

Možnosti aplikovania metódy KAIZEN vo Finančnej správe Slovenskej republiky

YvetteNatalyMruzová - Ondrej Mruz

Abstrakt

Príspevok rozoberá možnosti aplikovania metódy KAIZEN do riadenia Finančnej správy SR. Upozorňuje na špecifické podmienky a zvláštnosti jej uplatnenia. Skúma zásady jej použitia v parciálne modifikovanej podobe, tak isto ako boli použité u japonskej spoločnosti Toyota. Uvedenú metódu obohacuje o empirické skúsenosti získané priamo v praxi v podmienkach tejto inštitúcie. Metóda KAIZEN a jej použitie prezentuje v kontexte ďalších moderných metód riadenia, ktoré sú vhodné na použitie v tejto oblasti verejnej správy.

Kľúčové slová

KAIZEN, Finančná správa Slovenskej republiky, moderné riadenie.

Úvod

Pojem **KAIZEN** pochádza z japončiny a podľa Masaaki Imai znamená zlepšenie, zmena k lepšiemu, resp. zdokonalenie. Uvedený autor uvádza, že „*KAIZEN ako filozofia sa vzťahuje aj na osobný, domáci, spoločenský, či pracovný život. Pri realizácii KAIZEN na pracovisku pojem znamená permanentné zdokonaľovanie, ktoré sa týka absolútne všetkých, teda tak manažérov, ako aj radových zamestnancov.*“ (Imai, 2008) Aj keď KAIZEN je manažérska metóda, ktorou sa de facto zavádza úspornejšia a flexibilnejšia výroba v podniku, tak jej parciálnou modifikáciou je, že ju je možné aplikovať na súčasné podmienky verejnoprávnej inštitúcie akou je finančná správa. Jej použitím by napríklad v rámci uvedenej organizácie došlo k podstatným zmenám smerom k flexibilitate, úspornosti a zefektívneniu systému riadenia.

1 Moderné riadenie a jeho prínos pre riadenie finančnej správy

Moderný manažment stojí na dvoch pilieroch a to na efektívnosti a na výkonnosti. V prípade efektívnosti musíme rozlišovať medzi „effectiveness“ a „efficiency“, ktoré si podniky zamieňajú. Aplikujúc jemné enunciaty uvedených pojmov na zamestnanca, rozlišujeme tieto pojmy nasledovne:

- Ak je zamestnanec označený ako „**effective**“, rozumieme tým, že vyrába, resp. produkuje na vysokej úrovni.
- Ak je zamestnanec, ktorý vyrába, resp. produkuje „**efficient**“, vyrába rýchlo a inteligentne.

Pri aplikovaní danej problematiky na spomínanú inštitúciu pod pojmom „produkcia“ zamestnanca rozumieme stav od produkovania centrálnych rozhodnutí vrcholným manažmentom až po poskytovanie služieb, ako je napríklad vydávanie rozhodnutí, vykonávanie dohľadu až po hierarchicky najnižšie postavených radových zamestnancov. Reforma daňovej a colnej správy bola postavená na pilieroch idey: „zvýšenia efektívnosti a ich výkonnosti“ (Jakúbek, Tej, 2018).

Pojem **výkonnosť** organizácie definujeme ako proces, ktorým manažment ovplyvňuje podnik tak, aby dosiahol vytýčených cieľov, ktoré sú zakotvené v stratégii organizácie. Kľúčovým pre model riadenia pracovného výkonu je vytyčovanie cieľov jednotlivých pracovníkov tak, aby mohlo dôjsť k naplneniu základných a konkrétnych cieľov organizácie. (Chvostaľová, 2018). Zohľadniť sa musí aj skutočnosť, že manažment druhej dekády 21. storočia je permanentne ovplyvňovaný neustále sa meniacimi podmienkami. K tomu prispieva jednak globalizácia a jednak určitou mierou aj EÚ. To, čo je v manažmente jedného štátu považované za samozrejmosť a štandard, v druhom štáte sa aplikuje až o niekoľko desaťročí neskôr. To je aj prípad nami navrhovanej japonskej metódy KAIZEN.

Čo je vlastne pre japonský manažment charakteristické? Japonský manažment je založený na:

- kolektívnej harmónii rozhodovania,
- lojalite k podniku (ide o pozitívny vzťah k podniku a preferovanie záujmov podniku nad záujmami súkromnými u každého jednotlivca),
- spolurozhodovaní,
- neformálnej autorite vedúceho zamestnanca,
- ťažisko je zakotvené na kvalite produktov,
- centrálnom riadení,
- celoživotnom pracovnom pomere.

Problémy moderného riadenia z pohľadu finančnej správy možno zhrnúť do nasledovných bodov:

- **Problém smerovania aktivít:** Aktivity sú primárne na Facebooku (58,3 tisíc užívateľov) a následne aj na ostatných sociálnych sieťach, napríklad na Staffine, ktorý predstavuje nástroj hodnotenia zamestnancov.
- **Problém elektronickej komunikácie s klientmi.** Ide o prelomový moment v činnosti štátnych a verejných organizácií na Slovensku, ktorá ako prvá štátna organizácia začala s občanmi komunikovať elektronicke (cez www.slovensko.sk, a cez www.financnasprava.sk).
- **Problém riadenia.** V prípade rozvoja spoločnosti a prechodu na informačnú spoločnosť je potrebné mať k dispozícii skupinu špecializovaných, erudovaných a na ten účel vyškolených zamestnancov. Z toho vyplýva potreba parciálneho manažérskeho vzdelania a implementácia moderných manažérskeho metód do riadenia. Problém sa týka predovšetkým odborníkov z rôznych vedných odborov, ako napr. právo, pedagogika, technické a ostatné primárne humanitné a prírodné vedy. Tu

je potrebné, aby si manažment tieto vedomosti urýchlene doplnil a rozšíril svoje odborné znalosti aj o oblasť manažérskych disciplín. Čisto praktické skúsenosti v dnešnej dobe už nepostačujú na efektívne riadenie organizácie. Problém pochopenia zmyslu riadenie je veľmi dôležitý. Významné si je tiež uvedomiť, že aj riadenie je veda ako iné, a neustále vzdelávanie manažérov je v dnešnej dobe nevyhnutnosťou. V podstate manažér, ktorý sa nevzdelávala, prestáva byť manažérom.

V modernom efektívnom manažmente finančnej správy odporúčame aplikovať také moderné manažérske metódy ako je reinžiniering a redesign procesov, benchmarking, štíhly manažment, self manažment, X-Matrix, Balanced Scorecard, HR Scorecard, CRM systémy a pod. Manažment v moderných podmienkach riadenia musí poznať mechanizmus vzájomne prepojených procesov, ktoré vyústia do efektívnych zmien za účelom zabezpečenia plnenia vrcholových kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPIs). Moderné manažérske metódy preferujú také produktové portfólio, ktoré prináša maximálnu spokojnosť vnútorných aj vonkajších klientov tejto organizácie.

V prípade **benchmarkingu** je potrebný vnútorný aj vonkajší benchmarking. U vonkajšieho benchmarkingu sú to faktory úspešnosti finančných správ okolitých štátov, pri vnútornom benchmarkingu je potrebné zdokonaľiť strategické riadenie a vymedziť faktory úspešnosti smerom ku klientom a zamestnancom. Finančná správa SR sa môže komparovať z hľadiska merania výkonov slovenských daňových a colných úradov s ostatnými štátnymi daňovými a colnými orgánmi v rámci V4, alebo širšie s ostatnými daňovými a colnými orgánmi EÚ. K tomu je vhodné zaviesť moderný systém strategického riadenia a implementovať ho do riadenia tejto organizácie.

Problém **štíhleho manažmentu** rieši predovšetkým reforma UNITAS. Z pohľadu efektívneho uplatnenia tejto reformy je vhodné implementovať moderné metódy projektového controllingu a to zvlášť **metódu EVM (Early Value Management)**. Použitie tejto metódy by zefektívnilo využitie finančných zdrojov a urýchlilo by potrebné zmeny realizované v rámci tohto, ale aj iných projektov.

Self manažment, ako metóda moderného manažmentu, poskytuje finančnej správe možnosť zefektívniť riadenie a postupne nahradiť spoliálny systém, systémom moderného manažérskeho riadenia. Tým by došlo k posilneniu odbornej stránky riadenia a obmedzil sa jej tzv. politický princíp. Vo vyspelých krajinách EÚ, no aj mimo nej, funguje objektívnejší a manažérsky zvládutejší a efektívnejší systém, ktorý poznáme pod pojmom **meritný systém**. Na základe meritného systému a jeho princípov sa obsadzujú manažérske pozície aj vo verejno-správnych organizáciách na základe kvalifikácie a permanentne si zvyšujúceho vzdelania. Ak chceme tento moderný systém zaviesť aj na Slovensku v riadení organizácií potrebujeme:

- vytvoriť také sociálne prostredie, ktoré podporí odborné manažérske riadenie a obmedzí vplyv spoliálneho systému,
- posilniť vzdelávanie riadiacich pracovníkov v oblasti manažmentu a vytvárať podmienky pre meritný systém riadenia. Manažment efektívne pracujúcej

organizácie musí vedieť predvídať a včas zistiť a odstrániť problémy, či predísť situáciám, akou je napríklad v prípade tejto organizácie obligatórna elektronická komunikácia s klientmi.

Znalosť manažérskych techník obmedzí vznik bežných chýb riadenia. Napríklad včas upozorní na to, že klient by mohol mať aj možnosť variantného riešenia styku s finančnou správou formou druhej voľby, napr. papierovej. Zavedením Balanced Scorecard by sa tento problém objavil v zákaznickej perspektíve a problém zamestnancov v perspektíve učenia sa rastu. Z toho, že ešte aj v 21. storočí nepoužívame moderné metódy riadenia, alebo je prehnaná informatizácia, vzniká množstvo problémov. Veľmi dôležitou v tomto procese je informovanosť o e-komunikácii a prehlbovanie povedomia občanov o ich právach a povinnostiach.

Manažment finančnej správy s použitím modifikovanej metódy KAIZEN s prihliadnutím na špecifiká organizácie by zvládol **tieto problémy efektívne, flexibilne a úsporne**. Použitie tejto modifikovanej metódy by napomohlo napr. riešiť problémy, ktoré vznikli v spojitosti s reformou UNITAS I.

E-komunikácia je problémom vhodným pre uplatnenie prvkov moderného manažérského riadenia. Táto komunikácia by z pohľadu procesov a procesnej perspektívy, ako prvku moderného riadenia v rámci BSC, napomohla zjednotiť postupy v rámci daňových a colných úradov vo vzťahu ku klientom. Tiež by pomohla vyriešiť problém e-komunikácie v rámci portálu www.slovensko.sk, www.financnasprava.sk, alebo papierovo prostredníctvom poštovej služby. Môže tu ísť o závažné rozhodnutie, nakoľko môže nastať situácia, že právne účinky nenastanú a to pri vykonaní rovnakého úkonu, len cez „ten druhý portál“.

Vyššie uvádzané problémy je možné riešiť práve modifikovanou metódou KAIZEN so zohľadnením jej špecifik pri zachovaní prvkov moderného riadenia tak, aby sa vo finančnej správe odstránili problémy pri kreovaní osobitnej skupiny zamestnancov –manažérov v duchu princípov efektivity, úspornosti a flexibility.

2 Konkrétne manažérske postupy KAIZEN a ich aplikácia do praxe

Pre organizáciu by bolo vhodné aplikovať modifikovaný systém KAIZEN - permanentné zlepšovanie a zdokonaľovanie. To značí primárne kreovať hierarchiu manažmentu s podporou systému KAIZEN za dôslednej manažérskej inventúry. **Manažment musí poznať svoje ciele a úlohy a mal by byť hodnotený na základe plnenia KPIs** v rámci vypracovanej stratégie na obdobie 4-5 rokov. Z toho dôvodu je vhodné podporiť tento systém riadenia systémom **BSC I a II**, prípadne zavedením metódy riadenia na základe **X-Matrix**. Manažéri musia poznať svoje ciele a celkové poslanie a víziu organizácie, aby došlo k naplneniu vrcholových cieľov organizácie.

Z pohľadu metódy KAIZEN sa možno na uvedený status quo pozrieť z troch úrovní riadenia a to TOP, stredný manažment, nižší manažment - radoví zamestnanci, ktorí by završovali komplexnú hierarchiu v zmysle filozofie KAIZEN. Je potrebné podotknúť, že

moderné riadenie má svoje postupy, a až po zadefinovaní strategických cieľov a vypracovaní plánov je možné robiť organizačné zmeny. Zdokonaľovanie v súlade s metódou KAIZEN sa týka všetkých manažérov a zamestnancov na všetkých stupňoch riadenia, tak ako to uvádza filozofia KAIZEN.

Na základe metódy KAIZEN je vhodné implementovať systém Excelentnosti EFQM a v ňom sa primárne sústrediť na:

- **Orientáciu na zákazníka:** Platí proklientsky prístup, ktorý by sa mal pretaviť do reality a aplikovať sa so všetkou dôslednosťou.
- **Disciplínu na pracovisku:** Zlepšiť a v uvedenej oblasti zaviesť efektívne štandardy.
- **Just-In-Time:** Modifikovaný na podmienky FS. To by značilo napríklad, že rozhodnutia, ktoré majú poriadkový charakter, ktorá ak vydá zamestnanec finančnej správy po lehote, a ide o prípad, že právo s tým nespája žiadnu sankciu, čo je neprípustná neefektívnosť. Ak právny predpis zakotvuje pojmy ako „bez zbytočného odkladu“ a pod., je problém, čo sa tým de facto myslí (z pohľadu klienta), nakoľko subjekt si uvádzaný pojem vykladá ako povinnosť a finančná správa ako vydať rozhodnutie do 24 hodín, prípadne do 30 dní, atď. Preto zjednotenie „vnímania“ zákona, hoci aj cez iniciatívu manažmentu je veľmi dôležité. Analogicky pretransformovať túto inštitúciu na Just-In-Time organizáciu vo vyššie uvedenom zmysle.
- **Žiadny kazový tovar (služba):** Ako uvádza KAIZEN, ktorý modifikovane na FS by mal znamenať odstránenie nezákonných rozhodnutí (nejasných, nulitných, contra legem apod.). Pro futuro by sa mala vytvoriť efektívna hierarchia kontroly s náležitými dôsledkami zodpovednosti pre konkrétneho jednotlivca. Je potrebné riešiť problém delegovania z vyššie postaveného zamestnanca na nižšie postaveného. Presne definovať kompetenčnú zodpovednosť, či len dôsledky zodpovednosti, ktoré nezapríčinil sám – nižšie postavený zamestnanec, ale jeho vedúci, čo sa stáva v riadení veľmi často. Tým sa vytráca manažérsky prístup (autorita vedúceho), i odmeňovanie stráca zmysel, kedy príplatok za vedenie a zodpovednosť by mal dostať nižšie podriadený zamestnanec.
- **Dobré vzťahy manažment – zamestnanci:** Tieto by sa mali zlepšiť, čo by napomohlo odstránenie spoliálneho systému a nahradenie ho meritným systémom. Riešením je tiež vybudovanie skutočných manažérskych tímov zamestnancov, v ktorom by sa práca koordinovala a rovnomerne rozložila a nebola by len nástrojom na hľadanie chýb a, vinníkov, či trestanie zo strany vedúcich zamestnancov v zmysle, že ťažšie prípady pridelujeme zamestnancom pri neprimeranom rozložení pracovného zaťaženie bez objektívneho dôvodu.
- **Vývoj nových produktov, teda služieb, aplikujúc to na podmienky finančnej správy:** Aj keď inštitúcia „produkuje nové služby“, neraz nie sú prepracované do konca. Napríklad neúplná právna úprava, ktorú majú zamestnanci použiť, pričom sú nútení sa utiekať k analógii, ktorá je výkladom subjektívnym, čím dochádza k vzniku „kazového tovaru“. Narúša sa tým právna istota klienta, a aj jeho spokojnosť. Ďalším príkladom „kazového tovaru“ je prípad e-komunikácia. Portál cez ktorý klient musí

komunikovať z času na čas „vypadne“ a spravidla sa tak stáva v najnevhodnejší čas, akými sú podávanie daňových priznaní. Finančná správa by to mohla riešiť efektívnymi zásahmi, ako napríklad na to včas upozorniť na svojej facebookovskej stránke a pružne predĺžiť lehotu na podanie daňových priznaní. Platí by to mohlo aj pre prípady, keď je systém preťažený. Práve zavedením prvkov moderného manažmentu by bol tento problém efektívne odstránený.

Moderný manažment by mal mať na pamäti skutočnosti, ktoré sú základom filozofie KAIZEN: **údržba a zdokonalenie**. Údržba sa týka procesov, ktoré sú zamerané na udržiavanie manažérskych, technologických štandardov. Napríklad e-komunikácia, alebo technické vybavenie. Zdokonalenie sa zase týka procesov a činností, ktoré sú zamerané na zdokonaľovanie už existujúcich štandardov.

Uplatnením metódy KAIZEN v rámci udržiavacích funkcií musia manažéri vykonávať pridelené úlohy tak, aby každý vo firme / v organizácii mohol dodržiavať „štandardné operačné postupy“. To znamená, že manažment musí najprv stanoviť plán, pravidlá, smernice /interné inštrukcie a postupy pre každú dôležitú operáciu a následne kontrolovať, prípadne vynucovať ich dodržiavanie. To znamená, že manažéri si musia uvedomiť nielen svoju úlohu ale aj postavenie, a v prípade potreby efektívne viesť tím svojich pracovníkov. V prípade nevyhnutnosti zabezpečiť ich výcvik, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou ich práce. Je to jedna z dvoch úloh manažmentu - údržba, ktorá v tomto prípade znamená vynucovanie dodržiavania stanovených štandardov a to jednak školeniami zamestnancov, alebo vynucovaním disciplíny. Úloha manažérov je v tomto prípade zjavná - vynucovať dodržiavanie a zdokonaľovať štandardy.

System „manažerstva“ KAIZEN má byť nastavený tak, že čím vyššia je pozícia manažéra, tým viac sa má zaoberať zdokonaľovaním (štandardmi). Na najnižšej úrovni – radový zamestnanec finančnej správy má za úlohu všetok svoj čas venovať plneniu efektívnych inštrukcií. V okamihu, keď sa radový zamestnanec stane zbehlým na úseku svojej práce, začína premýšľať o zdokonaľovaní vlastnej pracovnej činnosti (pracovného postupu). Je to **tzv. metóda zdokonaľovania práce**. Následne môže manažér uvažovať aj nad takými metódami progresívneho riadenia obsahu práce, ako je rotácia pracovníkov a obohacovanie práce. Ku zdokonaľovaniu prispieva spôsobom, ktorý zodpovedá jeho pozícii – t.j. individuálnymi alebo skupinovými návrhmi. Pracovné tímy s manažérskym vedením napomôžu zlepšeniu pracovnej morálky a zjednodušeniu pracovných postupov, čo zvýši výkonnosť zamestnanca aj organizácie pri vynaložení menšieho úsilia.

V prípade použitia metódy KAIZEN ide v skutočnosti o zavádzanie vyšších štandardov. Manažment si musí uvedomiť, že jednou z jeho dôležitých úloh okrem plánovania a vedenia je aj kontrola. Oblasť kontroly by sa v jeho práci mala sústrediť na nové štandardy ich dodržiavania. Trvalé zlepšenie statusu vecí možno dosiahnuť len v prípade, ak sa zamestnanci usilujú o vyššie štandardy. Preto údržba a zdokonalenie sú neoddeliteľnými úlohami manažmentu a vytvárajú spolu synergický efekt..

Filozofia KAIZEN vníma pojem zdokonalenie v súvislosti s pojmom inovácia. KAIZEN má zabezpečiť zlepšenie, ktoré je vnímané ako výsledok permanentného úsilia. Na rozdiel od inovácie, ktorá znamená markantné zdokonalenia a je výsledkom investícií do nových technológií, alebo technického vybavenia. V duchu KAIZEN by sa mala uberať aj „budúca podoba“ moderného manažmentu FS. Nesmieme ale zabudnúť i na inovácie v oblasti produktov a riadenia. Ako uvádza Masaaki Imai, najhoršie firmy sú tie, ktoré nerobia nič okrem údržby. Preto je potrebné monitorovať inovácie vo všetkých oblastiach, a to aj v oblasti riadenia z dôvodu, aby ju manažment vedel „usmerniť správnym smerom“.

Moderné riadenie v intenciách metódy KAIZEN by malo byť procesom kontinuálnym. To znamená, že každý stupeň hierarchie manažérov má svoju úlohu. Vrcholový manažment organizácie (TOP) zavádza KAIZEN ako stratégiu organizácie. Stredný manažment má za úlohu realizovať ciele KAIZEN podľa stratégie organizácie definovanej vrcholovým manažmentom. Vedúci pracovníci majú používať KAIZEN a aplikovať túto metódu na jednotlivé funkcie. A nakoniec radoví zamestnanci sa majú participovať na „KAIZEN-e prostredníctvom systému zlepšovacích návrhov, či už individuálnych, alebo tých, ktoré predložia v rámci zamestnaneckých tímov.

KAIZEN zameraný na manažment musí byť vybavený profesionálnymi zručnosťami. Výhodou KAIZEN-u zameraného na manažment spočíva v tom, že systém podpory, ktorý tkvie v projekčných tímoch si vyžaduje len malú investíciu v rámci rozpočtu organizácie. Výsledkom je nové zlepšenie systému a vybavenia organizácie. Smerovaním uvedeného „novátorstva“ by malo byť postupné a viditeľné zlepšenie, prípadne výrazné zlepšenie v uvedenej oblasti.

KAIZEN zameraný na manažment je kľúčový pre logistiku a strategickú orientáciu organizácie. Ide o hybnú silu pokroku a o nástroj zvyšovania morálky. KAIZEN však zdôrazňuje, že manažéri musia mať kvalitné znalosti v oblasti riešenia problémov a manažérskeho rozhodovania, čo znamená, že musia byť technicky a manažérsky zdatný na riešenie problémov, ktoré sa týkajú ľudí pracujúcich na spoločných projektoch.

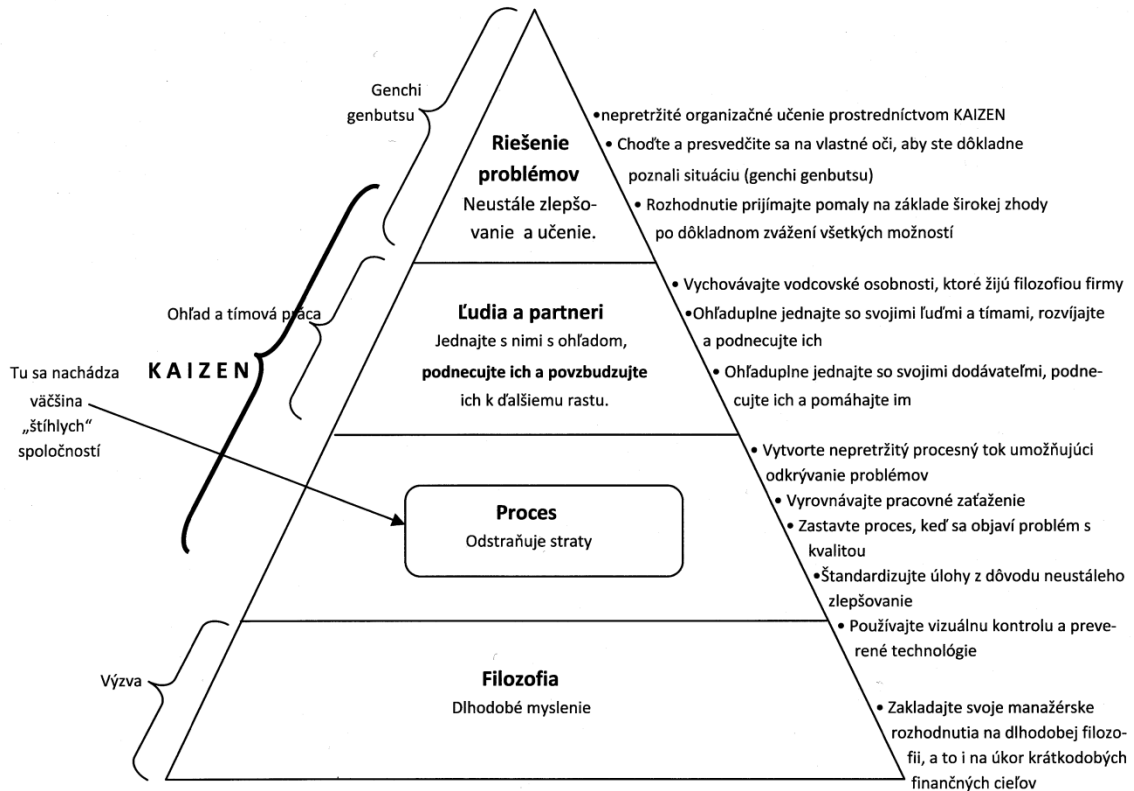
Metódu KAIZEN možno aplikovať v organizácii tak, ako to uvádza Taiichi Ohno (zo spoločnosti Toyota). Najprv sa treba „zblízka pozrieť na to“ akým spôsobom zamestnanci vykonávajú svoju prácu, pretože to nič nestojí. Východiskom metódy KAIZEN je identifikovať „zbytočné aktivity“ (plytvanie) v práci radových zamestnancov. V reáli je to jedna z najťažších úloh - identifikovať neproduktívne pracovné postupy. Neproduktívnej činnosti má zabrániť manažment tým, že zavedie nový, resp. vylepšený pracovný postup, ktorý musí zohľadňovať aj určité časové intervaly. Napríklad vo finančnej správe je marec mesiac podávania daňových priznaní, preto by mal manažment uvedenú skutočnosť zohľadniť a prípadné „veľké“ zmeny v postupoch práce zavádzať pred, resp. po tomto období. Zamestnancov by mal plne nechať vykonávať tento druh práce v súlade s princípom zvyšovania produktivity práce a princípom „žiadne chybné tovary“, teda služby vo finančnej správe. Zo strany manažérov organizácie je potrebné si uvedomiť, že radoví zamestnanci nie sú si vedomí zbytočných „pohybov“, ktoré robia. Až po tom, čo sa identifikujú zbytočné

neproduktívne aktivity radových zamestnancov, sa v metóde KAIZEN môže organizácia posunúť ďalej.

Spoločnosť Toyota si vytýčila 14 zásad celkovej koncepcie, z ktorých je možné vo finančnej správe aplikovať v duchu japonského manažmentu nasledovné:

- **Dlhodobá filozofia:** „Zakladať manažérske rozhodnutia na dlhodobej filozofii, a to aj na úkor krátkodobých finančných cieľov“.
- **Správny proces prinesie správne výsledky:** Vytvoriť rýchly tok informácií a procesov, ktorý bude prepojený so zamestnancami tak, aby sa odkryli včas všetky problémy. Vyrovnať pracovné zaťaženie (heijunka). Štandardizované úlohy sú základom neustáleho zlepšovania zamestnancov. Obmedziť písomné správy napríklad pre zamestnanca vo forme internej inštrukcie na jeden list papiera.
- **Pridanou hodnotou podniku je rozvoj vlastných ľudí a partnerov:** Vychovávať vedúce osobnosti, ktoré na sto percent rozumejú práci, žijú filozofiou podniku a učia tomu ostatných. Rozvíjať výnimočných zamestnancov (talent manažment).
- **Permanentné riešenia najväčších problémov:** Poznať na vlastné oči skúmanú situáciu, aby ste sa mohli správne rozhodnúť (genchi genbutsu). Rozhodnutia prijímať pomaly, na základe širokej zhody, po zvážení všetkých možností a implementovať ich rýchlo. (Liker, 2008)

Obrázok 1. Model „4P“, ktorý stelesňuje celkovú koncepciu Toyoty a inkorporuje aj metódu KAIZEN.



Zdroj: vlastné spracovanie (LIKER, 2008)

„Japonská“ pyramída predstavuje jednotlivé stupne k manažérskemu úspechu, od výzvy cez KAIZEN až na vrchol – genchi genbutsu (presvedčiť sa na vlastné oči a dôkladne poznať situáciu v podniku) za súčasného riešenia problémov.

V rámci metódy KAIZEN môžeme aplikovať na finančnú správu dva aspekty:

1. Dosahovať maximálnu kvalitu služieb s maximálnou efektívnosťou.
2. Používať nástroje k dosiahnutiu maximálnej kvality a účinnosti s minimálnym úsilím.

To znamená, že finančná správa sa musí do budúcnosti snažiť o celkové zlepšenie a zlepšenie kapacitného plánovania. Napríklad, aká je skutočná efektívnosť práce zamestnanca verus počet zamestnancov, ktorých je v súčasnosti vo finančnej správe cca 9 400, ako uvádza interný dvojmesačník FS. Na mieste je otázka, či počet zamestnancov nie je potrebné zredukovať. V duchu japonskej filozofie je potrebné uvážiť, akú záťaž predstavujú títo pracovníci pre daňových poplatníkov, čo je vlastne úlohou manažmentu po zohľadnení efektivity práce zamestnancov. Potom je potrebné zmeniť aj filozofiu v plánovaní práce, jej kvantitatívnu stránku, postupy, efektívnosť pracovných výkonov zamestnancov za určité obdobie. Napríklad na úrade ak je zavedené pravidlo vydať aspoň 10 rozhodnutí na radového zamestnanca, tak to sa dá zvládnuť v čase od 4- 5 pracovných dní. Potrebné si je uvedomiť, čo je efektívna a neefektívna práca a či sa jedná o správnu vec alebo jej správne vykonávanie.

Metóda KAIZEN jednoznačne hovorí: Odstrániť akékoľvek plytvanie.

- **Plytvanie časom** je v tejto oblasti najbežnejším problémom. Napríklad či možnosť zvládnutia požadovaného počtu rozhodnutí na mesiac je zvládateľná prinajhoršom za štvrtinový čas. Z toho vyplýva otázka, či organizácia skutočne potrebuje taký počet zamestnancov, ktorý má. Môže tu byť aj možnosť či „šikovnejší“ zamestnanci nemajú nárok za efektívnu prácu dostať nejaké výhody, napr. viac dovolenky alebo primerané finančné ohodnotenie, či iné bonusy.
- **Plytvanie materiálom.** Môže nastať situácia, keď sú e-podania, ktoré sa zároveň aj fyzicky kopírujú a následne odnášajú na iné úrady, ktoré príslušné dokumenty majú už elektronicky. Riešenie, ktoré KAIZEN ponúka je sken papierových spisov, príp. iné efektívne riešenie. Rovnako sa to môže týkať aj elektronickej dochádzky – tlačí sa aj jej papierové vyhotovenie, ktoré sa fyzicky každý mesiac odnáša z krajského mesta do centrály v Bratislave, čo značí pracovné cesty 8 áut. Riešením je elektronickej dochádzky. E- dochádzka môže napríklad stáť 5 eur, a nemusia sa zbytočne vynakladať náklady na pracovné cesty a tiež plytvať časom. Príkladom môžu byť aj vydania neprávnych rozhodnutí (náklady pri odstraňovaní rozhodnutí contra legem).

Z metódy KAIZEN, ktorá je zameraná na skupiny, by sa dala aplikovať „práca v tímoch“. Prináša so sebou tieto podstatné výhody:

- členovia tímu lepšie koordinujú svoju prácu,

- tímové ciele posilňujú tímovú prácu, dochádza k zlepšeniu vzťahov medzi zamestnancami a vedením, a medzi zamestnancami medzi sebou,
- podstatne sa zvyšuje pracovná morálka a zamestnanci tým ľahšie majú priestor sa oboznámiť s novými skúsenosťami a znalosťami.

Podskupinou metódy KAIZEN je aj **Systém zlepšovacích návrhov**, z ktorých sa organizácia môže inšpirovať, napríklad to môže byť zlepšovanie vlastnej práce tak, aby si zamestnanci osvojili úspornosť(energie, materiálu a ďalších zdrojov), aby sa zlepšili pracovné procesy, alebo aby sa zlepšila kvalita práce a pracovné postupy a to aj vo vzťahu k zákazníkom.

Aj keď sa finančná správa vyznačuje istým druhom novátorstva (inováciou a udržiavaním zavedených štandardov, o čom hovorí tiež KAIZEN) inovácie môžu smerovať aj do spojovacích služieb a telefonickej komunikácie v Call Centrách. V roku 2014 bolo Call Centrami vybavených 201 tisíc hovorov (čo bolo v čase zavádzania e-komunikácie), no v roku 2017 to bolo už 211 tisíc, čo naznačuje, že klienti FS sú čím ďalej tým viac „na vážkach“ ako „si objednať služby u FS“. Ak si vezmeme fakt, že len oddelenie centra pre podporu cla a spotrebných daní, vybavilo za rok 2017 13 tisíc hovorov a 3,5 tisíc elektronických dopytov je jasné, že systém nie je pre klientov jasný, či jednoduchý, ale môže byť mäťúci. Aj tu je možné nájsť miesto pre zlepšovacie návrhy na základe princípu orientácie na zákazníka a zavedenie CRM.

Záver

Metóda KAIZEN môže byť prínosom pre moderné riadenia finančnej správy. V rámci moderného riadenia si je potrebné uvedomiť, že len erudovaní a schopní manažéri dokážu podchytiť tieto moderné trendy riadenia. Preto manažéri musia byť neustále vzdelávaní a dostatočne erudovaní na to, aby vedeli tieto zmeny včas postrehnúť a efektívne ich implementovať. Aby sa to stalo realitou, je potrebná strategická dobrá orientácia a vhodne nastavený systém riadenia. (Haines, 2000). Ten vidíme v japonskom manažmente, jednak v modifikovanej metóde KAIZEN, jednak vo vybraných zásadách Toyoty, ktorú pri kontinuálnom a vhodne nastavenom mechanizme aplikácie dokáže manažment finančnej správy „zložený podľa filozofie KAIZEN z troch úrovní riadenia, pozdvihnúť na úroveň vyššej úspornosti, flexibility, efektivity a právnej istoty pre občana SR.

Zoznam použitej literatúry

Finančné riaditeľstvo SR, 2018. Výročná správa o činnosti finančnej správy za rok 2017. Banská Bystrica, s. 6.

HAINES, S. G. 2000, The Systems Thinking Approach to Strategic Planning & Management. St. Lucie Press. ISBN 1-57444-278-3

CHVOSTALOVÁ, L. 2018. Cieľ ako nástroj na riadenie výkonnosti in https://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/Ciel_ako_nastroj.pdf

IMAI, M. 2008, KAIZEN – metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Dotisk 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s.. ISBN : 9-788-025-11621-0.

JAKUBEK, P., TEJ, J. 2018. Reformné procesy a výkonnosť pracovníkov Finančnej správy in https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Sojka1/subor/Jakubek_Tej.pdf

LIKER, J. K. 2008, Tak to dělá Toyota. 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Vydanie 1. (Dotisk). Praha : Management Press, s.r.o. ISBN : 9-788072-611-737.

www.financnasprava.sk

www.slovensko.sk

<https://www.facebook.com/FinancnaSprava/>

Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Autori:

Mgr. Yvette Nataly Mruzová- doktorandka

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu
Konštantínova 16, 080 01, Prešov
Email : yvette.nataly@gmail.com

Bc. Mgr. Ondrej Mruz- doktorand

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu
Konštantínova 16, 080 01, Prešov,
Email : mruzondrej@gmail.com