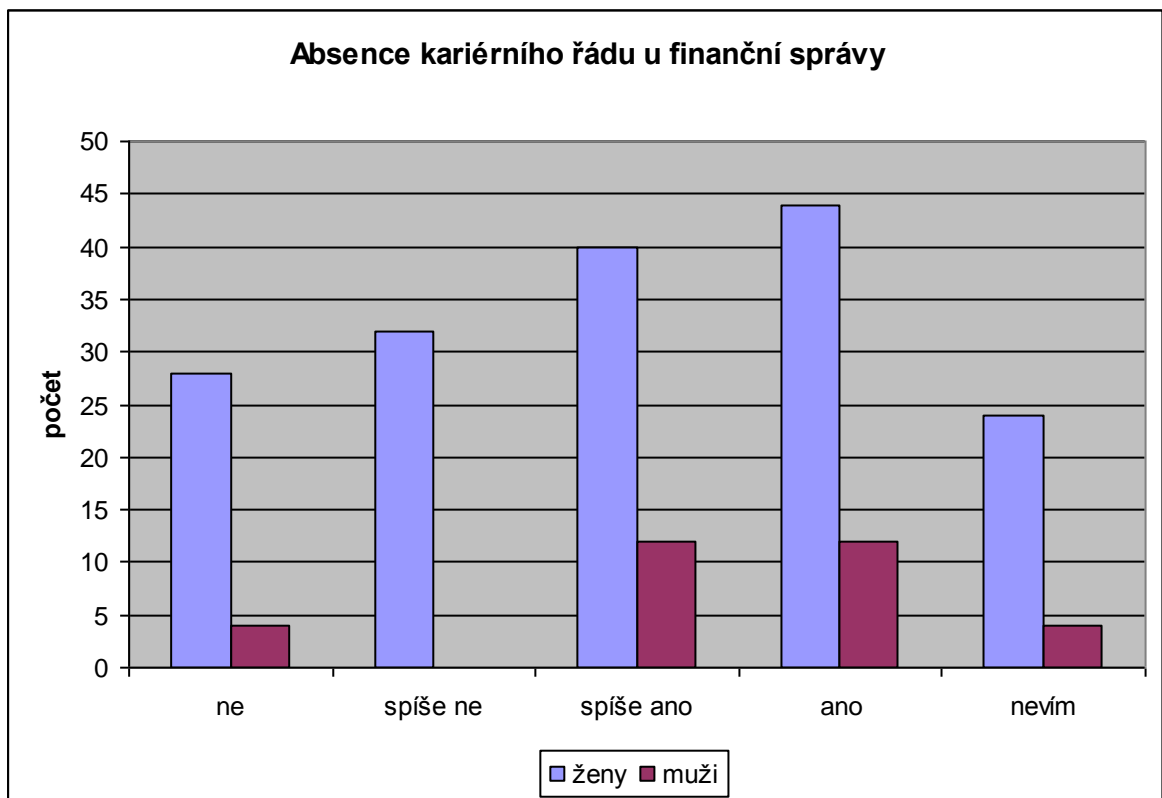
Otázka č. 18

18) Postrádáte v personální strategii finanční správy kariérní řád?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

Na otázku, zda respondenti postrádají kariérní řád, jsou procenta všech jednotlivých odpovědí v rozmezí 24 – 44 % včetně odpovědi nevím, tedy ze všech otázek byla tato otázka tou, na niž panovala nejmenší shoda názorů respondentů. Takováto tendence může plynout i z neznalosti toho co by mělo být obsahem kariérního řádu a jak by se tento dotýkal jednotlivých zaměstnanců.

Graf č. 20



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19

19) Chybí Vám něco v personální strategii finanční správy, v etickém kodexu či v profesním vzdělávání?

Slovy uveďte co konkrétně

Bohužel u velké většiny odevzdaných dotazníků nebyla na tuto otázku uvedena žádná odpověď. Z těch několika málo odpovědí, které byly vyplněny, vyplývá, že přáním respondentů je potřeba klidu na práci, jež je nosným programem finanční správy, tedy na vyměňování, vybírání a vymáhání daní. Tento nedostatek klidu plyne z neustálého přílivu změn v zákonných normách a metodických pokynech vytvářených jak Generálním finančním ředitelstvím a Odvolacím finančním ředitelstvím, ale i nejbližše nadřazeným útvarem, to je nově vzniklým Finančním úřadem pro Zlínský kraj, který v rámci své působnosti sjednocuje většinu agend, které byly do konce roku 2012 rozmělněny na jednotlivých, do té doby existujících, finančních úřadech dnes územních pracovištích.

5.1 Výsledky výzkumu

Otázkami č. 8, 17 – 19 bylo zjišťováno, zda personální strategie finanční správy České republiky motivuje zaměstnance k zvyšování školního a profesního vzdělání.

Výzkumem bylo prokázáno, že:

- motivace ke zvyšování školního či profesního vzdělání u finanční správy jako zaměstnavatele téměř úplně chybí (ženy 83 %, muži 88 %) (otázka č. 8),
- nadpoloviční většina zaměstnanců vnímá současnou personální strategii finanční správy jako nepřehlednou nebo nečitelnou (ženy 62 %, muži 75 %) (otázka č. 17),
- zaměstnanci nejsou jednoznačně rozhodnuti, zda postrádají kariérní řád (procenta všech jednotlivých možností odpovědí v rozmezí 24 – 44 % včetně odpovědi nevíím) (otázka č. 18),
- zaměstnanci se utápí v nepřehledném množství předpisů a nadbytečné práci duplicitně dokumentující jejich denní výkon (bez procentuálního vyjádření) (otázka č. 19).

Hypotéza č. 1:

Personální strategie Finanční správy České republiky motivuje zaměstnance k zvyšování školního i profesního vzdělání, **byla provedeným výzkumem falzifikována.**

Otázkami č. 12 – 16 bylo zjišťováno, zda etický kodex a dress-code finanční správy přispívají k lepšímu vnímání firemní kultury zaměstnanci.

Výzkumem bylo prokázáno, že:

- absolutní většina zaměstnanců je s obsahem etického kodexu obeznámena (ženy 91 %, muži 100 %) (otázka č. 12),
- absolutní většina etický kodex dodržuje (ženy 89 %, muži 100 %) (otázka č. 13),
- většina zaměstnanců dodržuje dress-code (ženy 76 %, muži 75 %) (otázka č. 14),
- zavedení uniforem u finanční správy si zaměstnanci vysloveně nepřejí (ženy 86 %, muži 90 %), pouhých 6 % všech respondentů by uniformy k finanční správě zavedlo (otázka č. 15),

- Většina respondentů se domnívá, že zavedení uniforem u finanční správy by z hlediska jejího vnímání veřejností nebylo přínosné (ženy 76 %, muži 75 %) (otázka č. 16).

Hypotéza č. 2:

Etický kodex finanční správy a „dress code“ finanční správy přispívají k lepšímu vnímání firemní kultury zaměstnanci, **byla provedeným výzkumem verifikována.**

Otázkami č. 6 – 11 byla zjišťována úroveň vzdělávacích akcí pořádaných finanční správou a spokojenost zaměstnanců s jejich množstvím a obsahovým zaměřením.

Výzkumem bylo prokázáno, že:

- nadpoloviční většina zaměstnanců je dobře informována o nabídce vzdělávacích akcí (ženy 72 %, muži 87 %) (otázka č. 6),
- informace o vzdělávacích akcích získávají především ze seznamu předloženého zaměstnavatelem (ženy 81 %, muži 63 %) (otázka č. 9),
- individuální přístup k nezávislému hledání vzdělávacích aktivit je minimální (ženy 7 %, muži 0 %) (otázka č. 9),
- počet absolvovaných vzdělávacích akcí vnímají zaměstnanci poměrně vyrovnaně jako přiměřený nebo jako nedostatečný (ženy 45:50 %, muži 50:50 %) (otázka č. 11),
- obsahově odpovídá náplň nabízených akcí profesním potřebám zaměstnanců (ženy 73 %, muži 75 %) (otázka č. 10),
- z hlediska množství nabídky akcí využitelných při výkonu zaměstnání je spokojenost zaměstnanců mizivá (ženy 15 %, muži 13 %) (otázka č. 7),
- motivace ke zvyšování školního či profesního vzdělání u finanční správy jako zaměstnavatele téměř úplně chybí (ženy 83 %, muži 88 %) (otázka č. 8).

Hypotéza č. 3:

Úroveň profesního vzdělávání odpovídá potřebám Finanční správy České republiky i jejich zaměstnanců, **byla provedeným výzkumem falzifikována.**

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na firemní kulturu a personální management jako fenomén života každé společnosti a jejich uplatnění u Finanční správy České republiky. Jako jeden z velkých zaměstnavatelů, jehož zřizovatelem je Česká republika a jehož činnost se řídí zákonnými normami, by měl v rámci svého personálního managementu dbát na to, aby jeho zaměstnanci byly profesně a profesionálně na úrovni. Jejich znalosti by v rámci vnitřního vzdělávacího systému měly být doplňovány takovým způsobem, který odpovídá potřebám moderního státu s fungující státní správou. Morální úroveň zaměstnanců a jejich charakter musí být natolik vyzrálý, aby bez jakýchkoliv pochybností ze strany veřejnosti bylo akceptováno jejich rozhodování jako nestranné, pružné a hlavně v souladu se zákony a dalšími předpisy, jimiž se jejich práce řídí. K tomu by měla přispívat i vyspělá firemní kultura.

Praktickým výzkumem v řadách zaměstnanců finanční správy jsem se pokusil prokázat, že tomu tak skutečně je. Z výsledků výzkumu však naopak vplynulo, že zaměstnanci necítí ze stran zaměstnavatele podporu pro zvyšování svého školního i profesního vzdělání a bohužel necítí ani žádnou motivaci k individuálnímu přístupu k této oblasti svého pracovního života. V oblasti týkající se etického kodexu nemají žádné problémy s jeho dodržováním, neboť se jedná o dokument implementovaný do vnitřních řádů finanční správy. Ani v oblasti dodržování dress-code nejsou na straně zaměstnanců žádná dilema, ačkoliv tento není nikde fakticky uceleně napsaný. V oblasti současné personální strategie finanční správy i s výhledem do budoucnosti však mají dle získaných dat zaměstnanci neujasněný názor.

Jak už jsem uvedl výše, dnešní doba je postavena na informacích. Jen dobře informovaná finanční správa, se schopnými a vzdělanými zaměstnanci, se může postarat o správné vyměření, vybrání a případně vymáhání daňových povinností fyzických a právnických osob. Se správnými informacemi může finanční správa ve spolupráci s ostatními složkami státu dosáhnout zvýšení výběru daní z oblasti, kterou dnes nazýváme „šedá ekonomika“. Tohoto cíle se však dá dosáhnout pouze tehdy, bude-li finanční správa pružněji reagovat na moderní trendy v oblasti daňových úniků. Byla by však škoda, kdyby taková dobrá snaha, vedoucí ke zlepšení výběru daní, měla zkrachovat na neexistující motivaci zaměstnanců či špatně fungujícím personálním managementu všech úrovní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ZÁKONY

- [1] Česko. (Československo). Zákon České národní rady č. 531 ze dne 28. listopadu 1990 o územních finančních orgánech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1990, částka 87, s. 1982 – 1985. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=531&r=1990>
- [2] Česko. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146 – 3241. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?o=4&t=1153>
- [3] Česko. Zákon č. 17 ze dne 8. prosince 2011 o Celní správě České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 5, s. 98 – 123. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?o=6&T=452>
- [4] Česko. Zákon č. 456 ze dne 23. prosince 2011 o Finanční správě České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 157, s. 6066 – 6072. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?o=6&T=450>
- [5] Česko. Zákon č. 280 ze dne 22. července 2009 daňový řád. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 87, s. 4038 – 4104. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?r=2009&cz=280>
- [6] Česko. Nařízení vlády č. 564 ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 184, s. 7706 – 7717. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=564&r=2006>

MONOGRAFIE

- [7] Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2.
- [8] Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [9] Branson, R. Byznys v plné nahotě. Bratislava: Eastone Books, 2009, 267 s., ISBN 978-80-8109-100-1.

- [10] Cejthamr, V., Dědina, J. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [11] Kalmucký, J. HRM - řízení lidských zdrojů. Ostrava: Repronis, 2012, 190 s., ISBN 978-80-7329-300-0.
- [12] Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001, 367 s., ISBN 80-7261-033-3.
- [13] Lukas, J., Smolík, J. Psychologie vůdcovství. Brno: Computer Press, 2008, 208 s., ISBN 978-80-251-2139-9.
- [14] Mikuláščík, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1349-6.
- [15] Pfeifer, L., Umlaufová, M. Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, 130 s., ISBN 80-7169-018-X.
- [16] Šigut, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, 87 s., ISBN 80-7357-046-7.
- [17] Vysekalová, J., Mikeš, J. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 192 s., ISBN 978-80-247-2790-5.
- [18] Zadražilová, D., Khelerová, V. Management obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 1994, 293 s., ISBN 80-85623-72-2.

VNITŘNÍ PŘEDPISY FINANČNÍ SPRÁVY

- [19] Česko. Finanční správa České republiky. Organizační řád Finanční správy České republiky. 2014. Dostupný také z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/organizacni-rad-fs-cr>
- [20] Česko. Finanční správa České republiky. Pracovní řád Finanční správy České republiky. 2013.
- [21] Česko. Finanční správa České republiky. Směrnice č. 5/2013 generálního ředitele, Postup při přijímání zaměstnanců. 2013.
- [22] Česko. Finanční správa České republiky. Směrnice č. 10/2013 generálního ředitele, Etický kodex. 2013. Dostupný také z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/eticky-kodex>

- [23] Česko. Finanční správa České republiky. Směrnice č. 45/2013 generálního ředitele, Vzdělávání zaměstnanců. 2013.
- [24] Česko. Finanční správa České republiky. Směrnice č. 46/2013 generálního ředitele, Jazyková příprava zaměstnanců. 2013.

INTERNETOVÉ ODKAZY

- [25] Česko. Finanční správa České republiky. Výroční zpráva české daňové správy za rok 2012 [on line]. © 2013. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-souvisejici-dokumenty/2012>
- [26] Kurzy.cz: Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2014 [online]. ©2000 - 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Počet rozdaných dotazníků

Graf č. 2 - Poměr mužů a žen v celkovém počtu zaměstnanců finanční správy

Graf č. 3 - Poměr mužů a žen v počtu respondentů výzkumu

Graf č. 4 - Počty respondentů podle věku

Graf č. 5 - Počty respondentů podle vzdělání

Graf č. 6 - Počty respondentů podle zaměření vzdělání

Graf č. 7 - Počet respondentů v závislosti na délce jejich praxe

Graf č. 8 - Přehled respondentů o možnostech vzdělávání

Graf č. 9 - Spokojenost respondentů s nabídkou vzdělávacích aktivit

Graf č. 10 - Motivace respondentů zaměstnavatelem ke zvyšování vzdělání

Graf č. 11 - Získávání informací o možnostech vzdělávání

Graf č. 12 - Odpovídají získané informace profesním potřebám

Graf č. 13 - Množství absolvovaných vzdělávacích akcí v roce

Graf č. 14 - Obeznamení s obsahem etického kodexu

Graf č. 15 - Dodržování obsahu etického kodexu

Graf č. 16 - Dodržování dress-code respondenty

Graf č. 17 - Zavedení uniforem u finanční správy

Graf č. 18 - Přispěli by uniformy k lepšímu vnímání finanční správy veřejností

Graf č. 19 - Vnímání personální strategie FS ČR respondenty

Graf č. 20 – Absence kariérního řádu u finanční správy

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník (6 stran)

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Petr Zapletal, jsem studentem Institutu mezioborových studií Brno při Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a obracím se na Vás se žádostí o spolupráci na průzkumu, který se týká vzdělávacího systému, etického kodexu a personální strategie finanční správy v České republice.

Dotazník je zcela anonymní, proto nemusíte mít žádnou obavu z jakéhokoliv zneužití získaných údajů a je určen pracovníkům Finanční správy České republiky. Prosím Vás o pravdivé zodpovězení otázek.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Pokud není uvedeno jinak, zvolte jednu z nabízených variant.

1) Uved'te, jakého jste pohlaví.

- Žena
- Muž

2) Do jaké věkové kategorie spadáte?

- do 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 let a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- střední vzdělání s maturitou
- vyšší odborné (Dis.)
- vysokoškolské (Bc.)
- vysokoškolské (Mgr., Ing., apod.)
- jiné vzdělání.....

4) Jaké je zaměření Vašeho vystudovaného studijního programu?

- právní
- ekonomické
- technické
- pedagogické
- přírodovědecké
- sociální
- kombinované
- ostatní

5) Jaká je Vaše praxe u finanční správy?

- do 5 let
- do 10 let
- do 15 let
- do 20 let
- více jak 20 let

6) Máte přehled o možnostech vzdělávání ve svém zaměstnání?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

7) Jste spokojen(a) s nabídkou vzdělávacích aktivit ze strany zaměstnavatele?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

8) Motivuje Vás zaměstnavatel k zvyšování školního nebo profesního vzdělání?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

9) Jakým způsobem získáváte informace o možnostech vzdělávání organizovaného zaměstnavatelem?

- výběr ze seznamu vzdělávacích akcí
- nezávislé vyhledávání v nabídce vzdělávacích zařízení
- přiděleno nadřízeným pracovníkem

10) Odpovídají informace získané na vzdělávacích akcích Vaším profesním potřebám?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

11) Zdá se Vám množství absolvovaných vzdělávacích aktivit v roce:

- nadbytečné
- přiměřené
- nedostatečné

12) Jste seznámeni s obsahem etického kodexu finanční správy?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

13) Řídíte se obsahem etického kodexu finanční správy?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

14) Dodržujete „dress code“ obsažený ve vnitřních přepisech finanční správy?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

15) Chtěli by jste, aby finanční správa v rámci „dress code“ nosila uniformy?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

16) Myslíte si, že by uniformy finanční správy přispěli ke zlepšení jejího vnímání veřejností?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

17) Považujete personální strategii finanční správy za:

- nepřehlednou
- nečitelnou
- přehlednou
- dobře čitelnou
- nevím

18) Postrádáte v personální strategii finanční správy kariérní řád?

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano
- nevím

19) Chybí Vám něco v personální strategii finanční správy, v etickém kodexu či v profesním vzdělávání?

Slovy uveďte co konkrétně

.....

.....

.....