

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

NÁSTROJE VEDENÍ PRACOVNÍHO TÝMU

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Pavel Štáva

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma Nástroje vedení pracovního týmu vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Jihlavě dne: 26. 3. 2017

Podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat paní Mgr. Markétě Šupplerové za cenné rady při vedení mé bakalářské práce. Dále chci poděkovat své rodině a blízkým za podporu, toleranci a trpělivost, kterou se mnou měli po celou dobu mého studia.

Anotace

Jméno a příjmení:	Pavel Štáva
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	Mgr. Markéta Šupplerová
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Nástroje vedení pracovního týmu
Anotace práce:	Bakalářské práce se zabývá vedením pracovního týmu oddělení Kontrol zpoplatněných komunikací Celního úřadu pro Kraj Vysočina a pracovní výkonností jeho členů. Obsahem práce je teoretické vymezení pojmů vztahujících se k tématu, deskripce prostředí, do kterého jsou tyto pracovníci zasazeni a analýza podmínek ovlivňujících jejich pracovní výkonnost. Cílem práce je pomocí teorií tyto podmínky analyzovat a navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení pracovní výkonnosti pracovníků zkoumaného týmu.
Klíčová slova:	Vedení, motivace, pracovní tým, celní správa, analýza, pracovní výkonnost, odměňování
Title of Thesis:	Managing of a work team methods
Annotation:	This thesis deals with the leadership of the working team of the Customs Office for Vysocina Region's toll roads control department and its members working efficiency. The thesis contains theoretical notion related to the topic, description of the environment in which those workers are set and the analysis of conditions affecting their work performance. The aim of the thesis is to analyze these conditions and to propose arrangements that will lead to increase work efficiency of a surveyed team's employees with the assistance of theories.
Keywords:	Leadership, motivation, work team, customs administration, analysis, work performance, remuneration
Název příloh vázaných v práci:	--
Počet literatury a dalších zdrojů:	20 29
Rozsah práce:	66 s. (92.981 znaků s mezerami = 51,7 normostran)

Obsah

ÚVOD	6
1 NÁSTROJE VEDENÍ PRACOVNÍHO TÝMU – vymezení pojmů	8
1.1 Pracovní tým	9
1.2 Vedení pracovního týmu	10
1.3 Pracovní výkonnost.....	12
1.4 Osobnostní předpoklady pracovníka	14
2 TEORIE MOTIVACE	17
2.1 Co je vlastně motivace?	18
2.2 Dělení motivace	20
2.3 Základní přehledový koncept motivačních teorií	22
3 CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY V NOVODOBÉ HISTORII	25
3.1 Charakteristika řízení v Celní správě ČR	27
3.2 Organizační struktura Celní správy ČR	29
3.2.1 Generální ředitelství cel	30
3.2.2 Celní úřad pro Kraj Vysočina	31
3.2.3 Odd. 63 Kontrol zpoplatněných komunikací – vymezení obecně.	33
4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ ZKOUMANÉHO TÝMU	35
4.1 Analýza stavu před vznikem odd. 63 KZK CÚKV.....	36
4.2 Analýza současných podmínek odd. 63 KZK CÚKV	40
4.3 Analýza legislativy a vnitřních předpisů	43
4.4 Analýza nástrojů vedení odd. 63 KZK CÚKV	47
4.5 Návrh opatření podporující zvýšení pracovní výkonnosti	57
ZÁVĚR	60
Literatura a další použité zdroje	61
Seznam zkratk	65
Seznam obrázků	66

ÚVOD

Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších článků každé organizace. K tomu, aby zaměstnanec podával vysoký pracovní výkon, musí být správně motivovaný. K nejzákladnějším činnostem vedoucího pracovníka tedy patří umění zaměstnance motivovat a správně hodnotit, což v důsledku ovlivňuje jeho výkonnost, úspěšnost, ale i spokojenost. Základem úspěchu každé organizace je tedy vysoká kvalita řízení lidských zdrojů, jejíž strategický význam čím dál více vstupuje do popředí zájmu managementu napříč soukromým, ale i veřejným sektorem.

Od roku 2013 zastávám pozici vedoucího oddělení Kontrol zpoplatněných komunikací Celního úřadu pro Kraj Vysočina, tedy zkoumaného týmu. Téma mojí bakalářské práce Nástroje vedení pracovního týmu jsem si zvolil jako příležitost k ohlédnutí se za sebe a k evaluaci své dosavadní praxe z pohledu vědeckých teorií a poznatků, které jsem nabyl během studia oboru Andragogika v profilaci na personální management.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat podmínky ovlivňujících pracovní výkonnost pracovníků mnou vedeného týmu. Identifikované vlivy jsou konfrontovány s různými vědeckými teoriemi motivace a vedení, ukotvených v odborné literatuře. Na základě těchto identifikovaných vlivů jsou za pomoci teoretických principů navržena opatření, podporující zvýšení pracovní výkonnosti pracovníků zkoumaného týmu.

Jako výzkumnou strategii práce jsem zvolil explanatorní případovou studii (Yin, in Hendl, 2005, s. 109; srov. Sedláček, in Švaříček, Šedová, 2007, s. 102), zvolenou metodou je kvalitativní analýza dokumentů a prostředí, do kterého jsou pracovníci zkoumaného týmu zasazeni. Jako techniku lze označit práci s literaturou a předpisy. Výzkumná otázka je v tomto případě shodná s cílem, kterého chci dosáhnout v této práci, a tedy zní:

Jaké podmínky, či faktory ovlivňují pracovní motivaci a výkonnost pracovníků oddělení 63 Kontrol zpoplatněných komunikací CÚ pro Kraj Vysočina?

K dosažení cíle jsem postupoval tak, že v první kapitole vymezuji obecné pojmy, vztahující se k oblasti vedení pracovního týmu a pracovní výkonnosti. Ty zároveň konfrontuji s teoretickými poznatky v odborné literatuře.

V druhé kapitole se zaměřuji na vymezení pojmu motivace, kdy jsem pro účely této práce zvolil Armstrongovo pojetí dělení na vnitřní motivaci a vnější stimulaci. Právě vnější stimulace je jedním z nejdůležitějších nástrojů při vedení pracovního týmu.

Třetí kapitola je zaměřena na přiblížení širšího prostředí zkoumaného týmu, tedy na Celní správu České republiky, její organizační strukturu a charakter řízení. To je podstatné pro pochopení kontextu s prostředím, podmínkami vedení a systému hodnocení ve zkoumaném týmu.

Ve čtvrté kapitole je realizován vlastní výzkum, který je proveden pomocí dílčích analýz prostředí zkoumaného týmu, legislativy a používaných nástrojů vedení. V této kapitole zároveň dosahuji cíle práce, kdy díky provedeným dílčím analýzám ve srovnání s teoretickými východisky identifikuji podmínky ovlivňující pracovní výkonnost pracovníků zkoumaného týmu. Na základě těchto zjištění navrhuji opatření, která vychází teorií vymezených v teoretické práci a která povedou ke zvýšení pracovní výkonnosti pracovníků zkoumaného týmu.

1 NÁSTROJE VEDENÍ PRACOVNÍHO TÝMU – VYMEZENÍ POJMŮ

Obecně lze konstatovat, že lidské zdroje v organizaci působí jako hnací síla, která uvádí do pohybu jiné zdroje a jistým způsobem směřuje jejich využívání. Úspěch jakékoliv organizace je dnes velmi závislý na uvědomění si významu a hodnoty lidských zdrojů a systému jejich vedení (Koubek, 1998, s. 11). Logicky lze tedy odvodit, že čím kvalitnějšími lidskými zdroji napříč hierarchií pozic bude organizace disponovat, tím bude úspěšnější.

Rozvinout samotný pojem „nástroje vedení pracovního týmu“, znamená souhrnně vymezit pozici a chování vedoucího týmu, podřízených a jejich vzájemnou interakci v konkrétním organizačním prostředí. Za základní nástroje vedení pracovního týmu lze považovat Adairovo (2004, s. 86 – 88) dělení, na funkce:

- Plánování.
- Iniciování.
- Kontrola.
- Podpora.
- Informace.
- Hodnocení.

Způsob správného vykonávání jednotlivých funkcí by měl vést k efektivnímu dosahování cílů organizace. Jedná se o souhrn veškerého chování, jednání či činností, které lze zahrnout pod pojem motivace (Adair, 2004, s. 88). Motivovat podřízené k podávání požadované pracovní výkonnosti je tak nejvýznamnější povinností každého vedoucího pracovníka. Lze si tedy stanovit výchozí hypotézu: vést = motivovat = vést. Pojem

motivace je obecně rozveden v kapitole 2 a zároveň je toto téma zúženo do kapitoly 4, kde hraje podstatnou roli jako součást empirického výzkumu.

Následující vymezení pojmů vychází z teoretických poznatků ukotvených v odborné literatuře. Vybírám pouze ty, které souvisí s cílem mojí bakalářské práce a ze kterých vycházím i v empirické části.

1.1 Pracovní tým

Odjakživa hrála v lidském životě důležitou roli práce, přičemž postupem času nabývala vzájemná spolupráce na významu. Již v dobách lovců mamutů můžeme zaznamenat synergický efekt koordinovaně spolupracující skupiny, kdy úspěchu by jednotlivec sotva dosáhl. V současnosti je člověk chápaný jako tvořivý a nápaditý jedinec a platí, že k nezákladnějším prvkům pracovní motivace patří uznání v rámci týmu a participování na úspěchu, kterého pracovní tým dosáhnul.

Z pohledu sociálně psychologického (Nakonečný, 2009, s. 383 – 384) lze na pracovní tým nahlížet jako na formální malou skupinu navzájem se integrujících jedinců, kteří se znají a jednají ve vzájemné interakci za účelem dosahování společných organizačních cílů.

Pracovní tým popisuje Armstrong (1999, s. 344) jako *„malou skupinu lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni.“* Má-li tedy být pracovní tým efektivní a úspěšný, hraje klíčovou roli míra shody osobních zájmů jeho členů se zájmy celého týmu a v důsledku i se zájmy organizace.

Bělohlávek (1996, s. 154) uvádí, že *„podmínkami efektivní týmové práce jsou spolupráce, důvěra a soudržnost“*. Spolupráci pak spojuje dvěma faktory:

- Součinností, kdy členové týmu pracují na společném úkolu a sdílejí odpovědnost za výsledek.
- Koordinací, kdy členové týmu společně odpovídají za úkol, jehož plnění si koordinovaně předávají jednotlivé skupiny týmu po dílčích částech.

Bělohlávek dále uvádí, že nepřiliš žádoucí je soutěživost jednotlivých členů týmu, kteří se snaží strhnout úspěch na sebe, což může vyvolat podezírání a závist v rámci týmu. Efektivnější a tedy i žádoucí je sdílení společných hodnot, ideálně skupinových cílů.

Shrnutí: Z uvedených tvrzení Nakonečného, Armstronga i Bělohlávka lze odvodit, že efektivní pracovní tým, který dosahuje dobrých výsledků je založen na vzájemné důvěře a spolupráci mezi jeho členy. Ti zároveň musí být motivováni k dosahování organizačních cílů. Zkoumaný pracovní tým je součástí bezpečnostního sboru, který je zároveň správním úřadem, jehož hlavním zaměřením je kontrola dodržování zákonných opatření. To by v ideálním případě bylo možno považovat i za skupinový cíl a společně sdílené hodnoty členů týmu. Blíže se specifiky zkoumaného týmu a motivací jeho členů k dosahování organizačních cílů zaobírám v kapitole 4.

1.2 Vedení pracovního týmu

Vedení lze, dle Bělohlávka a spol. definovat, jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 133).

Vůdčovství, či schopnost vést je základní předpoklad úspěšného vedení lidí. Handlíř (1998, s. 222) jej dále definuje jako „*vliv, tj. umění nebo proces ovlivňování lidí k nadšenému plnění žádoucích cílů... skládá se ze čtyř prvků:*

1. *schopnosti využívat efektivně a zodpovědně moc,*
2. *schopnosti pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci,*
3. *schopnosti inspirovat,*
4. *schopnosti vytvářet celkové motivující klima.“*

Armstrong (2007, s. 30) uvádí, že hlavním účelem vedení lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace byla pomocí lidí schopná úspěšně plnit svoje stanovené cíle.

Dle Tureckiové je záměrem a cílem vedení lidí ovlivnit jednání podřízených (spolupracovníků), aby „*v dané situaci dobrovolně dosahovali skupinových cílů*“ (Cole 1996, s. 51, in Tureckiová 2002).

Styly vedení charakterizuje Armstrong (1999, s. 360) jako způsoby, kterými manažeři jednají, aby prostřednictvím lidí dosáhli žádoucích výsledků. Týká se to chování manažerů jako vedoucích týmů a toho, jakým způsobem uplatňují své pravomoci.

Každý vedoucí by měl disponovat určitými a vhodnými vrozenými vlastnostmi, které je v pozdější době a za vhodných podmínek schopen dále rozvíjet ve schopnosti (Bělohlávek 1994, s. 47 – 48). Tyto předpoklady jsou následně základem osobnostního potenciálu, z něhož vychází osobitý styl vedení, resp. schopnost práce s lidskými zdroji.

Shrnutí: Vedení lidí v pracovním kolektivu lze tedy obecně charakterizovat jako diadický (minimálně dvoučlenný) vztah jedinců, založený na formálně legitimním vymezení pozic vůdce – leadera a následovaných. Vedoucí týmu by měl být schopen v rámci svých možností nastavit podmínky pro práci svých podřízených tak, aby byly motivující.

Zkoumaný tým je součástí bezpečnostního sboru, řízeným byrokraticko direktivním způsobem. Tento způsob vedení je založen na dodržování jasně vymezených formálních pravidel, která vychází z obecně závazných předpisů a vnitřních aktů řízení (srov. Armstrong, 1999, s. 331). Tato pravidla jsou nejčastěji uplatňována formou rozkazů a jiných řídicích aktů, s důrazem na jejich přesné plnění a předpokladem striktního dodržování předpisů. Role vedoucího zkoumaného týmu a jeho způsob vedení jsou tak omezeny a vymezeny nastaveným legislativním rámcem. Prostor pro jeho osobní invenci je tak velice zúžen (srov. Armstrong, 1999, s. 93 a 179). Dílčí analýza předpisů a zavedených nástrojů vedení týmu, které významným způsobem ovlivňují motivaci jeho členů je provedena v podkapitolách 4.3 a 4.4.

1.3 Pracovní výkonnost

Mottem snad každé organizace, Celní správu ČR nevyjímaje, je být úspěšný. Jednou z hlavních premis úspěchu organizace je vysoká pracovní výkonnost jejich členů, resp. zaměstnanců. Člověk je jedinečná osobnost s individuálními vlastnostmi, s různou zručnostíní dispozicí, zastávanými postoji a názory. V každé organizaci se mezi zaměstnanci tato osobnostní individualnost do určité míry odráží i na jejich pracovním výkonu.

Pracovní výkonnost lze definovat jako průběžně dosahovaný a měřitelný výkon, resp. jako výkon požadovaný, či po určitou dobu pracovníkem vynakládaný. Pracovní výkonnost je ovlivňována různými objektivní a subjektivní vlivy. Mezi objektivní vlivy lze zařadit např. druh firemní struktury, působení organizační kultury, vliv pracovního prostředí a způsobu vedení, druh používaných technologií, technické vybavení pracoviště atd. Subjektivními vlivy rozumíme povahové rysy a osobnostní

předpoklady pracovníka, jako je jeho vytrvalost, trpělivost, spolehlivost, schopnost učit se novým věcem atd.

Pracovní výkon je termínově obyčejně spojen s množstvím a kvalitou odvedené práce zaměstnancem za daný čas. Jedná se o výsledek cílevědomé činnosti, odehrávající se v určitém čase a za určitých podmínek. Tento pojem, lze souhrnně definovat jako ochotu vykonat přidělenou práci, ochotu podávat pracovní výkon. Teorie i praxe vedení lidí se vždy zaměřovala do oblasti ovlivňování ochoty podávat požadovaný pracovní výkon a tedy na stimulování pracovníků v organizaci. V důsledku této orientace je tak v popředí zájmu možnost ovlivňování zejména objektivních faktorů, které ovlivňují pracovníka při podávání pracovního výkonu (Mayerová, 1997, s. 92 – 95).

Koubek (2001, s. 199) charakterizuje pracovní výkon jako výsledek spojení a vzájemného poměru: úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů), přičemž uvádí:

- Úsilí – proměnlivá veličina odrážející motivaci a množství energie, kterou pracovník vynaloží při splnění úkolu.
- Schopnosti – relativně stálé veličiny, vyjadřující osobnostní charakteristiky pracovníka, předurčující úspěšné plnění úkolů. Především úroveň znalostí a dovedností tvoří hranici výkonu konkrétního pracovníka.
- Vnímání role či úkolů – jedná se o míru pochopení role či úkolu pracovníkem a jeho následné orientování úsilí k plnění úkolů.

Koubek dále uvádí, že k úspěšnému pracovnímu výkonu je nezbytné, aby byly přítomny všechny tři jmenované složky pracovního výkonu a aby byly přítomny ve vhodném vzájemném poměru.

Armstrong definuje pracovní výkon pouze v podobě výstupů, tedy splnění kvantitativních cílů organizace. Dále pak ale uvádí, že výkon není jen

to, čeho lidé dosahují, ale i jak toho dosahují. „Vysoký výkon je výsledkem vhodného chování, zejména chování založeném na vlastním úsudku, a efektivního používání potřebných znalostí, dovedností a schopností“ (Armstrong, 2007, s. 414 – 415).

Mayerová (1997, s. 91) uvádí, že pracovník v organizaci může podat očekávaný pracovní výkon pouze za předpokladu absolvování odpovídající odborné přípravy (znalosti, schopnosti, zručnosti) a zároveň i ochoty, tedy motivace. Dále uvádí, že při plnění pracovních úkolů pracovník odevzdává zpravidla pouze určitou část své potenciální výkonnosti. Ve zbytku se jedná o výkonovou rezervu, pracovníkem použitelnou pouze za mimořádných okolností či při obnovování pracovních sil. Míra této výkonové rezervy je samozřejmě také u každého pracovníka individuální. Stejně tak jako míra působení uvedených objektivních a subjektivních vlivů na pracovní výkonnost.

Shrnutí: Pracovní výkonnost je determinována pracovníkovým úsilím, schopnostmi a vnímáním role, shrnuto: vlastní pracovní snahou (srov. Koubek, 2001, s. 199). Osobnostní charakteristika pracovníka subjektivně předurčuje jeho vnitřní motivaci k pracovní výkonnosti. Vlivy působící na pracovníka zvnějšku, jsou objektivními faktory ovlivňující vnější stimulaci. Blíže se teoretickému tématu motivace věnuji v kapitole 2. Konkrétní faktory, které ovlivňují pracovní výkonnost a motivaci pracovníků zkoumaného týmu, jsou předmětem zkoumání v kapitole 4.

1.4 Osobnostní předpoklady pracovníka

Při plnění pracovních úkolů lidé dosahují různých výsledků, nemají stejné pracovní nasazení a tudíž ani nepodávají stejný pracovní výkon. Je to

dáno osobnostní individualitou každého pracovníka, resp. vlivy, které na něj působí. Pracovní výkonnost jednotlivce jako osobnosti, je ovlivňována několika faktory a lze na ni pohlížet též z několika úhlů pohledu.

Historickým vývojem v oblasti zkoumání osobnosti člověka je odborně definováno a uznáno mnohé obecné členění typologií osobnosti. Od těch klasických typologií (Hippokratova, Pavlovova, Jungova, Eysenckova, či Kretschmerova) až po jejich pozdější deriváty, které z těch klasických více méně vycházejí. Pracovníka a jeho výkon formují hodnoty, které sám uznává a na které se více či méně zaměřuje. Hodnotami je v tomto případě míněno vše, co souvisí s pracovním výkonem v daném prostředí v návaznosti na osobnostní charakteristiku a hodnotovou orientaci pracovníka. Typologii hodnotových orientací osobnosti rozděluje německý psycholog Eduard Spranger (in Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 369) následovně:

- Teoretický typ – zaměření na hledání pravdy, silná touha po poznání, které je hodnotou.
- Ekonomický typ – prakticky založený člověk s uvažováním pragmatika a se zaměřením na užitek a přínos.
- Estetický typ – požitkář prožívaného okamžiku, hledající harmonii, soulad a vyhýbající se starostem a problémům. Hodnotu spatřuje v kráse života.
- Sociální typ – starostlivý člověk s ochrannými sklony a péčí o druhé. Naplňuje a uspokojuje jej konání dobra, pocit laskavosti a sebeovládání.
- Politický typ – dominantní člověk se sklony k ovládnutí druhých. Hodnotou je moc a společenské postavení.
- Náboženský typ – zaměření spíše na duchovní hodnoty a zkušenosti, materiální hodnoty jsou upozaďovány.

Bělohávek (1996, s. 58) dimenzuje osobnost v souvislosti s jejími pracovními předpoklady dle následujících psychických rysů:

- Schopnosti, dovednosti, znalosti.
- Vlastnosti.
- Potřeby, motivy, postoje, hodnoty.

Tyto osobnostní rysy pak formuje do tří skupin ovlivňujících faktorů:

- Biologické – genetická výbava.
- Sociální – interakce s jinými jedinci v okolí.
- Kulturní – zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk atd.

Shrnutí: Na základě výše uvedených teorií lze konstatovat, že každý pracovník je jinak dispozičně předurčen k plnění zadávaných úkolů a tedy dosahuje i jiné pracovní výkonnosti. Dispozičním předurčením jsou míněny osobnostní předpoklady pracovníka, které významně ovlivňují jeho motivaci k podávání požadované pracovní výkonnosti. Osobnostní předpoklady příslušníků všech bezpečnostních sborů obecně vymezuje ust. §§ 13 – 15 zák. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění, dále jen ZOSP. Uchazeči o práci v Celní správě ČR prochází poměrně náročným přijímacím řízením, jehož součástí je testování osobnostní způsobilosti (psychotesty), dále se prověřuje fyzická a zdravotní způsobilost. Nakonec musí obstát v osobních pohovorech. Fyzická a zdravotní způsobilost je pak u celníků testována průběžně po celou dobu výkonu služby. Více se osobnostním předpokladům a pro pracovní motivaci členů zkoumaného týmu, věnuji v podkapitole 4.2.

2 TEORIE MOTIVACE

Výzkumy a hledání způsobů neustálého zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců, je z pohledu teorie i praxe odedávna velmi exponovanou oblastí. Manažeři vždy hledali cesty vedoucí k možnostem růstu produktivity práce, či zvyšování efektivity a celkové úspěšnosti organizace. Teorie i praxe vedení lidí se od prvních výzkumů v této oblasti průběžně měnila ruku v ruce s postupným objevováním dalších nových přístupů k vedení, resp. se v podobě jejich různých derivací více méně navrací zpět ke svým kořenům (Bělohlávek, 2000, s. 18).

V podkapitolách 1.3 a 1.4 jsem došel k závěru, že pracovní výkonnost je ovlivňována motivací pracovníka, která vychází především z jeho osobnostní charakteristiky a dispozic. Teorie motivace obecně zkoumá proces motivování a snaží se vysvětlit, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem. Zabývá se také spokojeností pracovníků s prací, v práci a dalšími faktory, které mají vliv na pracovní výkonnost (Armstrong, 2007, s. 219).

Pro porozumění teoriím motivace, jejichž efektivní využívání je při řízení lidských zdrojů nezbytné, je nutné pochopit, jakým způsobem vlastně motivace vzniká. Bedrnová a Nový (1998, s. 224) uvádí, že za zdroje motivace lze označit skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Mezi tyto zdroje řadí:

- Potřeby.
- Návyky.
- Zájmy.
- Hodnoty a hodnotové orientace.
- Ideály.

2.1 Co je vlastně motivace?

Pojem motivace označuje všechny vnitřní podmínky vedoucí k určitému způsobu jednání. Odráží skutečnosti lidské psychiky, ve které působí ne vždy zcela vědomě vnitřní hybné síly, což jsou pohnutky a motivy. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 221).

Adair (2004, s. 16) uvádí, že jakékoliv lidské činnosti, práci, činu, či pohybu předchází motivace to či ono udělat. Jde o vědomou, polovědomou i podvědomou vnitřní potřebu, působící na vůli člověka, která jej nutí k činnosti v určité intenzitě a po určitý čas.

J. Arnold a kol. (1991, in Armstrong, 2007, s. 219), popisuje tři faktorové složky motivace, které směřují pracovníka k určitému jednání:

- Směr – co se pracovník pokouší dělat.
- Úsilí – s jakým pracovním nasazením se to pokouší dělat.
- Vytrvalost – jak dlouho se pokouší vytvářet pracovní aktivitu.

Podobnou teorii zastává i Bedrnová a Nový (1998, s. 221; srov. Nakonečný, 2009, s. 177), kteří uvádí, že výrazným rysem motivace (motivů), je působnost současně ve třech rovinách (dimenzích):

- Dimenze směru – co vlastně člověk chce.
- Dimenze intenzity – jak moc to chce.
- Dimenze stálosti – jak dlouho to chce (vytrvalost, perzistence).

Jako základní pojmy v problematice motivace uvádí Bedrnová a Nový (1998, s. 222) motivy a stimuly:

- **Motiv** – vnitřní síla, popud, pohnutka, která je psychologickou příčinou či důvodem určitého chování či jednání člověka (srov.

Nakonečný, 2009, s. 177). Cílem jakéhokoli motivu, je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení. Jak je uvedeno v předchozím tvrzení Bedrnové a Nového, na psychiku člověka působí jednotlivé motivy vždy trojdimenzionálně (směr, intenzita, perzistence). Navíc jich zpravidla působí více najednou, ve shodném či opačném směru, stejnou, či jinou intenzitou a po stejnou, či různou dobu. Z důvodu osobnostní individuality každého člověka tak nelze jednoznačně předvídat způsob jeho chování či jednání ovlivňované vnitřními motivy.

- **Stimul** – vnější působení na psychiku člověka, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání člověka jiného (sociální interakce). Při běžné sociální interakci s jinými lidmi přitom může jít o jednání vědomé i nevědomé. Stimulem je každý podnět vyvolávající jisté změny v motivaci člověka. V oblasti řízení lidských zdrojů to jsou tedy právě stimuly, které zásadním způsobem ovlivňují vnější motivaci pracovníka.

Shrnutí: Motivace je tedy určitá funkční dispozice osobnosti člověka se souborem motivačních faktorů, které jej směřují ke konkrétnímu jednání. Motivy a stimuly jsou v podstatě důvody pro konkrétní chování lidí. Motivování pracovníků v organizačním prostředí pak znamená způsob, kterým lze pomocí stimulací vnějších podnětů a vnitřních motivů, jedince nasměrovat k dobrovolnému plnění přidělených úkolů a k podání očekávaného pracovního výkonu.

2.2 Dělení motivace

Pro účely naplnění cíle této práce jsem zvolil dělení motivace dle Armstronga, které jednak potvrzuje závěry v podkapitolách 1.3 a 1.4 a zároveň z něj vycházím i při provádění dílčích analýz v kapitole 4.

Dle Armstronga (2007, s. 220 – 221) může být pracovník v organizaci motivován dvěma typy motivace. Jedná se buď o vnitřní motivaci, která vychází z pocitu uspokojení při plnění zadávaných úkolů, nebo z obsahu práce, naplňující jeho očekávání. V druhém případě jde o motivaci vnější, kterou do jisté míry formuje používaný styl vedení managementu způsobem odměňování, možností povýšení, vyslovením pochvaly atd.

- **Vnitřní motivace** – je ovlivňována faktory (motiv), (srov. Bedrnová, Nový, 1998, s. 222), které vychází z osobnostní charakteristiky člověka a které jej usměrňují při podávání pracovního výkonu. Jedná se zejména o faktory odpovědnosti (pocit, že vykonávaná práce je smysluplná), autonomie (volnost v jednání), možnosti využívat a dále rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Vnitřní motivátory odrážejí spíše kvalitu pracovního života. Mají většinou hlubší a dlouhodobější účinek, protože vycházejí z osobnostní autonomie pracovníka, nejsou nikým vnucovány zvenku.
- **Vnější motivace** – jde o přístup managementu k pracovníkům, resp. o způsob ovlivňování podřízených v rámci pracovního procesu. Zahrnuje způsob odměňování, udělování sankcí, či trestů, ale také vytváření motivujícího pracovního prostředí, nastavení způsobu organizační kultury a komunikace. Vnější motivátory (stimuly), (srov. Bedrnová, Nový, 1998, s. 223) mají bezprostřední a výrazný účinek, který ale působí spíše

krátkodobě. Jde např. o časté poskytování finančních odměn, na které si pracovník postupem času zvykne a přestávají pro něj mít motivační efekt.

Armstrongovo dělení motivace lze diferenčně promítnout i do zaměření způsobu zkoumání pracovní motivace ze dvou pohledů.

Z čistě psychologického pohledu, se dá na lidské chování nahlížet jako na často nepředvídatelné, ovlivňované více emocemi než rozumem a mnohdy i jako na nevysvětlitelné (srov. Bedrnová, Nový, 1998, s. 222; Mikuláščík, 2015, s. 298). Předmětem empirického zájmu psychologie, jsou osobnostní a charakterové vlastnosti jedince. V podkapitole 1.4, je prostřednictvím vybraných psychologických teorií uvedeno několik způsobů členění osobnosti člověka, které v důsledku ovlivňují i jeho pracovní motivaci. Z Armstrongova pohledu dělení motivace se tedy psychologie zaměřuje spíše na faktory vnitřní motivace člověka.

Behaviorální pohled na lidské chování vychází z předpokladu, že jestliže pochopíme, proč lidé jednají určitým způsobem, zjistíme, že lidské chování je předvídatelné a tedy i méně nevysvětlitelné (B. F. Skinner in Bělohlávek, 2000, s. 47; Bělohlávek, 1996, s. 189; Armstrong, 1999, s. 306). Z této hypotézy pak vyplývá, že snáze lze předvídat jevy, které je možno průběžně ovlivňovat. A ovlivňovat lze spíše vnější vlivy působící na motivaci jedince, v našem případě pracovníka zkoumaného týmu. Dle Armstrongova dělení se v tomto případě jedná o vnější motivaci, resp. stimulaci pomocí vnějších stimulů. Na základě tohoto zjištění a za účelem dosažení cíle práce v kapitole 4 pracuji převážně s behaviorálními teoriemi, uvedenými v následující podkapitole, které se zabývají vnější motivací, resp. stimulací.

Shrnutí: Armstrong dělí motivaci na vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci ovlivňují vnitřní motivátory, vycházející z osobnostní charakteristiky pracovníka. Tento druh motivace Armstrong považuje co do podávání požadované pracovní výkonnosti za významnější pro její hlubší a dlouhodobější účinek. Vnější motivaci pracovníka ovlivňují vnější motivátory, neboli stimuly, které mají výraznější momentální účinek, ale působí krátkodobě.

Z dosavadně zjištěných závěrů v této práci lze odvodit, že v organizačním prostředí lze ovlivňovat spíše vnější motivaci pracovníka pomocí vnějších stimulů. Mezi tyto stimuly patří např. i způsob vedení, jehož součástí je mj. i způsob hodnocení a odměňování či nastavení pracovních podmínek. Podmínky ovlivňující vnější motivaci a pracovní výkonnost členů zkoumaného týmu a tedy i způsob vedení, jsou předmětem dílčích analýz provedených v kapitole 4.

2.3 Základní přehledový koncept motivačních teorií

Každý vedoucí pracovník by měl mít určitý všeobecný přehled a povědomí o motivačních teoriích, vycházejících z historicky dlouhodobého výzkumu v oblastech řízení lidských zdrojů a z psychologických i sociologických přístupů. Měl by rozumět tomu, co vede podřízené k jejich způsobu chování v organizaci, přístupu k přidělené práci a měl by tak umět co nejefektivněji a komplexně využít jejich osobnostní potenciál. Motivování podřízených je totiž tou nejzákladnější činností manažera, v konečném důsledku úzce související s úspěšným fungováním každé organizace.

V odborné literatuře lze najít mnohé obsáhlé přehledy motivačních teorií i jejich dělení. Pro účely naplnění cíle této práce stačí provést jejich

stručný výčet. Z tohoto důvodu si uvádím základní přehled dle Armstronga (1999, s. 298-307).

- **Teorie instrumentality** – vychází z principů Tylorismu, předpokládá, že k zabezpečení požadovaného způsobu jednání slouží pouze odměny a tresty (obdoba metody cukru a biče).
- **Teorie zaměřené na obsah** – míněno zaměření na obsah motivace. Předpokladem je jednání člověka (pracovníka) za účelem uspokojování jeho potřeb. Autoři a jejich teorie potřeb:
 - Maslow (1954) – teorie hierarchie potřeb.
 - Alderfer (1972) – teorie ERG (existence – vztahy – růst).
 - McClelland (1975) – zaměření na manažery (úspěch – spojení – moc).
 - Herzberg (1957) – dvoufaktorový model potřeb (satisfactory – dissatisfactory).
- **Teorie zaměřené na proces** – (kognitivní teorie) zde je kladen důraz na psychologické procesy ovlivňující pracovní motivaci. V oblasti zájmu je i vnímání pracovních podmínek, prostředí i uspokojování základních potřeb.
 - Vroom (1964) – expektační teorie (VIE – valence – instrumentality – expektance, neboli: hodnota – přesvědčení – očekávání).
 - Latham & Lock (1979) – teorie cíle (participativní stanovení cíle = vyšší motivace a pracovní výkonnost).
 - Brehm (1966) – teorie reaktence (jalového odporu) založená na svobodě rozhodování při uspokojování potřeb).

- Adams (1965) – teorie spravedlnosti.
 - Bandura (1982) – teorie vlastní účinnosti.
 - Skinner (1967) – teorie zesílených vjemů.
- **Teorie zaměřené na chování** – vychází z hypotézy, že chování se učíme ze zkušenosti. Bagatelizují význam vnitřních psychologických faktorů a naopak za významné pro způsob chování pracovníka považují vnější ovlivňující faktory.
 - Skinner (1974) – teorie podmiňujících činitelů.

V návaznosti na dosažení cíle práce, kdy pomocí teorií identifikují faktory ovlivňující pracovní výkonnost pracovníků zkoumaného týmu, vycházím z některých uvedených, převážně behaviorálních (kognitivních) teorií motivace.

Shrnutí: Z obsahu a závěrů předešlých kapitol vyplývá, že z pozice vedoucího pracovního týmu lze ovlivňovat zejména vnější motivaci pracovníků pomocí vnějších stimulů. Podmínky, ovlivňující vnější motivaci a výkonnost pracovníků zkoumaného týmu jsou předmětem dílčích analýz, provedených v následující kapitole.

3 CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY V NOVODOBÉ HISTORII

Pro naplnění cíle práce, tedy provedení analýz podmínek ovlivňující pracovní výkonnost v rámci zkoumaného týmu a pro správné pochopení podmínek jeho prostředí, je nutné nejprve přiblížit klíčové momenty vývoje Celní správy ČR (dále jen CS ČR) v posledních letech. Zásadním způsobem totiž ovlivnily nejen její současnou podobu, ale i způsob fungování zkoumaného týmu.

V souvislosti s níže uvedenými událostmi byly CS ČR svěřeny nové kompetence, došlo ke změně organizační struktury i způsobu řízení. Pro vymezení vztahů podřízenosti a nadřízenosti jsou pro účely této práce v následujících podkapitolách zevrubně popsány důležité prvky současné organizační struktury.

Současná podoba Celní správy České republiky se váže k několika zásadním milníkům v jejím novodobém vývoji. Jedním z nich byly listopadové události roku 1989, na základě kterých došlo ke změně společenského zřízení státu a jeho následného přechodu z plánovaného hospodářství na hospodářství tržní. Důsledkem byl ekonomický rozvoj a rozmach podnikatelských aktivit na poli mezinárodního obchodu, při kterém se oproti minulému období několikanásobně zvýšil objem dováženého a vyváženého zboží. Nabývá tak na významu i objemu, práce celních orgánů nejen pohraničních, ale i vnitrozemských, které se začaly personálně výrazně rozšiřovat.

Další významným milníkem byl vznik samostatné České republiky v roce 1993, kdy bylo nutné personálně i materiálně zajistit ostrahu nově vzniklé hranice mezi Českou a Slovenskou republikou, zřízením nových hraničních přechodů a stanic celní stráže.

V květnu 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie, resp. na její jednotný vnitřní trh, jehož hlavním znakem je volný pohyb zboží mezi státy společenství. Tato událost předznamenala poměrně zásadní změny v budoucí funkci i chápání dosavadní role celních orgánů. Byly zrušeny hraniční celní kontroly, které byly veřejností všeobecně vnímány jako hlavní činnost celníků. Část celníků sloužících do té doby na hranicích tak byla převedena na vnitrozemské celní úřady, ale zároveň došlo i k poměrně významnému snížení celkového počtu zaměstnanců celní správy (CS ČR, 2017, Informace... 2004, s. 5).

Celní správa České republiky je v současné době ozbrojeným sborem a zároveň i správním orgánem, zajišťujícím veřejné služby a výkon státní správy s působností po celém území ČR. Svoji působností spadá pod Ministerstvo financí ČR, kterému je podřízena¹.

Zejména po vstupu do Evropské unie byly celní správě přiděleny nové kompetence, z nichž k nejvýznamnějším v oblasti fiskálního výkonu státní správy patří správa spotřebních daní, která byla v roce 2004 komplexně převzata od územních finančních orgánů. Dále správa energetických (ekologických) daní, DPH v rámci přeshraničního obchodu², agenda Intrastat, ochrana duševního vlastnictví, kontrola zaměstnávání cizinců, dělená správa (vymáhání pokut a nedoplatků) a nejnověji pak kontrola elektronické evidence tržeb a hazardních her.

Kompetence Celní správy ČR jsou vymezeny více než stovkou národních i mezinárodních předpisů. Mezi obecně nejvýznamnější patří:

- Nařízení Rady (EHS) č. 2913/92, kterým se vydává celní kodex Společenství, v platném znění.

¹ Dle ust. § 1 odst. 3 zák. č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky, v platném znění

² Pouze v případech dovozu zboží, které vymezuje § 4 odst. 1 písm. e) zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů

- Nařízení Komise (EHS) č. 2454/93, kterým se provádí nařízení Rady (EHS) č. 2913/92, kterým se vydává celní kodex Společenství, v platném znění.
- Zákon č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky, v patném znění.
- Zákon č. 242/2016 Sb., Celní zákon, v pl. znění
- Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v pl. znění, (dále jen ZOSP).
- Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, v pl. znění, (dále jen ZOPK).

3.1 Charakteristika řízení v Celní správě ČR

Do konce roku 2012 byla Celní správa ČR organizována v trojstupňové organizační struktuře, kterou tvořilo:

- Generální ředitelství cel.
- 8 celních ředitelství.
- 54 celních úřadů.

Účinností ZOCS, došlo 1. 1. 2013 k další poměrně zásadní změně ve způsobu fungování celní správy přechodem z trojstupňové na dvoustupňovou organizační strukturu (*viz obr. č. 1*), kterou v současnosti tvoří:

- Generální ředitelství cel.
- 14 celních úřadů – majících sídlo v krajských městech + samostatný Celní úřad Praha Ruzyně.

- 43 územních pracovišť – stanovených vyhláškou³.



Obr. č. 1 – rozmístění celních úřadů a jejich územních pracovišť od 1. 1. 2013 (CS ČR, 2017, Mapa...)

V roce 2012 přešla CS ČR na systém strategického řízení a během roku 2013 byla završena implementace procesního řízení (CS ČR, 2017, Procesní řízení). Zavedení procesního řízení bylo realizováno přes „Projekt komplexního zavedení procesního řízení a procesní optimalizace v Celní správě České republiky“ (MV ČR, 2017, Úspěšné projekty...). Ten byl uskutečněn v rámci Výzvy č. 59 – Efektivní správní úřad a spolufinancován z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Tento projekt úzce navazuje na dřívější projekt „Reformy kontrolních a dohledových procesů“ (MF ČR, 2017, Informace... 2012), jehož cílem bylo navrhnout komplexní model výkonu kontrolních kompetencí, které byly zahrnuty pod projekt Jednotného inkasního místa. Jedná se o součásti plánovaného strategického záměru

³ Vyhláška č. 285/2012 Sb., o územních pracovištích celních úřadů, která se nenachází v jejich sídlech, ve znění pozdějších předpisů

modernizace Celní správy ČR za účelem snížení provozních nákladů a celkové zvyšování efektivity.

Dlužno říci, že zavedení procesní řízení s sebou do aplikační praxe přineslo množství nejasností a v mnoha případech i nejednotnost v pochopení principu jeho fungování i obsahu samotných dílčích procesů. V důsledku toho byl během roku 2015 iniciován nový projekt s názvem „Zkvalitnění projektového řízení v prostředí Celní správy České republiky“, který měl být realizován přes Operační program Zaměstnanost, zřízeným Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Nutno podotknout, že od tohoto projektu bylo ze strany Generální ředitelství cel během roku 2016 odstoupeno.

3.2 Organizační struktura Celní správy ČR

Celní správa ČR je vysoce organizovaným bezpečnostním sborem. Vzhledem k postavení správního orgánu a zároveň uniformovaného bezpečnostního sboru lze konstatovat, že jde o formální model organizace fungující na byrokratickém základě dle Webera (in Armstrong, 1999, s. 331 – 332). Je strategicky a procesně řízenou organizací s převažujícím způsobem direktivního vedení, založeném na modelu centralizovaného rozhodování. Jak je uvedeno v podkapitole 3.1, Celní správa ČR v současné době funguje na modelu dvoustupňového řízení. První stupeň tvoří Generální ředitelství cel a v druhém stupni je 14+1 samostatných celních úřadů.

3.2.1 Generální ředitelství cel

Generální ředitelství cel, dále jen GŘC, je nejvyšší státní institucí v oblasti celnictví, zároveň správním orgánem a organizační složkou státu s celorepublikovou, územní a věcnou působností. Je nadřízeným a řídicím orgánem jednotlivých celních úřadů, které zároveň i metodicky řídí. V čele stojí generální ředitel GŘC, který je jeho statutárním orgánem a zároveň vystupuje jako ředitel bezpečnostního sboru. Generálního ředitele GŘC do funkce jmenuje a odvolává ministr financí (CS ČR, Organizační řád, 2017, s. 7).

K 1. 1. 2017 je organizační struktura GŘC tvořena generálním ředitelem, zástupci generálního ředitele, kteří zároveň zastávají funkci ředitele sekce, či odboru GŘC. Strukturu GŘC tvoří (CS ČR, 2017, Organizační struktura):

- Sekce 01 – Ekonomiky a informatiky.
- Sekce 02 – Výkonu služby.
- Sekce 03 – Pátrání.
- 23 odborů GŘC, z nichž 16 je součástí uvedených sekcí a 7 z nich je přímo podřízeno generálnímu řediteli. V čele stojí ředitel odboru.
- 3 samostatná oddělení – v čele stojí vedoucí oddělení.
- 123 oddělení (Odd.) – v čele stojí vedoucí oddělení. Oddělení jsou podřízena příslušnému odboru.

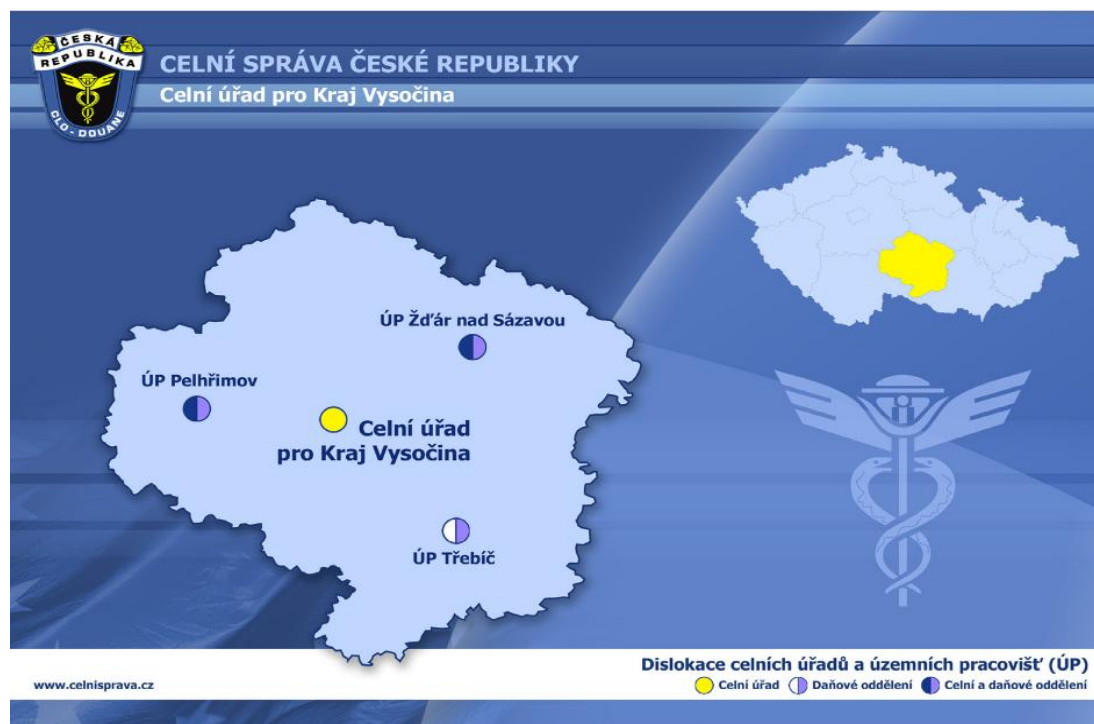
GŘC metodicky řídí jednotlivé celní úřady (dále jen CÚ), vydáváním vnitřních aktů řízení, které se člení:

- Normativní vnitřní akty řízení – služební předpisy.
 - Řády.
 - Vnitřní předpisy.

- Metodické informace (MI).
- Individuální vnitřní akty řízení – Rozkazy (RO).

3.2.2 Celní úřad pro Kraj Vysočina

Celní úřad pro Kraj Vysočina (dále jen CÚKV), je jeden ze čtrnácti krajských úřadů vzniklých na základě legislativní změny uvedené v kapitole 2.2. Sídlí cca 10 km od krajské Jihlavy, na adrese Střítež 5, 588 11 Střítež, což je svojí strategickou polohou v blízkosti dálnice D1 vyhovující zejména pro klientelu z řad veřejnosti při odbavování kamionů v rámci celního a daňového řízení. Výhodou této polohy je také možnost efektivního a operativního provádění dohledových činností v oblasti silničních kontrol mobilními hlídkami. CÚKV má celkem 3 územní pracoviště v Pelhřimově, Žďáru nad Sázavou a Třebíči, kde jsou zřízena pouze oddělení Daňové a Celní (viz obr. č. 2).



Obr. č. 2 – CÚ pro Kraj Vysočina a jeho územní pracoviště (CS ČR, 2017, Mapa... Vysočina).

Organizační strukturu CÚKV tvoří:

- Ředitel CÚKV a 1. zástupce ředitele CÚKV.
- Odbor v čele s vedoucím odboru, který může vykonávat zároveň funkci zástupce ředitele.
- Oddělení v čele s vedoucím oddělení.

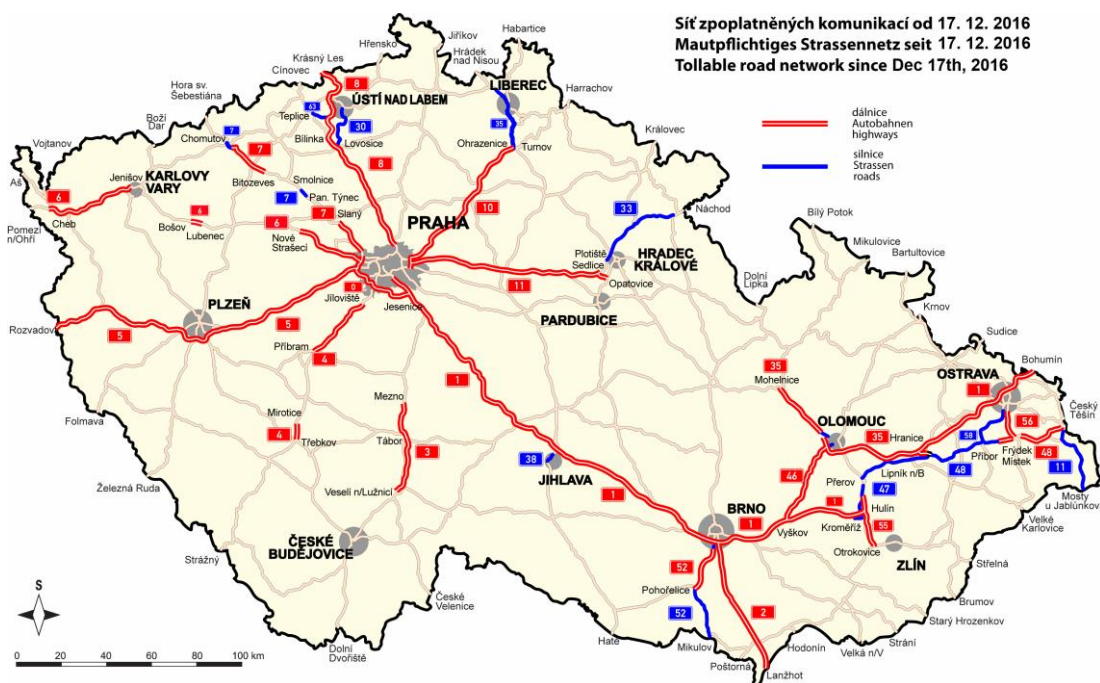
Na CÚKV je zřízeno celkem 6 odborů začleněných do přímé řídicí působnosti ředitele CÚKV a 14 oddělení, (dále jen Odd.), organizačně začleněných zpravidla do organizační struktury jednotlivých odbor dle následujícího schématu:

- Odbor 1 Právní.
 - Odd. 11 Právních a správních činností.
 - Odd. 12 Správního trestání.
- Odbor 2 Celní.
 - 4x Odd. Celní (Jihlava, Žďár nad Sázavou, Pelhřimov).
- Odbor 3 Daňový.
 - 3x Odd. Daňové (Jihlava, Žďár nad Sázavou, Pelhřimov, Třebíč).
- Odbor 4 Správy příjmů a vymáhání.
 - Odd. 41 Správy příjmů.
 - Odd. 42 Vymáhání.
- Odbor 5 Kontrol.
 - Odd. 51 Následných kontrol.
 - Odd. 52 Daňových kontrol.
- Odbor 6 Dohledu.
 - Odd. 61 Dohledu nad subjekty.
 - Odd. 62 Mobilního dohledu.
 - Odd. 63 Kontrol zpoplatněných komunikací.

Přímo podřízené řediteli CÚKV jsou pak Odd. 01 Kanceláře a Odd. 02 Analýzy a informační podpory. K 1. 2. 2017 pracuje na CÚKV, včetně územních pracovišť celkem 176 pracovníků, z toho 145 celníků a 31 pracovníků v civilu.

3.2.3 Odd. 63 Kontrol zpoplatněných komunikací – vymezení obecně

Všechna Odd. 63 Kontrol zpoplatněných komunikací v rámci ČR vznikla jako specializovaná oddělení na základě restrukturalizace CS ČR k 1. 1. 2013. Strukturálně jsou ustanovena Organizačním řádem CS ČR (CS ČR, 2017, Organizační řád...), (dále jen OŘ), a na základě rozkazu Generálního ředitele⁴, celkem na jedenácti CÚ v rámci ČR. Místa jejich zřízení jsou prakticky odvislá od přítomnosti zpoplatněných komunikací v rozsahu krajské působnosti jednotlivých CÚ, viz obr. 3.



Obr. č. 3 – Mapa zpoplatněných úseků (MYTO CZ, 2017, Mapa zpoplatnění).

⁴ Rozkaz Generálního ředitele GŘC č. 56/2016 Organizační změny v odboru 33 Dohledu k 1. 9. 2016 a vydání dodatku č. 3 Organizačního řádu CS ČR, příloha 2

V čele oddělení stojí vedoucí, který odpovídá za činnost a výsledky oddělení vedoucímu Odboru 6 Dohledu CÚ. Všechna Odd. 63 Kontrol zpoplatněných komunikací jsou strukturálně vsazena do Odborů 6 CÚ, jejichž nadřízeným orgánem je Odbor 33 Dohledu GŘC. Ten je součástí sekce 022 Výkonu služby GŘC (viz struktura GŘC v kapitole 2.2.1).

Kompetence dohledu nad zpoplatněnými komunikacemi byla CS ČR svěřena na základě novely ZOPK k 1. 1. 2007, kdy se v ČR zahájil výběr mýtného na těchto komunikacích. K tomuto datu byla současně CS ČR svěřena kontrola dálničních známek, kdy se jedná o sdílenou kompetenci společně s Policií ČR.

Dle bodu 11. 5. 22. OŘ všechna Odd. 63 Kontrol zpoplatněných komunikací vykonávají činnosti v oblasti elektronického mýtného a časového zpoplatnění na vybraných pozemních komunikacích, zejména:

- Kontrola úhrady v systému elektronického mýtného na zpoplatněných komunikacích.
- Kontrola úhrady časového zpoplatnění na vybraných pozemních komunikacích.
- Projednávání přestupků a jiných správních deliktů v blokovém řízení v případech, ve kterých to právní předpisy připouštějí.

Další činnosti jsou vymezeny zejména ZOPK a vnitřními předpisy, které jsou součástí analýzy dokumentů provedené v následujících kapitolách. Odd. 63 Kontrol zpoplatněných komunikací CÚKV dohlíží na úsek dálnice D1 od 81 km (Koberovice) po 166,5 km (Domašov) a dále na zpoplatněný úsek silnice č. I/38 u Jihlavy.

4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ ZKOUMANÉHO TÝMU

Cílem této kapitoly je provedení explanatorní studie a analýzy prostředí zkoumaného týmu, kterým je Odd. 63 Kontrol zpoplatněných komunikací (dále jen odd. 63 KZK CÚKV).

Jednotlivé analýzy jsou provedeny kvalitativní výzkumnou technikou, která má za cíl interpretovat příčinné řetězce a podmínky, které spolu navzájem kontextově souvisí. Účelem je tak podat komplexní vysvětlení podstaty vztahu mezi členy zkoumaného týmu a konkrétním zkoumaným prostředím. (Yin, in Hendl, 2005, s. 109; srov. Sedláček, in Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 102).

Analýza prostředí zkoumaného týmu je rozdělena na dílčí části do kapitol:

- 4.1 – analýza stavu před vznikem odd. 63 KZK CÚKV.
- 4.2 – analýza současných podmínek odd. 63 KZK CÚKV.
- 4.3 – analýza legislativy a vnitřních předpisů.
- 4.4 – analýza nástrojů vedení odd. 63 KZK CÚKV.

Na konci každé z těchto podkapitol je provedena konfrontace výsledku dílčí analýzy s teoriemi, uvedenými převážně v podkapitole 2.4. Pomocí uvedených teorií jsou, v souladu s cílem této práce, identifikovány faktory, ovlivňující pracovní výkonnost pracovníků zkoumaného týmu. Na základě těchto identifikovaných vlivů a konfrontací v poslední podkapitole 4.5 navrhuji doporučení, která povedou ke zvýšení pracovní výkonnosti.

4.1 Analýza stavu zkoumaného týmu před vznikem oddělení 63 KZK CÚKV

Pro pochopení kontextu pracovní motivace současného zkoumaného týmu je opět nutné se ohlédnout do nedávné historie a zanalyzovat stav před ustanovením samostatného odd. 63 KZK CÚKV. Faktory ovlivňující pracovní motivaci a výkonnost pracovníků mají své kořeny právě v době před jeho osamostatněním. V období od 1. 1. 2007 do přechodu CS na dvoustupňovou organizační strukturu k 1. 1. 2013 byli pracovníci určeni pouze k vykonávání kompetencí uvedených v kapitole 3.2.3 (skupina 1), společně s referenty mobilního dohledu (skupina 2) součástí jednoho tehdejšího oddělení s názvem Mobilní dohled (dále jen MD).

Skupina 1: Pracovníci určeni k vykonávání dohledu nad zpoplatněnými komunikacemi (referenti výkonového zpoplatnění⁵) jsou od počátku, tedy od 1. 1. 2007 zařazeni do 3. tarifní třídy⁶, kdy vykonávali pouze činnosti související s agendami:

- Kontrola časového zpoplatnění⁷
- Kontrola výkonového zpoplatnění⁸

Skupina 2: Ostatní členové odd. MD, zařazení převážně do 5. Tarifních tříd, vykonávali kromě uvedené kontroly časového a výkonového zpoplatnění, rozsáhlejší a složitější agendy v rámci kompetencí v silniční dopravě, např.:

⁵ Označení funkce „referent výkonového zpoplatnění“ se začal užívat až od 1. 1. 2013

⁶ Dle ust. § 7 ZOSP. Rozsah činností spadajících do příslušné tarifní třídy je stanoven Nařízením vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech, ze kterého vychází konkrétní popis činností služebního místa každého celníka.

⁷ Dálniční známky – platba je odvislá za dobu užití zpoplatněné komunikace

⁸ Mýtné – platba je odvislá za výkon, tedy za konkrétní projetý mýtný úsek

- Kontroly přepravovaného zboží.
 - Kontroly přepravních povolení⁹.
 - Pátrání po zboží uniklé celnímu dohledu.
 - Kontroly přepravy vybraných výrobků¹⁰.
 - Kontroly přeprav nebezpečných látek a věcí dle mezinárodní dohody ADR.
 - Kontroly přeprav odpadů.
- Státní odborný dozor v silniční dopravě.
 - Dodržování stanovených dob jízd a přestávek.
 - Kontrola tachografů.
- Kontrolní vážení kamionů.
 - Nízkorychlostní.
 - Vysokorychlostní.

V té době se v obou případech jednalo převážně o zkušené celníky s mnohaletou praxí na státních hranicích, kteří byli po vstupu ČR do Evropské unie převeleni na vnitrozemské úřady k vykonávání nově přidělených kompetencí. Mnozí byli bývalí kolegové z dob ostrahy státních hranic. Do CS ČR byla většina přijata převážně v devadesátých letech, za splnění tehdejších stejných podmínek, kterými bylo:

- Dosažení středního vzdělání s maturitou – kvalifikační požadavek.
- Absolvování základní vojenské služby – zvláštní požadavek.

⁹ Vymezené zejména zák. č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, v platném znění

¹⁰ Komodity podléhající spotřební dani vymezené ust. § 1 odst. 2 zák. č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, v platném znění

Rozsah zkušeností a kvalifikačních předpokladů u obou skupin byl tedy k 1. 1. 2007 na podobné úrovni. Přesto byl tehdejší tým odd. MD rozdělen na dvě skupiny pracovníků, kteří vykonávali práci diametrálně odlišnou, co do rozsahu, náročnosti, ale i ohodnocení.

Skupina 1: Specifika pracovní pozice referentů určených pouze k dohledu nad zpoplatněnými komunikacemi:

- Nízký požadavek na rozsah odborných znalostí.
- Pracovní náplň byla prakticky omezena pouze na kontroly dálničních známek, úhrady mýtného a řešení přestupků v těchto oblastech. Lze konstatovat, že tímto úzkým záběrem se tato práce stávala po nějakém čase stereotypní a rutinní.
- Zařazení do 3. tarifní třídy s příplatkem zvýšeným o 10% za směnnost.
- Z této pozice omezená možnost povýšení, či postupu do vyšší tarifní třídy¹¹.

Skupina 2: Specifika pracovní pozice ostatních referentů MD:

- Vysoký požadavek na rozsah odborných znalostí.
- Vzhledem k výše uvedenému rozsahu vykonávaných činností se jedná o práci pestrou, poměrně náročnou a vyžadující si vysokou úroveň teoretických i praktických zkušeností.
- Zařazení do 5. tarifní třídy s příplatkem zvýšeným o 10% za směnnost.

¹¹ Dle ust. § 22 odst. 1 a 2 ZOSP, může příslušník se středním vzděláním s maturitou postoupit do hodnosti a tedy i tarifní třídy pouze o jeden stupeň vyšší, na základě podané žádosti. V tomto případě tedy do hodnosti vrchní asistent (podpraporčík) ve 4 tarifní třídě.

Z mé dosavadní praxe mohu konstatovat, že u jedinců ze skupiny č. 1, u nichž byla silným zdrojem vnitřní motivace práce samotná, docházelo vlivem monotónnosti a daného obsahu práce postupem času k pocitům neuspokojení, odosobnění, dehumanizace či dokonce až frustrace. Tento stav do jisté míry ovlivňoval pracovní výsledky celého týmu a zároveň členy skupiny spojoval. Byl tak příčinou posílení neformálních vztahů uvnitř této skupiny.

Konfrontace s teoriemi: Z pohledu Alderferovy teorie ERG, lze tento stav identifikovat jako frustrační regresi, kdy se při neuspokojení růstových potřeb zvyšuje význam potřeb vztahových (Bělohlávek, 1996, s. 175).

Dle Maslowovy teorie hierarchie potřeb lze hovořit o nenaplněné potřebě sebeaktualizace (seberealizace). Maslow (in Bělohlávek 1996, s. 173) tuto potřebu popisuje slovy „*být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát*“, tedy potřebu rozvíjet a realizovat všechny své schopnosti a talent. Zejména v oblastech, pro které má předpoklady. Bělohlávek (2000, s. 41) pak potřeby sebeaktualizace v organizaci charakterizuje jako dobře organizovanou práci, která pracovníka těší a která mu umožní projevit své schopnosti.

Z pohledu Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace jde v tomto případě o narůstající absenci tzv. satisfaktorů (motivátorů), které účinně motivují pracovníka k optimálním výkonům. Herzberg svým výzkumem došel k závěru, že nejvýznamnějšími motivátory jsou: uznání, úspěch, samotná práce, odpovědnost, povýšení a možnost růstu. Tento souborný komplex je vzájemně velmi provázán a účinně působí v dlouhodobém i krátkodobém horizontu (Adair, 2004, s. 61 – 62).

4.2. Analýza současných podmínek oddělení 63 KZK CÚKV

Odd. 63 Kontrol zpoplatněných komunikací CÚKV, dále jen odd. 63 CÚKV, je v současné době jedním ze tří oddělení, strukturálně zasazených do působnosti Odboru 6 Dohledu CÚKV (viz podkapitola 3.2.2). Na tomto oddělení je systemizováno 18 služebních míst referentů výkonového zpoplatnění, plus vedoucí. K 1. 2. 2017 je obsazeno 13 služebních míst (dále jen SM) referentů výkonového zpoplatnění a 5 SM zůstává neobsazených. Zčásti jde o zkušené celníky, kteří vykonávají kontrolu nad zpoplatněnými komunikacemi již od samého počátku, tedy od roku 2007 a další část tvoří nováčci přijatí v průběhu posledního období.

Všechna SM referentů výkonového zpoplatnění jsou i v současnosti systemizována do 3. tarifní třídy, které i nadále zůstávají nejnižšími tarifními třídami v rámci celé CS ČR. To je zároveň i jeden z důvodů dlouhodobého personálního podstavu na tomto oddělení, kdy od jeho vzniku, tedy od 1. 1. 2013, odsud odešlo 21 pracovníků. V „plném“ personálním stavu oddělení dosud nebylo. Ti co odešli¹², v drtivé většině případů využili příležitost a podali si žádost o převedení na volná SM ve vyšších tarifních třídách na jiných odděleních, nejen v rámci CÚKV, ale i jiných útvech CS ČR. Odchody pracovníků z tohoto oddělení jsou především důsledkem jejich nízké motivace z uvedených důvodů (srov. Armstrong, 1999, s. 310).

V průběhu roku 2016 byly CS ČR svěřeny další dvě nové kompetence, kterými je kontrola elektronické evidence tržeb¹³ a kontrola loterijních her a hazardu¹⁴. S tím souvisí i rozšíření odd. 61 Dohledu nad subjekty CÚKV, jehož pracovníci tyto agendy vykonávají, o 12 nově zřízených SM ve 4. a 5.

¹² Kromě odchodů do civilu

¹³ Dle zák. č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, v platném znění, s účinností od 1. 12. 2016

¹⁴ Dle zák. č. 186/2016 Sb., o hazardních hrách (dále jen "zákon o hazardních hrách"), v platném znění, s účinností od 1. 1. 2017. Tento zákon upravuje hazardní hry, podmínky k jejich provozování a působnost správních orgánů v oblasti provozování hazardních her

tarifních třídách. Tato SM jsou od roku 2016 průběžně obsazována téměř výlučně referenty výkonového zpoplatnění, tedy členy zkoumaného týmu.

Během roku 2017 zřejmě bude docházet k odlivu dalších pracovníků zkoumaného týmu i ve prospěch odd. 62 Mobilní dohled CÚKV. Dle rozhodnutí nadřízeného orgánu, Odboru 33 Dohledu GŘC, bude od 1. 1. 2018 zavedeno 24 hodinové pokrytí krajů hlídkami útvarů dohledu. To znamená, že pracovníci odd. 62 MD CÚKV budou své kompetence vykonávat 24 hodin denně, 365 dní v roce stejně jako pracovníci zkoumaného týmu. S tímto rozhodnutím souvisí nutnost navýšení personálního stavu odd. 62 CÚKV o 9 SM.

Se současným vysokým podstavem odd. 63 KZK CÚKV souvisí i poměrně nízká úspěšnost v přijímání nových příslušníků z civilu. Celníkem se může stát státní občan České republiky, který dosáhl 18 let, je bezúhonný, má minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitou, je zdravotně, fyzicky i osobnostně způsobilý k výkonu služby a právním úkonům¹⁵.

Na základě ust. § 18 odst. 1 ZOSP jsou noví příslušníci k CS ČR přijímáni do hodnosti vrchní referent¹⁶ ve 2. tarifní třídě, které jsou téměř výlučně systemizovány na odděleních 63 KZK. Postoupit do hodnosti asistent ve 3. tarifní třídě, lze až po úspěšném absolvování základního celního kurzu (ZCK), který celník absolvuje cca do půl roku od přijetí. Další postup vždy o jeden stupeň, tedy do hodnosti podpraporčík ve 4. tarifní třídě, je možný nejdříve po dvou letech od vzniku služebního poměru. Výjimku tvoří příslušníci s dosaženým vysokoškolským vzděláním, kteří po absolvování ZCK mohou být rovnou jmenováni do hodnosti podpraporčík

¹⁵ Další předpoklady pro přijetí uchazečů do služebního poměru jsou vymezeny ust. § 13 odst. 1 ZOSP.

¹⁶ Výjimku tvoří uchazeči s dosaženým vysokoškolským vzděláním, kteří se mohou přihlásit do výběrového řízení na volné SM ve vyšších hodnostech a tarifních třídách za podmínek uvedených v ust. § 22 odst. 4 ZOSP

na volném SM ve 4. tarifní třídě, nebo se mohou účastnit výběrového řízení na volná SM ještě ve vyšších hodnotech i tarifních třídách¹⁷.

Z uvedeného vyplývá, že v případě přijetí nového celníka na odd. 63 KZK CÚKV, který před tím dosáhl vysokoškolského vzdělání, je zcela běžnou praxí, že je mu, po absolvování ZCK, záhy nabídnuta možnost přestoupit na neobsazená služební místa v rámci jiných oddělení, ve vyšších hodnotech i tarifních třídách. Stejnou nabídku dostávají i celníci se středoškolským vzděláním, kteří se po úspěšném absolvování ZCK osvědčili během dvouleté praxe na odd. 63 KZK CÚKV a kteří mají zároveň zájem o svůj další kariérní postup. Zkoumané oddělení tak dlouhodobě funguje více méně jako přestupná stanice pro nově přijaté celníky.

Konfrontace s teoriemi: Z pohledu motivačních teorií lze tento jev zhodnotit tak, že v současnosti je možné v týmu odd. 63 KZK CÚKV „udržet“ pracovníka, který je vnitřně motivován obsahem i rozsahem vykonávané práce, orientovaného především na uspokojení svých potřeb. Dle Maslowovy pyramidy hierarchie potřeb v úrovních: fyziologické, jistota – bezpečí, sociální potřeby (sounáležitost). Dle Alderferovy teorie ERG pak na uspokojování potřeb existenčních a vztahových. Pro hodnocení z pohledu externích motivačních teorií zde moc velký prostor není, protože jak uvádí Bedrnová a Nový (1998, 222 – 223), u vnějších stimulů (např. mimořádné finanční odměny) jde sice o účinek okamžitý, ale rychle odeznívající. Naproti tomu vnitřní motivátory jsou vztaženy spíše ke kvalitě pracovního života, účinek je v tomto případě hlubší, dlouhodobější a tedy i účinnější.

¹⁷ Dle ust. § 22 odst. 3 ZOSP

4.3 Analýza legislativy a vnitřních předpisů

Cílem této podkapitoly je provedení kvalitativní analýzy legislativy a vnitřních předpisů vztahujících se k náplni činností odd. 63 KZK CÚKV. Z důvodu jejich značné obsáhlosti, jsem k analýze vybral vnitřní předpis MI č. 3/2016 Používání kamerového systému při kontrolní činnosti, který přímo souvisí s naplněním cíle práce. V této podkapitole chci zároveň přiblížit pracovní činnosti členů zkoumaného týmu, zasazením do legislativního rámce. To má zásadní význam pro snadnější pochopení zavedených opatření, která jsou předmětem analýzy v kapitole 4.4.

Nejprve uvedu základní zákonné normy, kterými se řídí činnost odd. 63 KZK CÚKV:

- Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění – v celé svojí působnosti.
- Zákon č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky, v platném znění – v celé svojí působnosti.
- Zákon č. 242/2016 Sb., Celní zákon, v platném znění – ve vybraných ustanoveních.
- Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, v platném znění – ve vybraných ustanoveních, která mají souvislost s přímým výkonem služby. Některá budou analyzována v následujících řádcích.

Výběr z vnitřních předpisů, souvisejících s analýzou:

- OŘ – ve vybraných ustanoveních.

- MI č. 61/2016 Kontrolní činnost v systému elektronického mýtného a systému časového zpoplatnění, v platném znění, (dále jen MI č. 61/2016).
- MI č. 3/2016 Používání kamerového systému při kontrolní činnosti, v platném znění, (dále jen (MI č. 3/2016).
- RO ŘCÚ CÚKV č. 2/2014 Kontrolní činnost v systému elektronického mýtného a systému časového zpoplatnění v podmínkách Celního úřadu pro Kraj Vysočina, v platném znění, (dále jen RO č. 2/2014).

Popis činností služebního místa referenta výkonového zpoplatnění, vycházející z OŘ:

- Vykonává činnosti spojené s kontrolní činností v systému elektronického mýtného a časového zpoplatnění dle ZOPK, včetně:
 - Projednávání zjištěných přestupků způsobem, který je v souladu s obecně závaznými předpisy a vnitřními akty řízení CS ČR.
 - Vybírání kaucí dle ust. § 43a ZOPK.
- V rozsahu stanoveném platnými právními vnitřními akty řízení provádí základní úkony v rámci dohledových činností.
- Na vyžádání:
 - Plní úkoly v rámci Integrovaného záchranného systému.
 - Poskytuje součinnost při realizaci případů jiných odborných útvarů v rámci působnosti odborů dohledu a pátrání.
 - Zajišťuje bezpečnost a asistenci při převozu hotovosti.

- Plní úkoly uložené právními předpisy, vnitřními akty řízení a další úkoly uložené nadřízeným služebním funkcionářem, jejichž složitost a náročnost odpovídá přiřazené tarifní třídě, dle Nařízení vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech, dále jen NV 104/2005 Sb.
- Řídí přidělené služební vozidlo.

Hlavní náplní práce referenta výkonového zpoplatnění v terénu je kontrola dálničních známek a úhrady mýtného. Kontroly dálničních známek, jsou zaměřeny na jejich řádné vylepení, vyplnění údajů a ověření pravosti. V případě zjištění přestupku v této oblasti je s řidiči nejčastěji uložena pokuta na místě, v blokovém řízení. Povinnosti řidiče v časovém zpoplatnění jsou vymezeny ust. § 21e ZOPK, právní kvalifikace těchto přestupků pak v ust. § 42a odst. 2 ZOPK.

U kontroly mýtného se jedná o především o řešení přestupků s řidiči zájmových vozidel nad 3,5 t, které technologický systém mýtných bran vyhodnotí jako „závadná“. Zkráceně to znamená stav, kdy mýtné nebylo uhrazeno, nebo bylo uhrazeno v nesprávné výši. Povinnosti řidiče a provozovatele vozidla podléhající mýtné povinnosti, jsou vymezeny právní normou upravenou v ust. § 22i resp. 22j ZOPK, právní kvalifikace správních deliktů jsou uvedeny v ust. § 42b odst. 2 ZOPK.

Analýza vnitřního předpisu MI č. 3/2016 Používání kamerového systému při kontrolní činnosti.

MI č. 3/2016 stanoví povinnost na osobní kameru natáčet veškeré kontrolní úkony či služební zákroky, tedy kompletní činnost související

s přímým výkonem služby a to po celou dobu trvání směny¹⁸. Dle tohoto vnitřního předpisu je vedoucí hlídky odpovědný za funkčnost používaného kamerového systému a za pořízení videozáznamů během výkonu služby. V praxi to znamená kameru natáčet veškeré jednání hlídky s kontrolovanými řidiči nejen při projednávání přestupků, ale i v případech negativních kontrol¹⁹. Původní záměr nadřízených orgánů byl používat osobní kamery pouze v případech krizových situací, např. konfliktního jednání s kontrolovanou osobou, kdy by poté záznam posloužil jako důkaz při následném správním řízení²⁰. Tento záměr byl ale přehodnocen na základě iniciativy tehdejšího Samostatného oddělení 050 GŘC Vnitřních činností, kterým bylo doporučeno natáčet prakticky celý výkon služby hlídky. Z pohledu tohoto vnitřního kontrolního orgánu se jedná o implementaci formy preventivního protikorupčního opatření²¹, kdy pořízené záběry mohou být podrobovány následným analýzám, prováděným tímto oddělením.

Konfrontace s teoriemi: Tímto způsobem nastavený kontrolní mechanismus může být ve svém důsledku kontraproduktivní. Žádná pracovní činnost vykonávaná celníky v rámci celé CS ČR není v takovémto rozsahu a způsobu dokumentována jako přímý výkon služby celníků odd. 63 a 62. Z pohledu Adamsovy teorie spravedlnosti tedy nelze mluvit o spravedlivém zacházení, v porovnání s celníky, pracujícími na jiných odděleních. Tímto zavedeným systémem kontroly vykonávaných činností

¹⁸ Dle čl. 6 odst. 4 MI č. 3/2016

¹⁹ Běžné namátkové kontroly např. dokladů, nákladního či zavazadlového prostoru vozidla, nebo vylepených dálničních známek

²⁰ Tímto způsobem jsou osobní kamery používány např. útvary pořádkové Policie ČR, městských policií atd.

²¹ Viz příloha č. 1 materiálu Interní protikorupční program CS ČR – bod 3.1. Vyhodnocení korupčních rizik k 30. 6. 2014

tak nutně dochází k narušení rovnováhy ve vnímání procedurální spravedlnosti²² a tedy i k pravděpodobnému snižování pracovní motivace.

Z pohledu teorií vedení se z pozice nadřízeného orgánu jedná o přístup X z teorie X – Y D. McGregora, spojený se zvýšenou kontrolou (Bělohávek, 2000, s. 5 – 6). Autoritativní přístup vedení aplikovaný v této podobě a tomto případě, může mít za následek ztrátu motivace a iniciativy podřízených, což potvrzuje i Armstrong: *„přístup k organizování lidí typu „příkazy a kontrola“ je některými lidmi považován za nechutný.“* (Armstrong, 1999, s. 348). Tato zavedená praxe odporuje zásadám funkcionálního leadershipu dle J. Adaira, který uvádí, že vedoucí by měl vhodným způsobem *„uznávat a užívat systémy, protože rovnováha mezi příkazy a volností je podstatou organizace“*. (Adair, 2004, s. 92). V takto nastaveném systému intenzivní kontroly pracovní činnosti lze též spatřovat analogii s modelem Benthamova Panopticonu²³.

4.4 Analýza nástrojů vedení zkoumaného pracovního týmu

Jak již bylo uvedeno v závěrech podkapitol 1.2 a 2.2, způsob vedení zkoumaného týmu je svázán jasně vymezenými podmínkami, daných vnější a vnitřní organizační legislativou. Zejména osobní invence a kreativita vedoucího oddělení v přístupu k podřízeným je tak velmi omezena. Možnost ovlivňovat jejich vnější motivaci (stimulaci) je prakticky zúžena:

- Na možnosti akceptace nenárokových požadavků na osobní volno ze strany podřízených pracovníků.

²² Pojem procedurální spravedlnost je blíže rozveden na s. 56

²³ Architektonický model vězení, fungující na principu možnosti nepřetržitého sledování a kontroly vězňů. Ti nemají možnost vidět ven, takže nemohou ani vědět zda a kdy jsou kontrolováni. Jsou tak vlastně svazováni pocitem nepřetržité kontroly.

- Na způsob rozdělování mimořádných odměn.
- Na navrhování přiznávání, nebo odebírání osobních příplatků.

Ostatní faktory více méně určuje zmíněný legislativní rámec, který vymezuje podmínky a prostředí, do kterého jsou pracovníci zkoumaného týmu zasazeni. Tyto podmínky a prostředí jsou blíže specifikovány od kapitoly 3. do podkapitoly 4.3.

V následujících řádcích se tedy věnuji pouze analýze nástrojů, pomocí kterých mohu, jako vedoucí oddělení, ovlivňovat vnější stimulaci pracovníků v prostředí zkoumaného týmu.

Referenti výkonového zpoplatnění jsou zařazeni do nerovnoměrné a nepřetržité doby služby, slouží tedy 24 hodin denně a 365 dnů v roce²⁴. Povinností vedoucího oddělení je zajistit nepřetržitě pokrytí zpoplatněných komunikací hlídkami²⁵. Hlídky jsou nasazovány do směn na základě plánu služeb, který na daný měsíc zpracovává vedoucí oddělení. V režimu nepřetržité doby služby je možno podřízeným pracovníkům stanovit službu v časovém rozsahu 4 až 24 hodin²⁶. Doba odpočinku mezi jednotlivými směnami je stanovena min. na 10 hodin²⁷ a doba nepřetržitého odpočinku v týdnu na 36 hodin²⁸. V důležitém zájmu služby lze pracovníkům stanovit nástup do směny až jeden den předem. Při tomto druhu služby není počítáno s tím, že by si další volno pracovníci nárokovali např. dle vlastních požadavků. Tyto skutečnosti jsou jedním z důvodů přiznání základního měsíčního tarifu zvýšeného o 10%.

²⁴ Dle ust. § 53 ZOSP

²⁵ Dle čl. 4 MI č. 61/2016

²⁶ Dle ust. § 53 odst. 3 písm. a)

²⁷ Dle ust. § 63 ZOSP

²⁸ Dle ust. § 64 ZOSP

Jako vedoucí zkoumaného týmu jsem povinen dodržovat uvedené, zákonem stanovené limity osobního volna pracovníků při jejich nasazování do služeb. V rámci zkoumaného oddělení je přesto zavedena praxe, že před zpracováním plánu služeb na příslušný měsíc, si všichni podřízení mohou písemně požádat o volno či dovolenou dle svých osobních potřeb. Při sestavování plánu služeb je osobním požadavkům na volno vyhověno na základě dosahovaných pracovních výsledků a dodržování služební kázně. Motivační aspekty popsané praxe zhodnocuji na konci této podkapitoly v části „*Konfrontace s teoriemi*“.

Služby pracovníků probíhají v denních a nočních směnách po 12,5 hodinách, z čehož 1 hod. tvoří přestávka na jídlo a odpočinek²⁹. Směna začíná v 7:00 hod. (resp. 19:00 hod.), půl hodiny je vyčleněno na administrativu spojenou s předáním služby a v 7:30 hod. (resp. 19:30 hod.) hlídka vyjíždí do terénu. Na základnu se vrací v 18:30 hod. (resp. v 6:30 hod.). Z uvedeného vyplývá, že jako vedoucí oddělení jsem v přímém kontaktu se svými podřízenými jen velmi omezeně, prakticky jen po dobu předávání směny.

Tím, že jsou hlídky více méně po celou dobu služby v terénu, sami si určují svůj pracovní výkon³⁰. Ten lze poté hodnotit převážně na základě tzv. „tvrdých dat“, kterými jsou množství a způsob projednaných přestupků či provedených negativních kontrol.

Z mé dosavadní praxe mohu tvrdit, že množství odhalených přestupků a provedených negativních kontrol hlídkou ovlivňuje několik faktorů:

- Denní či noční směna³¹.
- Směna v pracovních dnech, o víkendech, či svátcích.

²⁹ Dle ust. § 60 ZOSP

³⁰ Dle popisu činností služebního místa uvedeného v podkapitole 4.3.

³¹ Více na s. 52

- Prázdniny – hustší provoz osobních vozidel.
- Klimatické podmínky³².
- Motivace členů hlídky k pracovním výkonům³³.

Jestliže má být pracovní výkon každého pracovníka objektivně změřen a následně i ohodnocen, je třeba všem pracovníkům týmu stanovit stejné podmínky pro výkon služby. Na odd. 63 KZK CÚKV jsou zavedena dvě zásadní systémová opatření:

- Vyhodnocování pracovních výsledků každého člena týmu zvlášť – na základě kterých buď participuje, nebo neparticipuje na osobních příplatcích či mimořádných odměnách určených k rozdělení v rámci odd. 63 KZK CÚKV.
- Systém řízeného plánování směn – založený na efektivním a zároveň spravedlivém nasazování hlídek do služeb³⁴.

K vyhodnocování pracovních výsledků – vedoucímu oddělení 63 KZK CÚKV je rozkazem ředitele CÚKV³⁵ dána povinnost provádět kontrolní činnosti a vést analytickou činnost, konkrétně:

„4) Analytická činnost v oblasti KZK je zaměřena především na výsledky činnosti konkrétních hlídek a pracovníků KZK. Obsahuje především údaje o počtu zjištěných porušení platných právních předpisů, výši uložených blokových pokut a počtech zjištěných porušení platných právních předpisů postoupených do správního řízení.

³² Při nepříznivých klimatických podmínkách je provoz na komunikacích omezen

³³ Blíže specifikuji v kapitolách 1.3; 1.4; 2; 2.2; 4.1; 4.2; 4.3

³⁴ Blíže specifikuji na straně 52

³⁵ Dle čl. 7 RO ŘCÚ CÚKV č. 2/2014

5) *Kontrolní a analytická činnost je nástrojem k řízení a koordinaci agendy KZK a výstupy z ní zároveň slouží k hodnocení jednotlivých pracovníků.“*

Aby tedy bylo možné objektivně vyhodnocovat efektivitu a výkonnost jednotlivých pracovníků zkoumaného týmu, je nutné vést podrobnou statistiku všech provedených kontrol a jednotlivých řešených případů. Tato statistika zahrnuje údaje:

- Množství vyřešených přestupků.
- Druh přestupků.
- Způsob jakým byly přestupky vyřešeny³⁶.
- Výše uložených sankcí.
- Způsob úhrady uložených pokut v blokovém řízení³⁷.
- Množství provedených negativních kontrol.
- Množství uložených kaucí³⁸.
- Jméno vedoucího hlídky a člena hlídky.

Hlídky vykonávají službu v terénu na zpoplatněných komunikacích zpravidla ve dvoučlenném složení, tedy vedoucí hlídky a člen hlídky. Vedoucí hlídky mj. rozhoduje o zaměření, taktice a průběhu kontrolní činnosti³⁹. Je tedy zodpovědností vedoucího hlídky jaké činnosti a jakým způsobem budou hlídkou projednávány. Člen hlídky je během výkonu služby vedoucímu hlídky podřízen a je povinen uposlechnout jeho pokyny⁴⁰. Pro objektivní posouzení výkonnosti jsou jednotliví členové týmu do pozic vedoucího hlídky a člena hlídky nasazováni střídavě ve stejném poměru.

³⁶ Buď zaplacením pokuty na místě v blokovém řízení, nebo postoupení do řízení následného (příkazní řízení, správní řízení)

³⁷ Buď zaplacením na místě v hotovosti, případně přes platební terminál, nebo následně složenkou

³⁸ Dle ust. § 43a až 43c ZOPK

³⁹ Dle čl. 10 odst. 2 písm. d) MI č. 61/2016

⁴⁰ Dle čl. 11 odst. 2 MI č. 61/2016

K systému řízeného plánování směn – aby měla pouhá statistická data relevantnost a potřebnou vypovídací hodnotu, všem pracovníkům zkoumaného týmu jsou stanovovány stejné podmínky pro přímý výkon služby. Tento systém je založen na principu efektivního a přitom spravedlivého nasazování hlídek do směn.

Co se týče efektivity – obecně platí a z mé praxe mohu potvrdit, že ve dne je na zpoplatněných komunikacích větší provoz, tedy i více řidičů, kteří přestupky páchají či vozidel, vytipovaných k provedení kontroly. Naopak slabší provoz je v noci, o víkendech či svátcích. Do těchto „slabších“ směn je zpravidla nasazována pouze jedna hlídka, která stačí obsáhnout celý kontrolovaný úsek.

Co se týče spravedlivého nasazování pracovníků do směn – jak je již uvedeno výše, pracovníci do směn nastupují dle předem stanoveného plánu služeb, který je vedoucím oddělení zpracováván vždy nejpozději 5 pracovních dnů před skončením předchozího měsíce⁴¹. Při jeho sestavování dbám na evidenci a zároveň průběžné regulování poměru odsloužených denních a nočních směn, počtu odsloužených směn v roli vedoucího a člena hlídky, počtu volných víkendů a tzv. polovičně volných víkendů⁴², či evidenci nepřítomností v terénu (viz obr. č. 4). Výstupy z této analytické činnosti je možné považovat za validní až po určitém časovém období, zpravidla ne kratším 6 měsících.

⁴¹ Dle čl. 14 odst. 3 MÍ č. 61/2016

⁴² Poloviční víkend může být ve dvou variantách:

- noční směna končí v sobotu ráno v 7:30 hod., zbytek víkendových hodin má pracovník volno
- celý volný víkend končí nedělní noční směnou od 19:00 hod

listopad 2016	přehled za tento měsíc					přenos z předchozích měsíců					2016 - celkový přehled										
	vedoucí hlídky	D	N	volné víkendy	1/2 volné víkendy	NEPŘÍTOMNOST	vedoucí hlídky	D	N	volné víkendy	1/2 volné víkendy	NEPŘÍTOMNOST	vedoucí hlídky	D	N	volné víkendy	1/2 volné víkendy	NEPŘÍTOMNOST	počet směn / vedoucí hlídky	celkový počet směn v autě	poměr D / N
pracovník 1	7	8	4	1	0	3	60	58	61	15	10	55	67	66	65	16	10	58	1,96	131	1,02
pracovník 2	8	8	4	2	2	2	54	58	51	19	6	71	62	66	55	21	8	73	1,95	121	1,20
pracovník 3	3	4	2	1	0	13	44	48	40	14	7	102	47	52	42	15	7	115	2,00	94	1,24
pracovník 4	3	3	6	2	1	7	68	69	61	20	9	40	71	72	67	22	10	47	1,96	139	1,07
pracovník 5	5	6	6	2	1	4	61	58	57	17	8	62	66	64	63	19	9	66	1,92	127	1,02
pracovník 6	4	5	6	2	1	6	64	66	55	20	13	48	68	71	61	22	14	54	1,94	132	1,16
pracovník 7	7	3	8	1	2	2	57	63	49	22	5	67	64	66	57	23	7	69	1,92	123	1,16
pracovník 8	3	1	8	1	2	6	59	65	50	21	5	61	62	66	58	22	7	67	2,00	124	1,14
pracovník 9	4	4	3	2	1	12	36	34	33	6	4	48	40	38	36	8	5	60	1,85	74	1,06
pracovník 10	7	8	3	2	0	3	25	28	26	11	3	27	32	36	29	13	3	30	2,03	65	1,24
pracovník 11	5	4	3	2	0	10	23	29	23	10	2	29	28	33	26	12	2	39	2,11	59	1,27
pracovník 12	0	0	0	0	0	22	22	26	18	6	0	20	22	26	18	6	0	42	2,00	44	1,44
pracovník 13	5	6	5	1	1	5	14	11	11	9	4	21	19	17	16	10	5	26	1,74	33	1,06
		60	58			7,3										16	6,7	57,38	1,95	97,38	1,16
																		22,77			
Konečná verze vyplněna a zkontrolována:													přidat směny v roli vedoucího hlídky								
"přehled za tento měsíc" - dle verze Plánu služeb ze dne 24.11.2016													přidat počet nočních směn								
													přidat volné víkendy								
													přidat volné poloviční víkendy								

Obr. č. 4 – Systém evidence odsloužených směn (vlastní)

Mezi prvky vnější stimulace patří i služební příjem celníka, který je v tomto případě daný zmíněným legislativním rámcem⁴³. Služební příjem se skládá z několika složek:

- Základní tarif zvýšený o 10 %⁴⁴ - pevná složka platu.
- Zvláštní příplatek⁴⁵ – tzv. rizikový příplatek – pevná složka platu.
- Osobní příplatek⁴⁶ – nenároková složka platu, kterou může ovlivnit vedoucí oddělení.
- Odměna⁴⁷ – nenároková složka platu, kterou může ovlivnit vedoucí oddělení.

⁴³ Dle ust. § 114 – 117 ZOSP

⁴⁴ Dle ust. § 114 odst. 2 ZOSP, v návaznosti na Nařízení vlády č. 330/2016, kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2017, viz příloha č. 4

⁴⁵ Dle ust. § 120 ZOSP

⁴⁶ Dle ust. § 122 ZOSP

Shrnutí: Vnější motivace, resp. stimulace pracovní výkonnosti pracovníků zkoumaného týmu je ze strany vedoucího oddělení 63 KZK CÚKV možno ovlivňovat:

- Možností vyhovět požadavkům na osobní volno ze strany podřízených pracovníků při jejich nasazování do služeb.
- Způsobem rozdělování mimořádných odměn.
- Přiznáváním, krácením či odebráním osobních příplateků.

Ve všech případech se jedná o nenárokové a nevymahatelné benefity. Volno dle osobního požadavku je pracovníkovi poskytováno pouze v případě jeho dobrých pracovních výsledků a dodržování služební kázně. Mimořádné odměny jsou rozdělovány pouze mezi ty pracovníky, kteří dosahují nadprůměrných pracovních výsledků v porovnání s ostatními, v rámci zkoumaného týmu. Tyto výsledky jsou zjišťovány a vyhodnocovány vedoucím oddělení pomocí výše uvedených nástrojů. Osobní příplatek je poskytován pouze pracovníkům, kteří dosahují nadprůměrných pracovních výsledků dlouhodobě. Pracovníkům s průměrnými či podprůměrnými pracovními výsledky jsou přiznávány pouze pevné složky služebního příjmu, tedy základní tarif a zvláštní příplatek.

Konfrontace s teoriemi: Všeobecně platí, že odměna by měla být odvislá na odvedeném pracovním výkonu, a že spravedlnost v odměňování pracovníka k výkonům motivuje, kdežto nespravedlnost demotivuje (srov. Armstrong, 2009, s. 114; Bělohlávek, 1996, s. 192; Koubek, 2001, s. 269).

Z pohledu motivačních teorií lze zavedenou praxi přirovnat ke Skinnerově behaviorální teorii Modifikace organizačního chování (O. B.

⁴⁷ Dle ust. § 123 ZOSP

MOD), která je založena na předpokladu, že chování člověka je závislé na jeho následcích. Chování pracovníků pak lze ovlivňovat manipulací s důsledky tohoto chování (Bělohlávek, 1996, s. 189). Tedy jestliže bude např. pracovník motivován nadprůměrnými odměnami, které mu budou přiznávány v případě požadované nadprůměrné pracovní výkonnosti, je předpoklad, že nadprůměrné pracovní výkonnosti dosahovat bude (pozitivní zpevnění).

Další teorií vhodnou ke konfrontaci je Adamsova teorie spravedlnosti. Ta vychází jednak z potřeby rovného a spravedlivého zacházení (rovnováhy) a zároveň z předpokladu, že pracovník má tendenci srovnávat se s ostatními jedinci v rámci své pracovní skupiny. Armstrong (1999, s. 305) uvádí, že existují dvě formy spravedlnosti:

- Distributivní spravedlnost.
- Procedurální spravedlnost.

Distributivní spravedlnost – týká se vnímání pracovníků v oblasti:

- Porovnávání svého pracovního úsilí (jako vkladu), s dosaženým výsledkem (ziskem), jako odměny za své vynaložené úsilí.
- Porovnávání úsilí a výsledky jiných zdali jsou spravedlivě odměňování podle svého výkonu.

Pokud pracovník nabude dojmu, že jeho vklad je vyšší a zisk nižší v porovnání s ostatními, je narušena rovnováha a vzniká motiv k jejímu odstranění buď snížením vkladu, nebo snahou o zvýšení zisku. Pokud zvýšení zisku nedosáhne, sníží svoji pracovní výkonnost (Wagnerová, 2008, s. 15 – 16). Způsob odměňování formou přiznávání mimořádných odměn v rámci odd. 63 CÚKV lze považovat za systém s jasně nastavenými pravidly, která jsou bez rozdílu platná pro všechny členy týmu. Jedná se tedy

o transparentní a objektivní nastavení podmínek pro odměňování. Dle Adamsovy teorie by ovšem bylo možno tento systém považovat za spravedlivý pouze v případě, byl-li by jako spravedlivý vnímán všemi pracovníky zkoumaného týmu.

Procedurální spravedlnost – týká se vnímání spravedlnosti pracovníků ohledně systémů používaných uvnitř organizace, např. ve formách a způsobech možného kariérního postupu, kontrolních mechanismů, míry významu seniority při povyšování atd. Analýza podmínek pro vnímání procedurální spravedlnosti v prostředí zkoumaného týmu jeho pracovníky je provedena v podkapitole 4.2 a 4.3. Zároveň i v podkapitole 4.1 v části, týkající se rozdělení pracovníků tehdejšího oddělení Mobilní dohled k vykonávání kompetencí, které byly co do rozsahu, zodpovědnosti i ohodnocení zcela odlišné.

Ověření toho, do jaké míry jsou nastavené systémy nasazování pracovníků do služeb, odměňování, či možnosti kariérního postupu, vnímány pracovníky zkoumaného týmu jako spravedlivé a tedy i motivační, by bylo možné provést formou samostatného výzkumu. Ten by bylo vhodné realizovat za použití jiných přístupů a metod (např. dotazníkové šetření), což už by ovšem značně přesáhlo rámec této práce.

4.5 Návrh opatření podporující zvýšení pracovní výkonnosti

V této práci jsem došel k závěrům, že pracovní výkonnost pracovníků zkoumaného týmu je ovlivňována jejich vnitřní a vnější motivací. Vnější motivaci pracovníků týmu lze ze strany vedoucího ovlivňovat

převážně pomocí nástrojů, popsaných v předchozí podkapitole. Vnější motivace je ovlivňována vnějšími stimuly, které mají sice silný momentální účinek, ale působí krátkodobě.

Vnitřní motivaci pracovníka předurčuje především jeho osobnostní charakteristika a není zde velký prostor tuto motivaci ovlivnit. Při podávání pracovní výkonnosti je důležité, které své potřeby chce a dokáže pracovník pomocí odváděné práce uspokojovat. Přímou rozhodující pak je, zda se pocit uspokojení dostavuje při plnění zadávaných úkolů či pracovníka uspokojuje samotný obsah práce.

Jestliže vycházím z teoretických závěrů, že práce obsáhlá, náročná a zodpovědná má vnitřní motivační potenciál významnější, než práce jednoduchá a nenáročná, pak navrhuji rozšíření dosud vykonávaných činností v rámci zkoumaného týmu o některé další kompetence, které současně vykonává odd. Mobilní dohled. Jednalo by se o činnosti v oblastech:

- Kontroly dopravních prostředků a přepravovaného zboží.
- Pátrání po zboží uniklé celnímu dohledu.
- Kontroly přepravy vybraných výrobků⁴⁸.
- Kontroly přepravních povolení⁴⁹.

Rozšíření o tyto nové kompetence by u členů zkoumaného týmu zároveň znamenalo navýšení jejich dosavadních třetích tarifních tříd tak, aby byl rozsah vykonávaných činností v souladu s danou legislativou⁵⁰. Pokud

⁴⁸ Komodity podléhající spotřební dani vymezené ust. § 1 odst. 1 písm. a) zák. č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, v platném znění

⁴⁹ Vymezené zejména zák. č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, v platném znění

⁵⁰ Dle NV č. 104/205, kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech a dle ZOSP Příloha 1 Charakteristiky tarifních tříd příslušníků bezpečnostních sborů. Uvedený návrh nových kompetencí by měl svým obsahem spadat do 4. tarifní třídy.

by došlo k rozšíření a obohacení dosud vykonávané práce, tím i k nárůstu zodpovědnosti, za současného navýšení tarifních tříd, tak dle dosavadních závěrů a motivačních teorií by mělo u členů zkoumaného týmu dojít ke zvýšení motivace. V konečném důsledku tedy i k nárůstu pracovní výkonnosti. V současné době je na pozici referent výkonového zpoplatnění v rámci České republiky systemizováno 269 celníků, kteří působí v terénu v nepřetržitém režimu služby. Rozšířením kontrolní činnosti by došlo k mobilizaci a využití stávajícího lidského kapitálu v oblasti provádění kontrol při přepravě komodit s významným fiskálním či bezpečnostním rizikem. To je ostatně i v souladu s aktuální vizí, misí i strategickými cíli současné Celní správy ČR (CS ČR, 2015, Mise, vize...). Zavedení tohoto opatření by jistě nejprve vyžadovalo provedení hloubkové analýzy, jejímž výstupem by měl být report o náročnosti a ekonomických dopadech tohoto opatření. Výstupy z této analýzy by pak bylo vhodné konfrontovat se snahou Celní správy ČR naplňovat zmíněnou vizi, misi a vytyčené strategické cíle.

V podkapitole 4.3 je provedena analýza vnitřního předpisu MI 3/2016, týkajícího se používání osobních kamer během přímého výkonu služby. Navrhuji používat osobní kamery pouze v situacích, které si to svojí povahou vyžadují. Jedná se např. o případy konfliktního jednání s kontrolovaným řidičem, kdy zadokumentování celé situace může později posloužit jako důkazní prostředek při následném správním řízení. Dalším případem je dokumentace zjištěných závažných porušení zákona, u kterých je předpoklad následného daňové, či trestního řízení⁵¹. Změnu tohoto předpisu lze iniciovat podaným písemným návrhem adresovaným majiteli procesu, tedy nadřízenému Odboru 33 GŘC, který je jeho gestorem a

⁵¹ V podobném rozsahu jsou osobní kamery používány např. složkami pořádkové a dopravní Policie ČR, či městskou policií.

vydavatelem. Návrh by měl být podložen např. statistickým porovnáním výsledků pracovní činnosti zkoumaného týmu za období v roce, kdy se osobní kamery nepoužívaly se stejným obdobím, ve kterém už byla povinnost osobní kamery uvedeným způsobem používat.

Poslední doporučující návrh souvisí se zvýšením pracovní výkonnosti pracovníků zkoumaného týmu nepřímo, ale přesto jistý význam má. To, že je současný personální stav zkoumaného týmu na samé spodní hranici optimálního fungování, negativně ovlivňuje především jeho stávající, většinou dlouholeté pracovníky. Ze své praxe mohu konstatovat, že tito pracovníci se hůře vyrovnávají s faktem, že musí neustále „zaučovat“ nové a nové kolegy, kteří stejně po nějaké krátké době oddělení opouštějí, zatímco oni pořád zůstávají. Je to jeden s faktorů, který zároveň ovlivňuje jejich motivaci a pracovní výkonnost. Současný personální stav je i odrazem stávajícího, bohužel ne zcela optimálně nastaveného a úspěšného systému přijímání nových celníků. Ten dostatečně nereflktuje momentální situaci na trhu práce. Uchazečů o práci v bezpečnostních sborech je všeobecně nedostatek a požadavky zejména na osobnostní způsobilost⁵² jsou ze strany CS ČR v porovnání s ostatními bezpečnostními sbory poměrně přísné. Problematika nábory nových příslušníků je velmi obsáhlé téma, které by si jistě zasloužilo být předmětem samostatného výzkumu, např. v práci jiné.

⁵² Dle ust. § 15 odst. 2 a 3 ZOSP

ZÁVĚR

Používání nejmodernějších a nejspolehlivějších technologií je jistě jedním z předpokladů úspěchu každé organizace. Jsou to ale hlavně lidské zdroje, jejichž efektivní využívání je v dnešní době přímo klíčové pro všechny organizace napříč soukromým, ale i veřejným sektorem. Dosahování vytyčených organizačních cílů je možné pouze pomocí motivovaných pracovníků. Jedním z faktorů, ovlivňujících vnější motivaci podřízených pracovníků je i způsob vedení. Hlavním úkolem každého vedoucího pracovníka je tedy motivovat své podřízené k podávání požadované pracovní výkonnosti.

Cílem této práce bylo analyzovat podmínky ovlivňující pracovní výkonnost pracovníků oddělení Kontrol zpoplatněných komunikací Celního úřadu pro Kraj vysočina. Na základě identifikovaných vlivů pak navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení pracovní výkonnosti.

K dosažení cíle jsem postupoval tak, že jsem si v první kapitole vymezil obecné pojmy vztahující se k oblasti vedení týmu. V druhé kapitole jsem navázal na závěry z kapitoly první a věnoval se vymezení tématu motivace, v kontextu s vedením pracovníků v týmu. Ve třetí kapitole jsem se zaměřil na popis organizační struktury Celní správy ČR a podmínek prostředí, do kterého jsou pracovníci zkoumaného týmu zasazeni. Ve čtvrté kapitole jsem dosáhl cíle práce, kdy jsem analyzoval podmínky, které ovlivňují pracovní výkonnost pracovníků zkoumaného týmu. V závěrečné podkapitole 4.5 jsem navrhnul opatření, která vychází z teorií a závěrů práce, zejména pak ze závěrů dílčích analýz, provedených v kapitole 4.

LITERATURA A DALŠÍ POUŽITÉ ZDOJE

- Adair, J. E. (2004). *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., & Nový, I., & kolektiv. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., & Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada Publishing.
- Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Bělohlávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press.
- Bělohlávek, F., & Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Praha: Computer Press.
- CS ČR. (2015). *Interní protikorupční program Celní správy České republiky*. Praha: GŘC.
- CS ČR. (2015). *Mise, vize a základní hodnoty Celní správy ČR*. Citováno 26. 3. 2017. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/procesni-rizeni-v-cs-cr/Stranky/mise-vize-a-zakladni-hodnoty-celni-spravy-cr.aspx>
- CS ČR. (2016). *MI č. 3/2016 Používání kamerového systému při kontrolní činnosti*. Praha: GŘC.
- CS ČR. (2016). *MI č. 61/2016 Kontrolní činnost v systému elektronického mýtného a systému časového zpoplatnění*. Praha: GŘC.
- CS ČR. (2016). *RO GŘ 56/2016. Organizační změny v odboru 33 Dohledu k 1. 9. 2016 a vydání dodatku č. 3 Organizačního řádu CS ČR*. Praha: GŘC.

- CS ČR. (2017). *Informace o činnosti Celní správy České republiky za rok 2004*.
Přístup dne 20. 2. 2017. Dostupné z:
<https://www.celnisprava.cz/cz/statistiky/Vron%20zprvy/Informace%20o%20v%C3%BDsledc%C3%ADch%20%C4%8Dinnosti%20Celn%C3%AD%20spr%C3%A1vy%20%C4%8CR%20za%20rok%202004.pdf>
- CS ČR. (2017). *Organizační struktura Celní správy České republiky*. Citováno 21. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/organizacni-struktura/Documents/RO-118-2016-PR1.pdf>
- CS ČR. (2017). *Mapa celních úřadů*. Citováno 20. 2 2017. Dostupné z:
<https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/organizacni-struktura/Documents/mapa-cel-urad.pdf>
- CS ČR. (2017). *Mapa CÚ pro Kraj Vysočina*. Citováno 20. 2 2017. Dostupné z:
<https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/organizacni-struktura/Celn%20ady/Vyso%C4%8Dina.pdf>
- CS ČR. (2017). *Organizační řád ÚZ k 1. 1. 2017*. Praha: GŘC.
- CS ČR. (2017). *Organizační struktura Celní správy České republiky*. Citováno 21. 2 2017. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/organizacni-struktura/Documents/RO-118-2016-PR1.pdf>
- CS ČR. (2017). *Procesní řízení v CS ČR*. Citováno 20. 2. 2017. Dostupné z:
<https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/procesni-rizeni-v-cs-cr/Stranky/default.aspx>
- CÚKV. (2014). RO ŘCÚ CÚKV č. 2/2014 *Kontrolní činnost v systému elektronického mýtného a systému časového zpoplatnění v podmínkách Celního úřadu pro Kraj Vysočina*. Stráž: CÚKV.
- Česko. (1994). *Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, v platném znění*.
Citováno 22. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-111>
- Česko. (1997). *Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, v platném znění*.
Citováno 20. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-13>
- Česko. (2000). *Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, v platném znění*. Citováno 21. 2. 2017. Dostupné z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-101>

- Česko. (2003). *Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, v platném znění*. Citováno 20. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-353>
- Česko. (2003). *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění*. Citováno 19. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361>
- Česko. (2004). *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění*. Citováno 18. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>
- Česko. (2005). *Nářízením vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech, v platném znění*. Citováno 23. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-104>
- Česko. (2012). *Vyhláška č. 285/2012 Sb., o územních pracovištích celních úřadů, která se nenacházejí v jejich sídlech, v platném znění*. Citováno 19. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-285>
- Česko. (2012). *Zákon č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky, v platném znění*. Citováno 20. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-17>
- Česko. (2016). *Nářízením vlády č. 330/2016, kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2017, v platném znění*. Citováno 23. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-330>
- Česko. (2016). *Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, v platném znění*. Citováno 20. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-112>
- Česko. (2016). *Zákon č. 186/2016 Sb., o hazardních hrách, v platném znění*. Citováno 20. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-186>
- Česko. (2016). *Zákon č. 242/2016 Sb., celní zákon, v platném znění*. Citováno 20. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-242>
- Handlíř, J. (1998). *Management*. Praha: Computer Press.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Koubek, J. (1998). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing.

- MF ČR. (2017). *Informace o činnosti Celní správy České republiky za rok 2012*. Citováno dne 20. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/statistiky/Vron%20zprvy/Informace%20o%20v%C3%BDsledc%C3%ADch%20%C4%8Dinnosti%20Celn%C3%AD%20spr%C3%A1vy%20%C4%8CR%20za%20rok%202012.pdf#search=Reforma%20kontroln%C3%ADch%20a%20dohledov%C3%BDch%20proces%C5%AF>
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing.
- MV ČR. (2017). *Úspěšné projekty IOP a OP LZZ v gesci Ministerstva vnitra ČR*. Citováno dne 20. 2 2017. Dostupné z: <http://projekty.osf-mvcr.cz/cz/108/default.aspx>
- MYTO CZ. (2017). *Mapa zpoplatnění*. Citováno 21. 2. 2017. Dostupné z: http://www.mytocz.eu/files/images/maps/MYTOCZ_381_toll_map.gif
- Operační program Zaměstnanost. (2017). *Veřejný detail projektu*. Přístup dne 20. 2. 2017. Dostupné z: <https://esf2014.esfcr.cz/PublicPortal/Views/Projekty/Public/ProjektDetailPublicPage.aspx?action=get&projektId=1026>
- Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.
- Sedláček, M. (2007). *Případová studie*. In Švaříček, R., & Šedřová, K. a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (s. 96 – 111). Praha: Portál.
- Tureckiová, M. (2002). *Teorie řízení*. Praha: MJF Praha.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.

Seznam zkratek

CS ČR – Celní správa České republiky

CÚ – celní úřad

CÚKV – Celní úřad pro Kraj Vysočina

ČR – Česká republika

GŘC – generální ředitelství cel

MD – mobilní dohled

MF ČR – Ministerstvo financí České republiky

MI – metodická informace

MV ČR – Ministerstvo vnitra České republiky

NV – Nařízení vlády

Odd. – oddělení

odd. 63 KZK – Oddělení 63 Kontrol zpoplatněných komunikací

OŘ – Organizační řád Celní správy České republiky – úplné znění k 1. 1. 2017

RO – Rozkaz

SM – služební místo

ZOCS – Zákon č. 17/2012 Sb., o Celní Správě České republiky, v platném znění

ZOPK – Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, v platném znění

ZOSP – Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění

Seznam obrázků, grafů, schémat

Obrázek 1: rozmístění celních úřadů a jejich územních pracovišť	27
Obrázek 2: CÚ pro Kraj Vysočina a jeho územní pracoviště	31
Obrázek 3: Mapa zpoplatněných úseků	33
Obrázek 4: Systém evidence odsloužených směn	51