

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**SLOŽENÍ A VEDENÍ PRACOVNÍ SKUPINY PRO
VÝKON VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK**

**COMPOSITION AND MANAGEMENT WORKING GROUP ON
PERFORMANCE ENFORCEMENT OF CLAIMS**

Bakalářská diplomová práce

Martin Slavík

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Pavel Kliment, Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Jihlavě dne 26.06.2013

.....

vlastnoruční podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat PhDr. Pavlu Klimentovi, Ph.D., svému vedoucímu práce, za metodické vedení a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Úvod	6
Teoretická část	
1. Pracovní skupina, možnosti ovlivňování chodu pracovní skupiny	8
1.1. Pracovní skupina (definice)	8
1.2. Postavení pracovní skupiny v podnikovém systému	10
1.3. Lidské zdroje v pracovní skupině	11
1.3.1. Hierarchie potřeb členů pracovní skupiny	12
1.4. Ovlivňování chodu pracovní skupiny	13
1.4.1. Předpoklady pro úspěšné vedení pracovní skupiny	14
1.4.2. Motivace pracovníků	16
1.4.3. Komunikace v pracovní skupině	17
1.4.4. Řešení konfliktů	19
1.5. Možnosti získávání a výběru pracovníků	20
1.6. Složení a rozdělení rolí v pracovní skupině	22
1.7. Hodnocení pracovníků	22
1.8. Forma odměňování	23
1.9. Možnosti vzdělávání	23
1.10. Styly vedení	24
Praktická část	
2. Vymáhací oddělení jako zvláštní druh pracovní skupiny	27
2.1. Historický vývoj daňové správy	27
2.2. Vize daňové správy	28
2.3. Postavení vymáhacího oddělení ve struktuře finanční správy	29
2.4. Specifika vymáhacího oddělení	32
2.5. Etický kodex zaměstnanců	34
3. Personální činnosti v rámci finanční správy	36
3.1. Získávání a výběr pracovníků	36
3.2. Složení skupiny pracovníků vymáhacího oddělení	37
3.3. Hodnocení	38
3.4. Odměňování.....	40
3.5. Vzdělávání	41

3.6. Postavení vedoucího oddělení	43
4. Návrh změn směřujících k optimálnímu chodu pracovní skupiny pro výkon vymáhání pohledávek	44
Závěr	50
Seznam použité literatury	52
Anotace	55

Úvod

Při současném právním stavu v České republice lze vymáhat nedoplatky různým způsobem. Mohou být vymáhány soudní cestou, soukromými exekutory a v neposlední řadě také správními úřady, včetně úřadů finančních. Odlišností mezi jednotlivými způsoby vymáhání je mnoho. Největším rozdílem je skutečnost, že státní správa a její pracovníci nejsou motivováni výdělečnou činností, která je závislá na množství vymožených částek a dokáží v rámci zákona zohlednit sociální situaci dlužníka. Svou prací zabezpečují plnění platebních povinností široké veřejnosti a tím přispívají k naplnění příjmové strany státního rozpočtu a rozpočtu měst a obcí.

Hrozbou ekonomiky státu se stává v posledních letech nárůst nedoplatků a špatná platební morálka občanů. Obzvláště placení daní je v České republice, na rozdíl od vyspělých západních států, považováno za nutné zlo. Mnoho dlužníků považuje neplacení daní za hrdinství a neuvědomují si, že bez náležitě fungující příjmové stránky státního rozpočtu by nefungovala výdajová stránka rozpočtu, z které se hradí veškeré nástroje státní politiky. Pokud se budou lidé vyhýbat své zákonné povinnosti hradit daňové nedoplatky, bude zapotřebí pracovníků vymáhacích oddělení finančních úřadů.

Téma své závěrečné práce jsem si vybral z důvodu, že jsem dlouholetým členem jedné pracovní skupiny vymáhacího oddělení finančního úřadu a uvědomuji si, že s připravovanými změnami, kdy pracovníci finančních úřadů budou spravovat nejen nedoplatky daňové, ale i nedoplatky na zdravotním a sociálním pojištění, by se výběru, složení a vedení pracovních skupin vymáhacích oddělení finančních úřadů měla věnovat náležitá pozornost.

Narůstající počet a agresivita daňových dlužníků vyžaduje zvýšené požadavky na psychickou odolnost, odborné a osobní předpoklady jednotlivých zaměstnanců. V návaznosti na uplatnění těchto individuálních předpokladů musí náležitě fungovat i pracovní skupina zaměřená na vymáhání pohledávek. Jelikož se jedná o pracovní skupinu ve státní

organizaci, je sestavení a možnosti vedení skupiny, reagující na připravované změny, velice zdlouhavé a nepružné. Při zpracování tématu mé bakalářské práce se zaměřuji na možnosti zlepšení fungování pracovní skupiny, při využití odborné literatury, interních předpisů, metodiky Generálního finančního ředitelství a své osobní praxe.

V první části své práce se věnuji popisu pracovní skupiny a kolektivu, upozorňuji na rozdílnost pojmu mezi těmito uskupeními. V rámci teoretického popisu vyzdvihuji důležitost lidských zdrojů, motivace pracovníků a nutnost ideálního složení pracovní skupiny. V neposlední řadě upozorňuji na potřebu správného stylu vedení skupiny a nezbytnou vnitřní komunikaci mezi členy skupiny i vnějším prostředím.

Druhá část práce pojednává konkrétně o pracovní skupině vymáhacího oddělení finančních úřadů. Věnuji se zde historii i vizi finanční správy. Popisuji specifickou pracovní skupiny vymáhacího oddělení od jiných pracovních skupin, její postavení v hierarchii státní správy a možnostem vedoucího ovlivnit celkový chod takovéto skupiny.

Deskripci skutečného stavu vybraných personálních činností v rámci finanční správy se věnuji ve třetí části své práce.

V závěrečné části bakalářské práce předkládám své návrhy k jednotlivým prvkům, které ovlivňují optimální chod pracovní skupiny.

Cílem mé bakalářské práce je popis základních personálních činností finanční správy, zaměřených na pracovní skupinu vymáhání pohledávek. Ve svém návrhu na optimalizaci fungování skupiny na vymáhání pohledávek se především zaměřuji k složení a vedení pracovní skupiny.

1. Pracovní skupina, možnosti ovlivňování chodu pracovní skupiny

1.1. Pracovní skupina

Pracovní skupina je zásadním pojmem mého zkoumání a z tohoto důvodu ji věnuji první část své bakalářské práce. Přívlastek „pracovní“ je při definování skupiny pro tuto práci nutností, skupina je pouhým obecným pojmem, např. podle Basse je to soubor jednotlivců, kde existence tohoto souboru přináší členům prospěch. Její členové nemusí sdílet společné cíle (Adair 1994, s. 12). I pracovní skupina je formou sociální skupiny, která představuje nejen seskupení jakéhokoliv počtu lidí, kteří na sebe vzájemně působí, ale je to již funkčně a organizačně propojený celek, který má společný cíl nebo přinejmenším některé společné cíle. Tyto se realizují ve společně sdíleném prostoru, kterým je společné pracoviště.

„Pracovní skupina je jednou z typických představitelů malých sociálních skupin. Tvoří ji skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.“ (Bedrnová, Nový a kol. 2009, s. 116).

Při popisování činnosti pracovní skupiny bychom neměli nazývat toto seskupení jako pracovní tým. Oba pojmy jsou si blízké, ale zároveň i velmi rozdílné. Podobnost tkví v zaměření pracovníků na určitý výsledek a určité vzájemné spolupráci na jednom pracovišti. Pracovní tým na rozdíl od pracovní skupiny je sestaven na vyřešení konkrétního úkolu, to znamená pouze na určitou dobu. Podstatným rozdílem je to, že mezi členy pracovního týmu funguje spíše spolupráce, než soutěžení jako u pracovních skupin. Všichni pracovníci týmu jsou z důvodu neexistence vnitřní formální organizační struktury postaveni na stejnou úroveň. Formální skupina je vytvářena k plnění specifických cílů a zaměřuje se na koordinaci pracovních aktivit. Lidé jsou do skupiny zapojováni na základě rolí, které zastávají v organizaci. Cíle skupiny jsou stanovovány managementem, a to tak, že pravidla fungování, vztahy a normy chování jsou určeny předem. Formální skupiny jsou poměrně stálé, většinou se mění pouze složení členů (Dědina, Cejthamr 2010, s. 155).

Tým je vytvářen dočasně ke splnění určitého úkolu, může však fungovat i po dobu, kdy má na starosti ucelený pracovní proces nebo jasně vymezené společné cíle. Pracovní tým tvoří zpravidla menší počet pracovníků s různými, vzájemně se doplňujícími schopnostmi, kteří v týmu zastávají jiné odlišné role. Struktura týmu tak překonává tradiční funkční uspořádání firem, kdy se spojují do jednotlivých organizačních útvarů pracovníci téže profese (Urban, 2011).



Obr. 1 – Postavení pracovní skupiny

Ve své práci budu zkoumat prostředí finančního úřadu, konkrétně oddělení vymáhání pohledávek. Toto oddělení je součástí byrokratické struktury úřadu, která neumožňuje přirozený vznik a fungování pracovních týmů. V následujícím textu chci popsat rozdílnost pracovních skupin a pracovního týmu. Vedoucí týmu bývá volen či jmenován z členů týmu a to obvykle pouze na dobu vyřešení úkolu. V systému státní správy je však vedoucí pracovník jmenován pro řešení více úkolů skupiny a nezřídka je vybírán z členů jiné skupiny či organizace. O tým se též nejedná, shromáždí-li vedoucí kolem sebe při řešení určitých úkolů některé své podřízené a ti mu podávají doporučení plynoucí z jejich odborných pozic a úkolů, což se pravidelně děje při pracovních poradách. Od běžných skupin se pracovní tým odlišuje i tím, že vítá a podporuje rozdíly mezi členy a nemá sklon potlačovat ani názorové rozdíly mezi nimi. Ve státní sféře je naopak vyžadován jednotný názor, který se neodlišuje od názoru vedoucího skupiny či vedení společnosti. Za větší rozestup názorů bývá pracovník

spíše trestán než odměňován (Urban, 2011). Z výše uvedených důvodů se budu ve své práci více věnovat pracovním skupinám než pracovním týmům.

1.2. Postavení skupiny v podnikovém procesu

V organizaci se vytvářejí formální či neformální skupiny. Ve formální skupině převládají neosobní vztahy, skupina je vytvořena pouze za určitým účelem, v organizaci je většinou dána předmětem činnosti (např. výrobní či obchodní oddělení). Uvnitř formální skupiny nebo bez ohledu příslušnosti k určitému oddělení vznikají neformální skupiny, které jsou odvozeny od vztahu mezi jednotlivými pracovníky (Bedrnová, Nový a kol. 2009, s. 113).

Formální a neformální vztahy se navzájem doplňují, ovlivňují a dohromady tvoří organizační strukturu. Úkoly skupiny a vize organizace jsou uskutečňovány pouze v té míře, jak budou přijaty členy neformální skupiny. Ideálním stavem je situace, kdy se formální a neformální skupina překrývá, a vedoucí je formálním vůdcem i přirozenou autoritou (Gigalová 2009, s. 19).

Každá formální pracovní skupina má či nemá svou minulost. Pro organizaci je přínosné pokud je skupina zaběhnutá a zavedená, kdy její členové mají jasnou představu, co mohou čekat od dalších členů skupiny. Důležité je, aby v takovéto skupině nevznikly návyky, které by snížily výkonnost skupiny, například přehlížení návrhů druhých, uspokojení ze současného stavu a nepřijímání nových impulsů. Při formování skupiny a rozpoznání jejího efektivního fungování hraje významnou roli čas, který stráví skupina pohromadě (Adair 1994, s. 22).

Pracovní skupiny v organizaci se od sebe liší nejen svou minulostí, ale hlavně svou „jedinečností“. V rámci celého úřadu nebo podniku mají skupiny společný cíl, ale navzájem se od sebe liší. Rozdíl mezi nimi tvoří především to, že odborná skupina má svůj úkol a jednotliví pracovníci vnášejí do skupin své individuální názory a postoje, kterými částečně ovlivňují fungování a charakter celé pracovní skupiny.

Pracovní skupiny dohromady tvoří strukturu celé organizace. Jsou na sobě závislé, ač některé skupiny mohou být druhým z důvodu organizační struktury nadřazeny. Pro dosažení cílů organizace je důležité zajistit, aby i přes „zdravou“ rivalitu mezi sebou skupiny spolupracovaly a nevznikal mezi nimi konkurenční boj (Adair 1994, s. 78).

1.3. Lidské zdroje v pracovní skupině

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logický přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů“ (Armstrong 2002, s. 27).

Dle Edersheim Drucker tvrdí, že ani vhodný výběr zaměstnance nestačí pro jeho rychlé a účinné začlenění do pracovní skupiny a osobní rozvoj. Je třeba spojit pracovníkovi schopnosti, praktický výcvik a mentorské podpory zkušených kolegů. Drucker považuje za ideální zařadit pracovníka do pozice, která bude od počátku spojena s jeho značnou odpovědností (Drucker in Edersheim 2008, s. 159).

Pro hodnotnou pracovní skupinu se předpokladem úspěchu stává kvalita lidí, kteří ve skupině pracují. Je potřeba se ptát jak takové pracovníky poznáme? Plamínek označil za vhodný lidský zdroj pro firmu ne samotného člověka, ale jeho schopnosti, postoje a vlastnosti. Schopnost spolupracovat s ostatními členy pracovní skupiny, své znalosti a dovednosti použít naplno pro dosažení daného úkolu. Loajalitu, míru snahy a ochoty spolupráce vyjadřují pracovníkovi postoje. Oba předchozí požadavky lze u zaměstnance během začleňování do pracovní skupiny přizpůsobit dle potřeby. Poslední požadavek – vlastnosti, jsou rysy člověka, které nelze účinně měnit. Bývají úzce spojeny s osobností člověka a jeho biologickou a psychologickou podstatou. Pracovník s negativními vlastnostmi by mohl v budoucnu narušit pracovní vztahy ve skupině. Vlastnosti u pracovníků lze předvídat, chápat a v případě nutnosti můžeme ovlivňovat jejich chování (Plamínek 2002, s. 58).

V této kapitole jsem chtěl na základě poznatků citovaných autorů sdělit, že ani organizace se sebelepším technickým a materiálním vybavením nemůže dosáhnout své vize bez kvalitních lidí. Při utváření konkrétní pracovní skupiny se musí dbát na to, jakou činnost bude jednotlivý pracovník konat, jaké jsou na něj kladeny nároky a co od něj požadujeme. Z nároků a požadavků na pracovní místo vznikne představa vhodného člověka („lidského zdroje“).

1.3.1. Hierarchie potřeb členů pracovní skupiny

Dle Maslowovy pyramidy potřeb vytvořil Plamínek pyramidu stimulů, která manažerům organizací upřesnila hierarchii potřeb pracovníků. Zaměstnanci v první řadě vyžadují snesitelné pracovní podmínky, což upřednostňují před dostatečným příjmem. Další rovinou jsou kvalitní mezilidské vztahy a vrcholem pyramidy je smysl pro osobní rozvoj. Pyramida stimulů je sice utvořena pro celý systém organizace, ale pravdivě vypovídá i o hierarchii potřeb členů pracovní skupiny (Plamínek 2002, s. 84).



Obr. 2 – Pyramida potřeb dle Plamínka

Plamínek nebo Maslow vytvořili pyramidu, v které svou aktuální potřebu najde každý pracovník. Každý pracovník se nachází na jiné úrovni pyramidy. Záleží například na postavení člověka na kariérové dráze, která představuje průběh pracovního zařazení od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho ukončení (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 135). Touhu po kariéře a dostatečném peněžním ohodnocení, bez potřeby „zázemi“ v podobě kvalitních pracovních podmínek či nutností rozvíjet pracovní mezilidské vztahy, vyznává současná nastupující mladá generace (Kyjovská, 2010). Zajištěná generace, která je uprostřed své kariéry, upřednostňuje spíše pracovní prostředí a mezilidské pracovní vztahy. Při ovlivňování chodu pracovní skupiny nelze motivovat všechny pracovníky stejně. Správné rozpoznání, v které úrovni pyramidy potřeb se jeho podřízení nachází, je důležitým uměním vedoucích pracovníků.

1.4. Ovlivňování chodu pracovní skupiny

Procesy, které ovlivňují chod v pracovní skupině, Lewin souhrnně nazval skupinovou dynamikou (Lewin In Armstrong 2007, s. 250). Mezi ovlivňující faktory, které napomáhají jednotlivým členům i celé skupině k dosažení cílů, náleží vše, co na skupinu působí jak zevnitř, tak zvenku. Na skupinové dění má podstatný vliv pracovní prostředí, v kterém skupina působí. Pokud organizace upřednostňuje z důvodu většího dohledu nad zaměstnanci kanceláře typu open space, zaměstnanci mají nulové soukromí a nedostatek osobního prostoru. Z hlediska výkonnosti skupiny se zde může rozvinout paranoidní stav, kdy při přítomnosti více pracovních skupin v jednom společném prostoru vzrůstá svárliвість, zveličování nebo podezíravost z nečestných úmyslů „konkurenční“ skupiny (Kejhová, 2011). Ovlivnění chodu pracovních skupin je tedy v tomto případě na managementu organizace. Pokud je to možné, měli by mít pracovníci zajištěný alespoň minimální soukromý prostor. Vedoucí pracovníci poté nemusí řešit časté mezilidské konflikty, které při větší koncentraci pracovníků v jednom prostoru nastávají.

Neméně důležitý vliv na ovlivňování chodu skupiny má její sociálně demografické složení. Především záleží na „citu“ vedoucího pracovníka, který má možnost tento faktor ovlivnit. Složení skupiny, pokud není nutností pro vykonávání specializovaných činností, by mělo být různorodé z hlediska věkového, vzdělanostního tak i z hlediska pohlaví. Pro řešení úkolů je přínosem rozdílný názor a odlišný přístup, který každý pracovník vloží do fungování skupiny, jak z hlediska vědomostních nebo životních zkušeností. Při optimálním chodu pracovní skupiny se pojetí skupiny přibližuje významu pracovního týmu. Nad vyvstalým problémem se spojí členové skupiny a řeší daný úkol se společnou odpovědností a bez vnitřní konkurence. V těchto případech přebírají členové skupiny i týmové role bez ohledu na současné postavení v hierarchii skupiny (Plamínek 2002, s. 132).

Dalšími možnostmi, jak ovlivnit dynamiku pracovní skupiny je vhodné stanovení cílů, motivace a především odborné vedení skupiny.

1.4.1. Předpoklady pro úspěšné vedení pracovní skupiny

K úspěšnému zvládnutí vedení lidí v pracovní skupině jsou nutné odborné znalosti, organizační schopnosti a schopnost vést lidi.

Vedoucím pracovníkem by měla být osobnost. Arogantní chování vedoucího pracovníka nevede k optimálnímu fungování pracovní skupiny. Upřednostňuje se spíše přirozená než vynucená autorita. Důležité je spolupracovníky motivovat a v rámci možností spravedlivě hodnotit výkony jednotlivců a skupiny, v návaznosti na to je i odměňovat. Měl by umět poradit, pochválit za dobře odvedenou práci, ale i adresně kritizovat. Úlohou vedoucího je kolektiv podřízených stmelovat a vést. Umění je mít schopnost přizpůsobit se změnám a nepodléhat zaběhnutým stereotypům ve své práci.

Při komunikaci s podřízenými by neměl jednat povýšeně, měl by umět přesvědčit, ale nemanipulovat. Je důležité zachovávat slušnost v chování k podřízeným a respektovat jejich důstojnost, ale zároveň nastavit určité mantinely v chování pracovníků pro udržení přirozené autority. Lidé potřebují k dosažení dobrých výsledků spolupracovat, ne pod tíhou strachu a obav, ale na základě respektu a důvěry (Adair 1994, s. 117). V případě

nesouhlasu se svými spolupracovníky musí vyjadřovat svůj názor věcně, klidně a dát jim prostor, aby vysvětlili své stanovisko. Při jednání respektovat názory ostatních pracovníků, naslouchat svým podřízeným a ptát se na jejich náměty. Je také důležité umět si udržet odstup a nadhled a zachovávat korektní vztahy při zvládnání konfliktních situací, ke kterým při práci s lidmi vždy ve větší či menší míře dochází. Jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšného fungování pracovní skupiny je vzájemná spolupráce všech členů, tedy i vedoucího pracovníka. Bez využívání schopností a dovedností všech pracovníků ve skupině, nelze dosáhnout dobrých výsledků (Halík 2008, s. 13-63).

Vedoucí pracovní skupiny musí mít na mysli, že přebírá odpovědnost nejen sám za sebe, za své rozhodování, ale i za všechny členy skupiny. Z tohoto důvodu musí každé své rozhodnutí dostatečně zvážit a nerozhodovat se ukvapeně, ale zodpovědně. Na druhou stranu nemůže svá rozhodnutí neustále odkládat. Do rozhodování je nutné zapojit jednotlivé členy pracovní skupiny, ale konečná zásadní rozhodnutí učiní jen vedoucí pracovník. Neautoritativní vedoucí by měl umět odhadnout, které pravomoci může delegovat na své podřízené a které si ponechá ve své kompetenci. Nesmí zapomínat na zpětnou vazbu, tedy kontrolu splnění zadaných úkolů.

Jako při každé lidské činnosti, tak i při plnění cílů se členové skupiny nevyvarují chyb a omylů. Dobří vedoucí pracovních skupin nikoho při částečném neúspěchu neobviňují a uvědomují si, že lidé občas chybují. Je důležité se z chyb poučit, aby se pokud možno neopakovaly. Chyby lze např. využít pro námět k doplňujícímu školení pro celou skupinu (Hayes 2005, s. 103).

Vedoucí se nesmí bát mít ve svém pracovním oddělení po odborné stránce zdatnější pracovníky. Pro prospěch pracovní skupiny by měl umět využít jejich dovednosti a znalosti. Pokud vedoucí skupiny pocítí u svých podřízených sebeuspokojení nebo případně nechuť k plnění společného cíle, je povinen dovolit, případně sám iniciovat zdravé soutěžení mezi členy skupiny. Přirozeností člověka je soutěžit a vyhrávat. Z tohoto důvodu soutěž

pomůže k oživení vztahů ve skupině a při odborném vedení posílí i pozici vedoucího skupiny (Plamínek 2002, s. 104).

Předpokladem pro zdárné fungování pracovní skupiny lidí je nejen umění řídit a vést kolektiv lidí, ale hlavně umění sestavit tuto skupinu tak, aby mohla efektivně fungovat (Halík 2008, s. 13-63).

1.4.2. Motivace pracovníků

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, k úspěšnému vedení pracovní skupiny patří správný odhad, jak motivovat podřízené. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Naopak motivování je úsilí člověka nebo více lidí, vytvořit u jiného jedince motivaci pro požadované chování. Vychází z toho, že se člověku z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci (managementmania.com).

Motivování je složitý proces, z důvodu, že každý člověk má jiné své osobní hodnoty, potřeby a cíle. V pracovní skupině tudíž musí být motivování přizpůsobeno na každého jednotlivého člena skupiny. Motivovaný zaměstnanec je spokojený pracovník, podává výkony, které od něj organizace čeká, nevytváří konfliktní situace v rámci skupiny a v případě potřeby pomáhá se začleněním do skupiny novým kolegům. Při správném motivování podřízených nemusí vedoucí pracovník provádět takový rozsah kontroly vykonané práce, jak při opačné situaci. Vedoucí skupiny se může věnovat dalšímu rozvíjení pracovní skupiny a zlepšení cesty ke splnění úkolů. Jak radí Drucker vedoucím pracovníkům: „Management se týká lidských bytostí. Jeho úkolem je probouzet v lidech schopnost podávat společný výkon, efektivně využívat jejich silných stránek a potlačovat význam jejich slabin“ (Drucker In Edersheim 2008, s. 139). Základem motivování je premisa „něco za něco“, každý náročnější úkol by měl být spojen s určitou formou odměny, případně hrozbou sankce. Pokud tento předpoklad nefunguje, je pracovní motivace pouze zbytečnou kolonkou v nákladech společnosti. Musí být tedy vytvořen spravedlivý a motivující systém odměňování mající pevná pravidla, která znemožňují

případné zneužívání výhod a benefitů, jak od vedoucích pracovníků, tak i od podřízených zaměstnanců.

Organizace má poměrně velké možnosti, jak své pracovníky motivovat. Záleží na strategii motivování, kterou podnik či úřad zvolí. Vnější motivátory mohou mít různé podoby a formy. Většinou se rozdělují na peněžní odměny např. zvýšení platu, výkonnostní prémie a nepeněžní odměny, ke kterým patří povýšení, pochvala, příjemné pracovní prostředí a zajímavá práce. Mezi stimulanty také náleží snížení platu nebo kritika. Těmito vnějšími motivacemi může vedoucí pracovní skupiny bezprostředně a výrazně ovlivňovat pracovní výkony svých podřízených. Nedostatkem vnějších motivátorů je jejich možný krátkodobý účinek a to, že pracovník nemusí odměnu chápat jako motivaci, ale jako něco na co má nárok a naopak při nespravedlivém zvýhodňujícím ohodnocení jednotlivce má negativní vliv na motivaci celé pracovní skupiny.

Naopak při převažující vnitřní motivaci pracovníka je předpoklad, že bude dlouhodobá s výraznějším účinkem. Motivací si zaměstnanec upevňuje sebevědomí a stanovuje své soukromé úkoly a cíle, což přispívá k jeho zvýšenému pracovnímu úsilí (Urban, 2011). Snahu co nejlépe pracovat, být nejlepší ve skupině, dosáhnout stanoveného cíle si člověk v sobě sice ovlivňuje sám, ale organizace by měla takovouto motivaci rozvíjet. Aby měl pracovník snahu se motivovat, musí mít organizace nastavenou takovou podnikovou kulturu, která zajišťuje pracovníkovi, který se vzdělává a rozvíjí, že bude náležitě oceněn. Pokud by zaměstnanec pocítil, že jeho práce není hodnocena, klesala by vnitřní motivace až do nezájmu o zaměstnání.

1.4.3. Komunikace v pracovní skupině

Komunikaci mezi jednotlivými členy pracovní skupiny je možné členit z více hledisek. V pracovní skupině ji můžeme zúžit na předávání odborných informací mezi jednotlivými členy skupiny. Komunikaci při řešení odborných problémů za účasti všech členů pracovní skupiny se říká porada. Při zahájení odborné komunikace v pracovní skupině se jednotlivci

zapojují do faktické debaty. Při fázi předběžného sdělení se určuje co je zapotřebí řešit či udělat a jsou definovány úkoly. Poté následuje diskuse o úkolech a předávají se informace o způsobech plnění cílů. Při zpětné vazbě probíhá hodnocení, co již bylo uděláno a co je ještě zapotřebí vykonat. Na závěr dochází k zakončení diskuse. Členové pracovní skupiny se obvykle schází za potřebou sdělení a výměny informací nebo řešení problému.

Využívanou formou „kulatého stolu“ je diskuse neformální. Není stanoveno přesné pořadí příspěvků do diskuse. Úlohou vedoucího je udržet dané téma nebo vybízí jednotlivé pracovníky, aby se zapojili do diskuse. Pro vedoucího skupiny je důležitá zpětná vazba od podřízených, musí vědět, zda všichni pochopili stanovené úkoly. Aby se tak stalo, informace je vhodné předkládat srozumitelně, jednoduše a účastníky porady nepřehlcovat zbytečnými informacemi (De Vito 2001, s. 239-240).

Dále se v pracovní skupině setkáváme s formou komunikace, která se nazývá symposium. Je složeno z připravených příspěvků či prezentací účastníků a jeho úlohou je předat svůj pohled na probíraný problém ze svého hlediska. Pracovník je při přípravě svého příspěvku nucen se dostatečně seznámit s daným problémem, věnovat mu více času, aby při své prezentaci mohl za svým názorem opravdu stát.

Forma symposium – fórum se skládá z připravených projevů a představuje následné reakce pracovníků formou otázek, komentářů a odpovědí.

K předchozím formám předávání informací, které jsou založeny na osobním styku, náleží i nyní často využívaná možnost komunikace pomocí výpočetní techniky - e-mailů. Výhodou e-mailové komunikace je, že zpráva je zaslána všem členům skupiny současně a ti mají k dispozici stejné písemné informace. Tato komunikace ovšem postrádá spontánnost, která je při osobní diskusi inspirativní (tamtéž, s. 242).

Jelikož lidé v pracovní skupině spolu komunikují dlouhodobě, každá skupina se řídí svými pravidly. Většinou jsou nastavena určitá nepsaná pravidla chování, jakási kultura komunikace. Pravidla platí pro jednotlivce, tak i pro celou skupinu. Komunikace probíhající v pracovní skupině přímo

ovlivňuje mezilidské vztahy ve skupině, ale ovlivňuje i vztah zaměstnanců k organizaci (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 202).

Dalším pojetím předávání informací v pracovní skupině je interpersonální formální či neformální diskuse. Součástí takovéto komunikace bývá specifický slovník, kterému rozumí pouze členové skupiny. Používání určitých pojmů či spojení usnadňuje porozumění mezi členy skupiny, ale může negativně působit na ostatní pracovníky organizace (Adair 1994, s. 24).

Komunikační procesy jsou základní potřebou v životě pracovní skupiny. Pozitivní komunikace přispívá k vybudování fungující pracovní skupiny a napomáhá k týmové spolupráci. A v neposlední řadě u jednotlivců vede k posílení jednotlivce, jeho znalostí i sebeúcty (tamtéž, s. 65).

1.4.4. Řešení problémů ve vztazích pracovní skupiny

„Není člověk jako člověk! V konfliktu máš možnost lépe ho poznat“ (Křivohlavý 2002, s. 81). Rozdílnost názorů při komunikaci v pracovní skupině přináší možnost konfliktu mezi jednotlivými členy. Konflikt je přirozenou součástí života jakékoliv organizace. Mezilidské konflikty sice v krajních případech narušují vztahy mezi spolupracovníky, ale není zásadní jim za každou cenu předcházet. Důležité je spíše minimalizovat možné negativní dopady nastalého konfliktu. Konfliktní diskuse mnohdy přináší i pozitivní a nové impulsy do spolupráce členů pracovní skupiny.

Zásadní roli v řešení problémů v chodu pracovní skupiny hraje vedoucí této skupiny. Ten musí rozpoznat, jaký vliv bude mít konflikt na fungování skupiny, nebát se zapojit do řešení nastalé situace a v případě nutnosti rozhodnout o kompromisu nebo zásadním řešení. Nemalou úlohou řídicího pracovníka je vybrat do své pracovní skupiny zaměstnance, kteří jsou vyrovnaní a nevyvolávají konfliktní situace (Bedrnová, Nový a kol. 2009, s. 253-255). Pozice vedoucího při řešení problému ve vztazích mezi členy pracovní skupiny je ztížená jeho rolí ve skupině. Vedoucí skupiny zaujímá tři role – podřízený, nadřízený a kolega. Řešení tohoto konfliktu

rolí je v posouzení každého vedoucího pracovníka a odvíjí se od konkrétní situace, s ohledem na konsolidaci vztahů ve skupině (Adair 1994, s. 41).

Není důležitý interpersonální vztah jen ve vertikální rovině mezi nadřízeným a podřízenými, neméně důležité jsou vztahy mezi jednotlivými členy skupiny. Soudržnost je důležitá pro fungování skupiny, její narušení může znamenat její zánik. Soutěžení, které vede ke zvyšování zdravé konkurence mezi členy skupiny, je vhodné pokud nepřeroste v nezdravou závist. Pokud hrozí nebezpečí konfliktů, musí vedoucí skupiny přesměřovat soutěžení mezi členy skupiny, na soutěžení s druhými skupinami (Plamínek 2002, s. 104).

K vnitřní příznivé atmosféře a tím i k předcházení konfliktů přispívá vedoucí skupiny i takovými rozhodnutími, jako je vhodné personální složení kanceláře či dostatečné zajištění členů skupiny vybavení výpočetní technikou.

V rámci tlumení konfliktů mezi úředníky finančních úřadů a daňovými dlužníky je nastaven klientský přístup, což znamená, snažit se vycházet poplatníkům co nejvíce vstříc.

1.5. Možnosti získávání a výběru pracovníků

Získávání a následný výběr pracovníků jsou klíčové personální činnosti pro základ tvorby správně fungující pracovní skupiny. Volba metod získávání zaměstnanců je závislá na rozhodnutí, zda organizace využije vnitřních zdrojů nebo se zaměří na vnější lidské zdroje. K metodám získávání pracovníků, které využívá finanční správa, náleží:

- uchazeči se nabízí sami
- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s úřadem práce
- inzerce (Koubek 1998, s. 110 – 114).

Při činnosti spojené s výběrem a přijímáním členů pracovní skupiny musí spolupracovat personální útvar a odpovědný vedoucí pracovník. Činnost personálního útvaru ve svém postavení v procesu řízení lidských zdrojů je z větší části zaměřena na písemnou část výběrového řízení. To

znamená nejen provádění administrativních úkonů spojených s přijetím pracovníka, ale v rámci posouzení pracovníků provádí předvýběr uchazečů a následně je s náležitým odůvodněním doporučí k dalšímu výběru (tamtéž, s. 70). Samotný výběr již provádí vedoucí pracovník sám nebo výběrová komise, která je zřízena většinou při výběru zaměstnanců do vedoucích pozic.

Úkolem výběru je nalézt pracovníka, který bude nejlépe vyhovovat personálním požadavkům organizace. V průběhu volby je nutné zaměřit se nejen na odborné, ale i osobní charakteristiky uchazeče. Vlastní výběr je oboustranný proces, vybírá si nejen organizace, ale i samotný uchazeč. K tomuto vzájemnému poznávání a předání důležitých informací nejlépe vyhovuje metoda výběru pohovorem. Další metody jako je zkoumání životopisu, vyplnění dotazníků či výkonové zkoušky mohou být metodami doplňkovými (tamtéž, s. 137).

Vybírající se nesmí dopustit zásadní základní chyby, které představuje především subjektivní hodnocení vybíraných osob. Mezi takové subjektivní hodnocení řadí Urban haló-efekt, osobní stereotypy nebo „efekt zrcadla“. Chyby spočívají ve zkresleném hodnocení uchazečů, v mylném přisuzování jak záporných, tak i kladných vlastností, na základě prvního získaného posouzení. Další chybou, která ovlivní výběr budoucích spolupracovníků je chaotické řízení výběru, kdy se mezi sebou předem nedohodnou členové výběrové komise. Taková situace nastane při střetu různých kompetencí. Měla by platit zásada, že konečné slovo pro výběr má mít vedoucí pracovní skupiny, do které se pracovník přijímá. Ten je zodpovědný za činnost pracovní skupiny a nejlépe posoudí, který zájemce o zaměstnání nezpůsobí rozklad svěřeného kolektivu a naopak doplní chybějící roli ve skupině. Ostatní účastníci výběrové komise by měli zaručit, aby se vedoucí skupiny neobklopil osobami, které neodpovídají kvalifikačním či jiným požadavkům na vybíranou pozici (Urban, 2011).

1.6. Složení a rozdělení rolí v pracovní skupině

Jedním ze základních rysů pracovní skupiny je vypracovaná struktura pracovních pozic a rolí. Pracovní pozice vyplývá z obsahu a charakteru práce, určuje v jakém místě se pracovník nachází v hierarchii organizace. Zaměstnanec musí splňovat určité požadavky na své zařazení.

Pracovní roli nejlépe definuje popis práce, kde je sepsán seznam úkolů, které musí pracovník plnit. Role představují vzorce očekávaného specifického chování členů skupiny, odvozují se od zastávané pracovní pozice bez ohledu na pracovníka, který tuto práci vykonává. Existuje základní rozdělení:

- pozice a role vedoucího pracovníka
- pozice a role řízeného pracovníka (Plamínek 2002, s. 126).

Další členění rolí, jako možných vzorců chování zaměstnanců v pracovní skupině lze dělit např. na role zaměřené na úkol nebo role zaměřené na budování skupiny. Takovéto členění se vztahuje spíše ke vztahu mezi členy než k pozici ve skupině. Role se může dle potřeby, nezávisle na pracovníkovi měnit. Při začleňování nového zaměstnance záleží na síle kultury organizace a na vztazích ve skupině, jak se dokáže přiblížit nebo oddálit očekávanému vzorci své nové role. Pokud není pracovník schopen nebo ochoten zvládat svou roli, nemůže vykonávat kvalitně svou pracovní pozici (Bedrnová, Nový a kol. 2009, s. 120).

1.7. Hodnocení pracovníků

K uzavření procesu motivace je třeba zaměstnance hodnotit, pro zvýšení své motivace potřebuje znát pracovník, jak je jeho práce ceněna, jak se na něj jeho nadřízený dívá. Podle Koubka má hodnocení pracovníků dvě formy:

- neformální hodnocení
- formální hodnocení.

Jaká forma hodnocení pro osobní motivování je významná, záleží na každém jednotlivém pracovníkovi. Některý zaměstnanec upřednostní neformální názor svého nadřízeného a co si o něm a jeho práci myslí.

Nevýhodou tohoto hodnocení je, že bývá ovládáno subjektivními pocity hodnotícího a nemusí vypovídat o skutečném pracovním výkonu. Formální hodnocení postavené na přesných statistikách, je pravidelné a většinou se takovéto hodnocení zařazuje do osobních složek pracovníka. Formální hodnocení může zároveň vytvářet nepříjemný tlak na pracovníka, který nedosáhne z jakýchkoliv objektivních příčin hodnotících kritérií a snaha o dosažení vyšších cílů u tohoto zaměstnance upadá. Hodnocení, aby mělo vypovídající hodnotu a motivační účinek, musí být přesné a spravedlivé, bez ohledu na formu, kterou se provádí. Při hodnocení pracovníků je třeba přihlížet k dlouhodobému rozvoji člověka a jeho roli v podnikovém systému. Musí být přizpůsobeno povaze práce, konkrétním podmínkám v organizaci a z důvodu přesnosti hodnocení by měl hodnocení provádět vedoucí pracovní skupiny (Koubek 2003, s. 121).

1.8. Forma odměňování

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace“ (Armstrong 2007, s. 515).

Základní forma odměny je mzda či plat za vykonanou práci, které se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle složitosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahování pracovních výsledků (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Odměňování je vnímáno jako nejefektivnější nástroj motivování zaměstnanců. Organizace má širokou škálu, jak zaměstnance odměňovat, nejedná se pouze o plat a jiné peněžní odměny. Odměna může mít formu povýšení, pochvaly nebo také zlepšení pracovního prostředí (Koubek 1998, s. 236).

1.9. Možnosti vzdělávání zaměstnanců

Aby se zaměstnanec mohl lépe zapojovat do dění organizace a upevňovat si tím vnitřní motivaci, je důležitá podpora organizace zvyšování

jeho kvalifikace. Nestačí pouze snaha a ochota zaměstnanců se vzdělávat. Je potřeba, aby personální pracovníci společně s managementem organizace měli vypracovanou koncepci vzdělávání. Nemělo by být zaměřeno pouze na nové zaměstnance, ale z důvodu zvyšování profesní úrovně je nutností vytvořit dostatečné možnosti k rozvoji profesionálních znalostí u stávajících zaměstnanců. V mnoha organizacích převládá názor, že nejdůležitější je dosahování cílů s co nejmenšími náklady vloženými do zaměstnanců. Zvyšování kvalifikace a odborných znalostí je ponecháváno na samotných zaměstnancích. Moderní management ví, že vynaložené výdaje vložené do pracovníků se vrátí ve snadnějším dosahování stanovených úkolů. Organizace s touto vizí jsou „učící se organizace“. Podle Sengeho „jsou to organizace, ve kterých lidé neustále zvyšují svou schopnost dosahovat požadovaných výsledků prostřednictvím společného učení se, jak se podílet na vytváření a zlepšování reality“ (Senge In Petříková 2010, s. 41). Při výběru vhodných metod vzdělávání pracovníků skupiny musí organizace zvážit potřeby, které pracovní skupina má. Některé metody nelze praktikovat, pokud není ochota všech pracovníků na zvyšování úrovně vzdělání skupiny, např. nelze využít metody vzdělávání při výkonu práce, pokud chybí ochotný mentor či kouč. Pokud organizace nemá vybudovaný vlastní vzdělávací systém, je vhodné umožnit pracovníkům zvyšovat kvalifikaci jiným způsobem. Takovým způsobem může být umožnění absolvování dálkového studia či vzdělávacích kurzů. Pokud má organizace opravdu zájem o zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, poskytuje pracovníkům nejen volno pro studium, ale může motivovat pracovníky například vypsanou cílovou odměnou pro úspěšné absolventy.

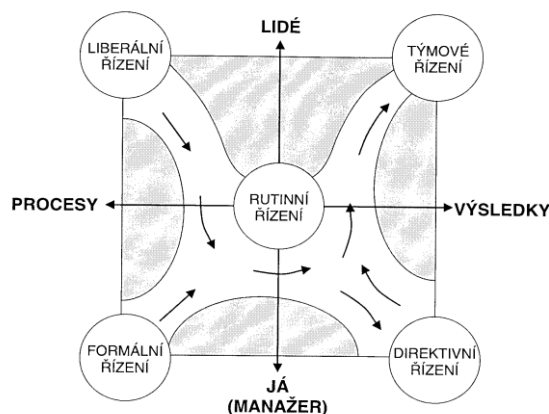
1.10. Styly vedení

Jaký bude mít organizace styl vedení, určuje do velké míry zvolená podniková kultura. Pokud se organizace zaměří na styl, kdy veškeré složitější problémy vyřeší pouze nadřízený pracovník, který zná vše, tak taková firma je vedena lidmi. Vedoucí pracovníci mají sice přehled o veškerém dění ve své skupině, ale zároveň jsou zahrnuti nadbytečnou zátěží.

Ve firmě, která je vedená myšlenkami, se uplatňují lidé s vlastním názorem a iniciativou. Na nadřízené pracovníky se jejich podřízení obrací pouze v naléhavých případech, proto mají vedoucí pracovníci v těchto organizacích větší možnost věnovat se firemnímu rozvoji. Dle Plamínka v reálných organizacích neexistuje čistá podoba ani jedné z uvedených forem vedení (Plamínek 2002, s. 38).

Styly vedení se používají dle složení pracovního kolektivu, jak jsou podřízení pracovníci schopni a ochotni se samostatně zapojovat do problémů a plnění cílů organizace. Záleží na vedoucích pracovnících, jaký styl řízení nastolí, jak jsou si jisti sami sebou a zároveň důvěřují svým podřízeným. Větší možnost volby stylu řízení mají vedoucí pracovních skupin, kteří se mohou rozhodovat dle přímých kontaktů se svými podřízenými. Řídící zaměstnanci organizace jsou svázáni jak podnikovou kulturou, tak i danou formou podniku či úřadu.

Na základě Blakovy a Moutonovy „manažerské mřížky“ vytvořil Plamínek svou teorii, zaměřenou na styly řízení, kde doplnil dva posuzovací parametry – zaměření manažera sama na sebe a procesy řízení. Rozvedl zde pět stylů řízení skupiny, definoval je jako styly direktivní, formální, liberální, týmové a rutinní styl. Rutinní styl je vlastní lidem, kteří vést nechtějí a řídí skupinu jen proto, že musí. Direktivní (autoritativní) styl řízení je uplatňovaný ve většině českých podniků z důvodu tlaku vedení na plnění úkolů. Opakem direktivního stylu řízení je styl liberální, který sice dává volnost podřízeným zaměstnancům k samostatnému rozhodování, ale je zde nebezpečí, že v případě sestavení skupiny z nezkušených či nepřipravených pracovníků vzniká chaos a vedoucí skupiny nedosáhne požadovaných úkolů. Styl řízení, který je vlastní státní správě, kde je vedení pracovníků pouze dle určitých předepsaných činností, je styl řízení formální. Při tomto stylu vedení se potlačuje kreativita a samostatnost nejen podřízených, ale i vedoucích pracovníků skupin. Týmový styl řízení, umožňuje samostatnost podřízených, volnost vedoucího skupiny, který má pochopení pro své podřízené, ale nezapomíná na stanovený cíl. Tento styl řízení se vyskytuje pouze sporadicky (Plamínek 2002, s. 138).



Obr. 3 - Modifikovaná manažerská mřížka

Manažerskou prací se zabýval též Likert, který rozdělil styly řízení na čtyři základní styly, pouze s jinými názvy – autoritativní, benevolentní, konzultativní a participační styl. Novou proměnnou, důležitou pro pracovní skupiny, do zkoumání stylů vedení zavedli Hersey a Blanchard. Jedná se o zralost podřízených, kdy vrcholným stylem řízení je řízení delegováním. (Cimbálníková 2009, s. 99).

Role vedoucího v malé pracovní skupině je nejdůležitější. Je nutné rozlišit roli a osobu, která tuto roli hraje. Na pozici vedoucího pracovní skupiny jsou požadovány určité předpoklady, ne každý pracovník má osobní vlastnosti tuto roli a povinnosti s ní spojené vykonávat. Vedení zahrnuje soustředění úsilí a koordinaci činností členů skupiny na společný cíl (Adair 1994, s. 40).

Svým charismatem a znalostmi musí umět přesvědčit členy skupiny k osobnímu rozvoji. Díky komunikačním dovednostem reguluje případné konflikty mezi členy skupiny a prezentuje výsledky práce nejen celé skupiny, ale všech svých podřízených (Krüger 2004, s. 22).

2. Vymáhací oddělení jako zvláštní druh pracovní skupiny

2.1. Historický vývoj daňové správy

Daňová správa českých zemí od svých prvopočátků prošla velkými změnami. Její význam rostl s rozvojem peněžního hospodářství a hospodářským rozvojem měst. V úřad se měnila od přelomu 13. a 14. století, kdy se již jednalo o správu výhradně finanční. Prvním byrokratickým úřadem v podmínkách českého státu byla Česká komora, zřízená roku 1527. Agenda finanční správy neustále narůstala, rostla její centralizace a byrokratizace. Teprve na počátku 19. století byla definitivně oddělena politická správa, finanční správa a soudnictví (Hledíková, Janák, Dobeš 2007, s. 108-155).

V souvislosti s kritickou situací státních financí, která vyústila v roce 1811 ve státní bankrot, došlo k novému uspořádání finanční správy. Od roku 1813 byl jmenován ministr financí a v březnu 1848 vzniklo ministerstvo financí. Počet státních úředníků od poloviny 19. století značně vzrostl, ale až úpravy platů koncem 19. století zajistily státním zaměstnancům poměrně vysokou životní úroveň. Zavedení systému služebního postupu a zajištění služebního poměru však vedl ke snížení výkonnosti státního aparátu. V roce 1850 vznikla zemská finanční ředitelství v Praze a Brně a později v Opavě. Jejich působnost byla poměrně rozsáhlá. Již v té době úkoly nařizování a dohledu nad vymáháním daňových nedoplatků zajišťovali berní exekutoři (tamtéž, s. 156-317).

Postupně vznikaly státní instituce, které měly již svoji specializaci na jednotlivá odvětví státní správy: celní úřady, komise pro pozemkové daně, finanční stráž, berní úřady a finanční prokuratura. V souvislosti s direktivně plánovaným hospodářstvím po únoru 1948 byl převeden výkon finanční správy na národní výbory. Teprve až v roce 1970 došlo opět k oddělení finanční a politické správy. Od roku 1989 se staly první institucí finanční správy finanční úřady. Jim nadřízená byla finanční ředitelství. Nejvyšším orgánem finanční správy je ministerstvo financí (tamtéž, s. 387-496).

V návaznosti na reformu veřejné správy, po zřízení krajů a zrušení okresních úřadů, se mění trojstupňová struktura řízení finanční správy České republiky. Nově vzniklo 14 finančních úřadů umístěných podle správního uspořádání státu a Specializovaný finanční úřad se sídlem v Praze. Finančním úřadům jsou podřízena územní pracoviště. Odvolací Finanční ředitelství v Brně s celorepublikovou působností nahrazuje druhý stupeň řízení. Nejvyšší stupeň řízení je Generální finanční ředitelství se sídlem v Praze.

2.2. Vize daňové správy

V poslední době došlo k velkým změnám v daňových správách celého světa. Česká daňová správa se také přizpůsobuje změnám v podnikatelském prostředí, reaguje na celosvětovou globalizaci a využívá nových komunikačních a informačních technologií.

Česká daňová správa postupně prochází velkými změnami, které mají za cíl zlepšit účinnost a efektivnost výběru daňových příjmů. Tohoto základního cíle by mělo být dosaženo modernizací daňové správy. Postupnými kroky by se měly výběry všech hlavních příjmů do státního rozpočtu soustředit v jedné specializované a profesionální agentuře. Od této změny je očekáváno snížení nákladů na plnění předpisů a zjednodušení správy příjmů. Tuto strategii by měly zajišťovat kvalifikovaní pracovníci. Tendencí je dojít k omezení přímého kontaktu mezi plátcí příjmů a pracovníky daňové správy (Taxtest).

Nedílnou součástí přeměny daňové správy je i navrhovaná strategie pro řízení lidských zdrojů. Pro získání a péči o kvalifikované pracovní síly je předpokladem zajištěný, promyšlený a propracovaný nábor a výběr pracovníků. Strategie kariérního postupu by měla být stanovena tak, aby zaměstnance lákala a udržovala jejich vysokou kvalitu. Budou vypracovány pracovní profily pro každé pracovní zařazení. Je systémově zpracovávána politika odměňování. Na základě vyhodnocení odborné přípravy pracovníků, se vypracovávají dlouhodobé vzdělávací programy (Směrnice č. 9/2011).

Funkce vymáhání zůstane i po reformě tradičním posledním krokem, po vyčerpání ostatních možností zajištění inkasa příjmů. V rámci plnění předpisů je považována za nedílnou součást sekvence kroků v oblasti plnění předpisů (služba – kontrola – vymáhání), který má zvýšit důvěryhodnost nové správy i pro poplatníky, kteří se vyhýbají placení. Bezproblémové a účinné vymáhání spolu s vhodnými sankcemi bude silným nástrojem nové správy a také zárukou proti mylné představě o tom, že plnění předpisů daňovými poplatníky se týká jen administrativních výkazů, nikoliv předepsaných plateb (TaxTest).

2.3. Postavení vymáhacího oddělení ve struktuře finanční správy

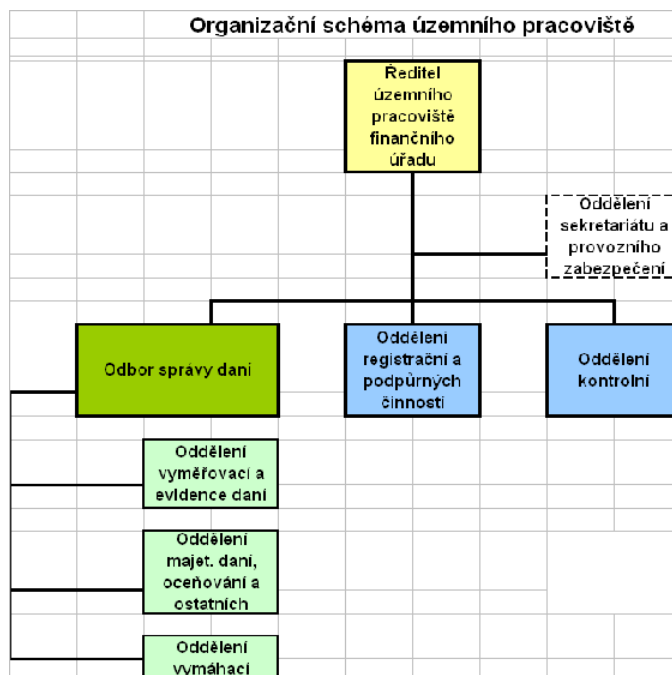
Tato bakalářská práce vznikla v přelomové době, kdy k 1. 1. 2013 se struktura daňové správy změnila na finanční správu. V této kapitole tedy popíšete stav, který nastal po této reorganizaci. V současnosti existuje v České republice vícestupňová organizační struktura finanční správy. Zastřešujícím orgánem v hierarchii finanční správy je Ministerstvo financí. Je to úřad, který připravuje zákony a metodické pokyny nejen pro finanční, ale i pro celní správu. Od roku 2011 je vrchním orgánem finanční správy Generální finanční ředitelství v Praze. Tento úřad se podílí na přípravě návrhů právních předpisů, vede centrální evidenci a registry nezbytné pro výkon orgánů finanční správy. K podřízeným finančním úřadům v sídlech krajských měst zastává pozici řídicího, metodického a logistického orgánu. Logistická podpora spočívá v zabezpečení podřízených orgánů materiálovým a technickým vybavením. Pro podřízené úřady je podstatná další činnost finančního ředitelství, kterou je řízení lidských zdrojů. Vede personální administrativu, zajišťuje i plánuje školení všech zaměstnanců a připravuje a provádí výběrová řízení pro řídicí pracovníky.

Generálnímu finančnímu ředitelství je podřízeno celkem 14 finančních úřadů pro jednotlivé kraje a hlavní město Prahu. Finanční úřady v sídlech krajů řídí výkonná územní pracoviště, která byla transformována z původních finančních úřadů (Taxtest).

Územní pracoviště finančního úřadu spravuje daňové příjmy z daní:

- daně z přidané hodnoty
- daně z příjmů fyzických osob
- daně z příjmů právnických osob
- daně silniční
- daň z nemovitostí
- daně z převodu nemovitostí
- daně dědické
- daně darovací.

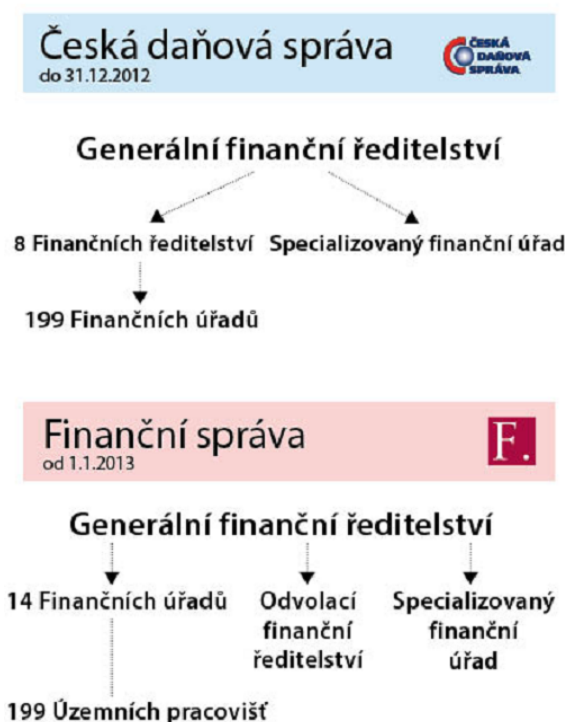
Proces při správě daní je rozdělen do několika druhů úkonů, každou danou činností se zabývá příslušné pracoviště finančního úřadu. Jednoduchý popis organizace územního pracoviště finančního úřadu lze pojmut z hlediska kontaktu s daňovým subjektem. Oddělení, které vede aktuální osobní údaje o daňových subjektech, se nazývá oddělení registrační. Oddělení vyměřovací a oddělení majetkových daní, dle své působnosti, provádí vyměření a vedení daňových povinností ke státnímu rozpočtu. Daňovou kontrolou, jak právnických, tak fyzických osob se zabývá oddělení kontrolní. Ve struktuře daňového procesu je vymáhací oddělení na samém konci daňového řízení.



Obr. 4 – Organizační schéma

Každé oddělení územního pracoviště finančního úřadu tvoří jednu či více pracovních skupin, rozdělující se dle činnosti a zaměření na danou oblast. Pracovní skupina má svého jmenovaného vedoucího a pevnou vnitřní strukturu.

Organizačně-řídící struktura



Obr. č. 5 – Vývoj organizační struktury

V následujících kapitolách se budu věnovat popisu chodu vymáhacího oddělení ve struktuře územního pracoviště finančního úřadu a v průběhu daňového procesu. Z tohoto důvodu bych chtěl vysvětlit základní pojmy:

Daňový řád – zákon, který upravuje postup správců daní, práva a povinnosti daňových subjektů a třetích osob, které jim vznikají při správě daní.

Správce daně – orgán veřejné moci, který soustavně zjišťuje předpoklady pro vznik nebo trvání povinností osob zúčastněných na správě daní a činí nezbytné úkony, aby tyto povinnosti byly splněny.

Daňové řízení – vede se za účelem správného zjištění a stanovení daně a zabezpečení její úhrady.

Daňový subjekt – fyzická či právnická osoba, která má práva a povinnosti týkající se zjištění a stanovení daně. V současné době se na základě vnitřních předpisů přistupuje k daňovému subjektu jako ke **klientovi** (Zákon č. 280/2009 Sb.).

2.4. Specifika vymáhacího oddělení

Každé oddělení územního pracoviště vyžaduje po svých zaměstnancích odlišné předpoklady a větší znalosti určitých oborů k vykonávání zaměstnání. Pracovníci zabývající se vyměřením a kontrolou daní musí ve škále svých znalostí nejlépe zvládat účetnictví (daňové, účetní a procesní předpisy) a mít smysl pro pečlivost při studování písemných dokumentů. Zaměstnanci vymáhacích oddělení se nejlépe orientují ve znalosti právních předpisů, důležitou roli v jejich práci má psychologie, komunikace a umění jednat s lidmi.

Cílem práce vymáhacího oddělení je dosažení řádného plnění daňových povinností daňovými subjekty. Pokud daňový subjekt nesplní dobrovolně svou daňovou povinnost, stává se daňovým dlužníkem, a tím i subjektem pro činnost vymáhacího oddělení.

K dosažení stanoveného cíle mají pracovníci zabývající se vymáháním různé možnosti a postupy. Základní úkon, nutný pro další postup vymáhání, je vyhledávací činnost. Tento úkon jako jediný, při vymáhání pohledávek, je činností bez přímého kontaktu s daňovým subjektem. Cíl vyhledávací činnosti spočívá v zjištění majetkových poměrů u daňového dlužníka. Potřebné informace se získávají z dálkových registrů peněžních ústavů, katastrálních úřadů, úřadů práce či evidencí aut a osob. Jedná se o jednoduché úkony, které se provádějí buďto písemnou formou nebo vyhledáváním na internetových stránkách. Výjimečné dotazy po

telefonu jsou jediným přímým kontaktem, při této činnosti s jinými osobami.

Při dalších úkonech se již pracovníci vymáhacího oddělení přímo setkávají s daňovými dlužníky. Výhodu vlastního pracovního prostředí má pracovník vymáhacího oddělení, pokud předvolá daňového dlužníka k ústnímu jednání. Takový úkon správce daně provede, když usoudí, že by daňový dlužník mohl být vstřícný k domluvě a po náležitém upozornění existuje naděje, že svůj nedoplatek uhradí. Ústní jednání je zapisováno do protokolu formou záznamu otázek a odpovědí. Na takovéto jednání je pracovník vymáhacího oddělení připravený a pro případ nečekaných situací bývá přítomen jiný člen pracovní skupiny.

Naopak určitou výhodu svého zázemí má dlužník při činnosti zvané „místní šetření“. Šetření provádí správce daně za účelem zjištění majetkových poměrů dlužníka. U fyzických osob se může provádět, jak v místě trvalého bydliště, tak i v prostorách, které slouží k podnikání. U právnických osob probíhá zpravidla v místě sídla společnosti nebo na adrese trvalého bydliště jednatelů. Místní šetření se provádí kladením dotazů, jak vůči dlužníkovi, tak v případě nutnosti vůči jiným osobám, např. partnerům, sousedům či zaměstnancům dlužníka. Účelem šetření je správným dotazováním a komunikací získat co nejvíce informací o majetkových poměrech daňového subjektu.

Pokud předchozí činnosti nevedou k dosažení stanoveného cíle, to je uhrazení daňového nedoplatku, mají pracovníci vymáhacího oddělení možnost vystavit exekuční příkaz. Exekuční příkaz lze vystavit například na:

- účet vedený u peněžních ústavů,
- srážku ze mzdy i jiných příjmů,
- prodej movitých věcí,
- prodej nemovitostí.

Každá z uvedených exekucí má svá specifika pro jednání s daňovým subjektem i pro zapojení členů pracovní skupiny. Některou exekuci lze

provést pouze administrativním úkonem jednoho vyčleněného člena skupiny, jiná vyžaduje plnění vymezených rolí ve skupině.

Kromě uvedených stěžejních činností provádějí pracovníci vymáhacího oddělení další činnosti, které jsou též nutné pro úspěšné plnění úkolů. Jedná se především o spolupráci s ostatními státními orgány (Policíí ČR, soudy, celní správou) nebo aktivní účast na celostátně vyhlášených akcích, jako je např. kontrola tržnic a čerpacích stanic. Veškeré provedené úkony či získané informace vkládají pracovníci oddělení do automatizovaného daňového informačního systému. Tento systém poskytuje úplný přehled o daňovém subjektu, jeho povinnostech, platbách, provedených úkonech či zaslaných písemnostech.

2.5. Etický kodex zaměstnanců

Zaměstnanci ve státní správě vykonávají činnosti, které jsou důležité pro fungování státu. Finanční úřady představují výkonnou složku veřejné služby. Státní správa chce získat a udržet si dobré jméno a důvěryhodnost vůči daňovým poplatníkům. Jedním z nástrojů jak tohoto cíle dosáhnout, je dosažení a udržení vysokého etického standardu v chování zaměstnanců. A to nejen vůči klientům finančních úřadů, ale také mezi vlastními zaměstnanci navzájem (Usnesení vlády ČR č. 331/2012).

Ztělesněním žádoucího chování zaměstnanců jsou dokumenty v podobě etických kodexů. Vznikají z důvodu, že je užitečné stanovit pokyny zaměstnancům, jak se mají chovat v různých situacích, které mohou vzniknout při fungování organizace. Dávají jasné a užitečné vodítko pro každodenní rozhodování.

Usnesením Vlády České republiky, č. 331/2012, byl dne 9. května 2012 schválen Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. Není právně vymahatelný, ale obsahuje hlavní principy zákoníku práce a pracovního řádu, které jsou začleněny do jednoho dokumentu. Respektování těchto základních principů by mělo být samozřejmostí. Od Etického kodexu si vláda slibuje, že přispěje k vyššímu standardu fungování státní správy. Účelem Etického kodexu je vymezit a podporovat žádoucí chování úředníka

a zaměstnance veřejné správy ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům (Usnesení vlády ČR č. 331/2012).

Vymezuje jasná pravidla tak, aby bylo všem zaměstnancům jasné, v jakých případech by se mohli dostat do střetu soukromého zájmu se zájmy veřejnosti a jak se v takové situaci zachovat. Definiuje, že výkon veřejné správy je službou veřejnosti. Zaměstnanci veřejné správy musí dbát na to, aby jejich rozhodování bylo objektivní, nestranné a přijaté řešení bylo vždy v souladu s veřejným zájmem a jednají tak, aby jejich chování přispívalo k dobré pověsti úřadu veřejné správy (tamtéž).

3. *Personální činnosti v rámci finanční správy*

3.1. *Získávání a výběr pracovníků*

Obecný postup získávání a výběr pracovníků finanční správy, potažmo pracovníků vymáhacích oddělení je upraven směrnicí generálního ředitele. Výběr konkrétního pracovníka je již v kompetenci jednotlivých finančních úřadů.

Získávání uchazečů o přijetí do pracovního poměru je zajišťován:

- a) z přijatých žádostí uchazečů
- b) zveřejněním inzerátu na internetových stránkách Finanční správy České republiky
- c) spoluprací s příslušným úřadem práce
- d) kontaktováním vytypované osoby.

Na každou žádost uchazeče o přijetí, oslovený finanční úřad, písemně odpoví, a to tak, že buď uchazeče pozve k výběrovému řízení, nebo mu oznámí zařazení do evidence uchazečů a poslední variantou je sdělení uchazeči, že nespĺňuje požadavky pro výkon práce.

Na základě vydané směrnice musí příslušný nadřízený vedoucí zaměstnanec vyhlásit výběrové řízení, stanovit členy komise, termín, rozsah a obsah otázek písemného testu i ústního pohovoru. O průběhu výběrového řízení se provádí zápis, z kterého je patrné datum konání, složení komise, seznam pozvaných uchazečů, seznam otázek testu a vyhodnocení jednotlivých uchazečů. Na závěr se provede stručný záznam pohovoru s jednotlivými uchazeči a sestaví se pořadí pro jejich případné přijetí. Konečný výběr pracovníka pro požadovanou pozici provede nadřízený pracovník návrhem pro personální oddělení, které rozhodne o přijetí uchazeče (Směrnice č. 5/2013).

Zpracování směrnice postupu při výběrovém řízení je velice přesné a popisné, záleží především na jednotlivých zúčastněných vedoucích pracovnících, jak výběrové řízení skutečně proběhne.

Výběrové řízení popsané v předešlé části, se týká získávání pracovníka z vnějších zdrojů. Méně častá je možnost získat člena pracovní skupiny z jiné pracovní skupiny, tj. z vnitřních zdrojů. Vnitřní zdroje

v systému finanční správy zahrnují všechny zaměstnance spadající pod Generální finanční ředitelství. Potřebné doplnění pracovní skupiny z vnitřních zdrojů, může tedy nastat z důvodu stěhování pracovníka nebo v rámci restrukturalizace finanční správy. Získání pracovníka z vnitřních zdrojů má výhodu v tom, že personální oddělení zná tohoto pracovníka lépe než zájemce z vnějších zdrojů a i následné zapracovávání a adaptace tohoto pracovníka je časově méně náročné (Koubek 2003, s. 73). V rámci finanční správy se v takovémto případě výběrové řízení neprovádí a pracovník se rovnou zařadí na volné pracovní místo.

3.2. Složení pracovní skupiny vymáhacího oddělení

Dle dostupných statistických údajů roku 2011 vyplývají následující informace ke struktuře celé daňové správy:

Základní přehled		Počet	Podíl (%)
Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. 2011		14 662	100,0
a) podíl odborných zaměstnanců		14 532	99,1
b) podíl žen		11 525	78,6
c) podíl zaměstnanců s VŠ vzděláním		5 765	39,3
Rozdělení zaměstnanců podle věku		Počet	Podíl (%)
Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. 2011		14 662	100,0
z toho	do 30 let	1 030	7,0
	od 31 do 40 let	3 211	21,9
	od 41 do 50 let	4 965	33,8
	nad 50 let	5 456	37,2

Přehled odborných zaměstnanců podle délky trvání pracovního poměru		Počet	Podíl (%)
Odborní zaměstnanci v pracovním poměru k 31. 12. 2011		14 662	100,0
z toho v pracovním poměru	více než 5 let	12 046	82,2
	od 1 roku do 5 let	1 957	13,3
	do 1 roku	659	4,5

Obr. 6 – Struktura zaměstnanců

Struktura státních zaměstnanců finanční správy v rámci reorganizace nedoznala výrazných změn. Někteří pracovníci byli pouze přesunuti do nově vzniklých organizačních útvarů.

Strukturální složení pracovníků vymáhacích oddělení se výrazně neliší od celkového uspořádání lidských zdrojů ve finanční správě. Počet členů pracovní skupiny na vymáhacích odděleních, ve srovnatelně velkých územních pracovištích se pohybuje kolem 10 pracovníků. Zastoupení zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním kopíruje též celkovou strukturu daňové správy. Odlišnost vymáhacího oddělení je především ve směru dosaženého vysokoškolského vzdělání, na ostatních odděleních pracují zaměstnanci především s vysokoškolským titulem z oboru ekonomie, zemědělství nebo humanitních oborů. Pro oddělení vymáhací je většinové vzdělání v právních oborech, v menší míře ekonomické vzdělání (TaxTest).

Další odlišností ve struktuře pracovních skupin je zastoupení mužů a žen. Pracovníci vymáhání se dostávají při výkonu svého zaměstnání do situací, kdy je nutná nejen souhra, spolupráce a znalosti, ale je také nutná trpělivost, umění komunikace, přemýšlení v souvislostech nebo například umění orientace v terénu. V těchto případech se vzájemně účinně doplňují mužské a ženské vlastnosti. Nejen z uvedených důvodů, ale i pro občasnou fyzickou náročnost, je podíl mužů ve skupině vymáhání vyšší než u jiných skupin, ve většině případů až 50 %.

3.3. Hodnocení

Jak jsem již uvedl, podle Koubka existují dva druhy hodnocení - formální a neformální (Koubek 2003, s. 121). Neformální hodnocení pracovníků provádí vedoucí pracovní skupiny nepravidelně, v průběhu plnění uloženého úkolu. Na pracovních poradách vymáhacího oddělení či při samostatných jednáních se podřízený pracovník dozví, zda svou úlohu vykonává v souladu s představami svého vedoucího pracovníka. Takové průběžné hodnocení je pro pracovníka motivující a mnohdy dopomůže k úspěšnému vykonání svěřeného úkolu.

Statisticky přesnější formální hodnocení se pravidelně provádí jednou za rok, na základě rozhodnutí nadřízených orgánů. Zaměření formálního hodnocení je, jak na činnost celé pracovní skupiny, tak i na výkonnost jednotlivých členů. Co lze zjistit hodnocením výkonnosti

vymáhacího oddělení? V oblasti vymáhání lze výkonnost měřit poměrem správních nákladů na výběr daní k počtu zaměstnanců, poměrem vymožených nedoplatků za rok a celkového výběru příjmů. Veškeré hodnocené údaje se získávají ze sestav z automatizovaného daňového informačního systému. Z hlediska nadřízených orgánů je prosazováno řízení podle cílů. Následné hodnocení je z tohoto důvodu zaměřeno spíše na měřitelné výsledky. Není bráno v potaz vynaložené úsilí na vymožení jednotlivých nedoplatků či složitost v komunikaci s daňovými dlužníky. Důležitý pro hodnocení činnosti je statistický údaj ve vyplňované tabulce. Na pracovnících je sice volba jakým způsobem cíl splní, ale kreativita a samostatnost pro splnění cíle, již při formálním hodnocení oceněna není (Wagnerova a kol. 2011, s. 59). Formální hodnocení pracovní skupiny se provádí sběrem dat z vyplněných statistických tabulek a následného porovnání s velikostně stejnými pracovními skupinami. Výsledkem je přehled o činnosti vymáhacích oddělení finanční správy za sledované období.

Důležitým prvkem pro hodnocení je průzkum vnímání finanční správy veřejností. Celkovou kvalitu pracovních sil lze hodnotit na základě toho, jak veřejnost vnímá kvalitu a odbornost pracovníků daňové správy. Hodnocení, které zčásti vypovídá o komunikaci pracovníků, probíhá každoročně na internetových stránkách daňové správy. Formou anketních otázek může hodnotit daňová veřejnost činnost jednotlivých územních pracovišť (Směrnice č. 5/2013).

Formální hodnocení se každoročně provádí i u jednotlivých pracovníků. Pracovník si určí ve spolupráci s vedoucím skupiny několik pracovních úkolů, ty se zanesou do elektronické osobní karty zaměstnance. Po roce se sejde vedoucí skupiny s pracovníkem a zhodnotí splnění zadaných úkolů. Zprávu o splnění či nesplnění úkolu, společně s hodnocením pracovníka zanesou vedoucí pracovník opět do elektronického systému. Hodnocení podřízeného zaměstnance se provádí bodovacím systémem, kdy za dotazované vlastnosti přiřazuje vedoucí skupiny body a závěrem vypočítá průměr. Výstupem tohoto hodnocení je protokol, který se

zasílá nadřízeným útvarům a zakládá se do osobní složky pracovníka (Taxtest). Jelikož forma a způsob tohoto hodnocení nemá patřičnou vypovídající hodnotu o pracovní činnosti zaměstnance a nemá ani žádnou zpětnou vazbu pro zlepšení výkonnosti pracovníka, je uvažováno o jeho zrušení.

3.4. Odměňování

Odměňování v daňové správě se řídí podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, a Směrnicí generálního ředitele č. 6/2013.

Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazený na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a to v závislosti na plnění kvalifikačních předpokladů vzdělání a na délce doby započitatelné praxe. Zařazení zaměstnance do platové třídy odpovídá druhu vykonávané práce a dosaženého vzdělání. Rozhodné pro určení platového stupně je doba započitatelné praxe, kterou se rozumí výkon práce, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného zaměření jako pro současně vykonávanou práci (Směrnice č. 6/2013).

K základnímu tarifu mohou být přiznány nárokové nebo nenárokové složky platu. Mezi nárokové složky patří příplatek za vedení, který náleží každému vedoucímu pracovní skupiny a který je rozdělen dle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Další nárokovou složkou mzdy je zvláštní příplatek, který se poskytuje dle splnění stanovených podmínek zohledňující mimořádné vlivy související s výkonem práce. Touto složkou jsou zohledněny rozdíly ve vykonávané práci mezi pracovními skupinami. Vyšší příplatek náleží skupině vymáhacího oddělení, než například skupině registračního oddělení. Přidělení nenárokových složek, mezi které patří odměny nebo osobní příplatek, závisí na rozhodnutí příslušného vedoucího zaměstnance. Podmínkou pro poskytnutí by mělo být splnění mimořádného pracovního úkolu nebo dosahování dlouhodobě dobrých pracovních

výsledků. Přidělený základní tarif včetně nárokových či nenárokových složek je stanoven platovým výměrem (tamtéž).

V současné době je z nařízení ministra financí zmražen postup v platových stupních dle odpracovaných let. Zaměstnancům daňové správy byly sníženy v roce 2011 již přidělené platové stupně. V rámci úsporných opatření nejsou vypláceny odměny ani v případě dosahování dobrých pracovních úspěchů, financováno není na územních pracovištích ani zlepšování pracovního prostředí. Kromě základního platu zbývá k možnosti odměňování podřízených pracovníků pouze pochvala. Při současném způsobu financování tedy systém odměňování neplní své důležité úkoly v rámci řízení lidských zdrojů, které jsou přilákání potřebného počtu kvalitních uchazečů o zaměstnání, stabilizace stávajících zaměstnanců a stimulování zaměstnanců ke zlepšování jejich kvalifikace (Koubek 1998, s. 238).

3.5. Vzdělávání

Schopnost a ochota vzdělávat se a učit se je předpokladem pro úspěšné zvládnutí práce. Vzdělávání zaměstnanců státní správy, kteří nastoupí na pozici pracovníka správy daní na vymáhacím oddělení, se řídí určitými pravidly. Nejprve musí absolvovat povinné vstupní vzdělávání, jehož úkolem je získání základních informací o daňové správě jako zaměstnavateli a jako orgánu státní daňové správy. Po absolvování vstupních kurzů by měl být schopen zorientovat se v systému správy daní a odvodů a v činnostech, k jejichž výkonu byl přijat. Absolvováním povinných školení je vybaven základními znalostmi, které je nutné v následném procesu učení prohlubovat, rozšiřovat a tím získat znalosti a dovednosti nutné pro danou specializaci v daňové problematice (Směrnice č. 9/2011).

Odborné vzdělávání v oblasti, k jejímuž výkonu je pracovník zařazen, tedy v oblasti správy daní na vymáhacím oddělení, spočívá ve studiu zákonných předpisů z oblasti daňového procesního práva, občanského a obchodního práva, se kterými se ve své práci setkává. Aby

získal ucelený přehled o problematice daňového procesu v oboru zajišťování a vymáhání daní, je nutné sledovat změny v právních úpravách zákonů, studovat metodiku daňové správy, vybranou judikaturu a případně další dokumenty. Dále se musí seznámit s nejvýznamnějšími instituty potřebnými pro provádění zajištění a exekucí, tedy s problematikou zástavního práva zřizovaného správcem daně k zajištění daňového nedoplatku a obecnou úpravou daňové exekuce. Neustále si musí doplňovat znalosti z problematiky vymáhání, které mu pomohou k jeho další specializaci a rozvoji dovedností. Teoretické znalosti se nutně propojují s osobními zkušenostmi z praxe. Nejlepším zdrojem učení je spojení zkušeností, praktických znalostí a mentorské podpory. Osobní rozvoj pracovníků se nejvíce opírá o zkušenosti, jak získané, tak předávané (Edersheim 2008, s. 159).

Nezbytným předpokladem je i zvládnutí práce s výpočetní technikou, z důvodu, že při výkonu činnosti na vymáhacím oddělení je nutné zvládnout principy a použití počítačové úlohy pro státní daňovou správu a dalších programů jako je Word či Excel.

Protože při správě daní je velkou částí náplně práce komunikace a vedení ústních jednání s daňovými poplatníky a jejich následná písemná dokumentace, pracovníci se připravují a neustále zdokonalují ve zvládnutí základního předpokladu procesních komunikačních úkonů při výkonu správy daní. Zvláštní zaměření vyžaduje zvládnutí právně a komunikačně obtížných ústních jednání s daňovými poplatníky. Proto je jednou z nezbytných profesních dovedností cílevědomá příprava na ústní jednání a zvládnutí efektivního dokumentování těchto procesních komunikačních úkonů při správě daní (Bedrnová, Nový a kol. 2009, s. 542).

3.6. Postavení vedoucího oddělení

Postavení a role vedoucího skupiny se odvíjí od stylu vedení, jaký vedoucí pracovník prosazuje. Ve finanční správě se setkáme s různými styly vedení, záleží nejen na osobnosti zaměstnance, ale i na úrovni pozice

v hierarchii organizace. U vrcholového či vyššího managementu převládá styl direktivního vedoucího, který příliš nedůvěřuje svým podřízeným, stanoví pevná pravidla a nařízení. Náplní práce direktivního vedení je především kontrola podřízených. U střední úrovně vedení je uplatňován spíše styl formální, kdy se vedoucí soustředí na to, aby svěřená skupina vyprodukovala co nejvíce dokumentů, bez ohledu na cíl. Činnost skupiny se měří počtem písemností, nikoliv například počtem zkontrolovaných či vymožených nedoplatků. Mezi vedoucími skupin jsou ale i tací, kteří uplatňují styl týmového řízení. Ti se snaží dosáhnout stanoveného cíle společnou iniciativou a činností celé pracovní skupiny (Plamínek 2002, s. 138).

Možnosti liniových vedoucích na ovlivňování chodu pracovní skupiny, jsou ve finanční správě omezovány příkazy a rozhodnutími z několika nadřízených úrovní řízení. Přesto by měl vedoucí skupiny splňovat roli přirozeného vůdce, kdy přebírá odpovědnost za svou skupinu a je součástí této skupiny. V rámci státní správy musí umět využít nepřímých nástrojů k motivování a ovlivňování podřízených.

Vedoucí pracovník by měl především umět řídit sám sebe. Na úrovni územních pracovišť však v některých případech bývají vybíráni do vedoucích pozic lidé, kterým chybí základní vlastnosti pro výkon vedoucího. Jelikož tato pozice znamená více zodpovědnosti, za kterou není vedoucí dostatečně odměňován a motivován, nebývá o roli vedoucího skupiny mezi členy skupiny zájem. Špatní vedoucí nemají autoritu a postupně se jim svěřená skupina rozpadne. Podle Druckera je sice možné, že se vedoucí pracovník efektivnímu řízení může naučit, ale jak zdůrazňuje „znamená to dělat správné věci, a teprve potom zvažovat, jak je dělat správně“ (Drucker in Edersheim 2008, s. 112).

4. *Návrh změn směřujících k optimálnímu chodu pracovní skupiny pro výkon vymáhání pohledávek*

V této části své bakalářské práce se pokusím popsat návrhy ke zlepšení chodu pracovní skupiny pro výkon vymáhání pohledávek na finančním úřadě. Věnuji se hlavním personálním krokům, které lze v rámci státní správy ovlivnit bez nutné změny zákonů, které z velké části chod pracovní skupiny jinak usměřují.

Výběr:

V současném uspořádání finanční správy má personální oddělení rozdílné sídlo než jím spravovaný finanční úřad či územní pracoviště. Znamená to ztíženou komunikaci mezi personalistou a vedením úřadu, nenaplnuje se dostatečně úloha personálního oddělení spočívající v koordinaci a organizování plánování potřeby pracovníků (Koubek 1998, s. 71).

V rámci státní správy dochází k situacím, kdy je uspořádáno výběrové řízení z důvodu uvolnění tabulkového místa a následně poté, je vybranému pracovníkovi hledána pracovní pozice ve které bude působit. Důležité je tedy určení kompetencí, kdo je za personální politiku na jednotlivých územních pracovištích, při odloučení personálních útvarů, zodpovědný. K tomu je potřeba zlepšit komunikaci mezi touto zodpovědnou osobou a personálním oddělením. Výběr pracovníka, aby měl náležitý smysl, musí vycházet z potřeby personálního obsazení určitého pracovního místa a požadavků budoucích přímých nadřízených. Navrhuji, aby personální oddělení při svém plánování potřeb a získávání pracovníků, spolupracovalo minimálně s řediteli či zástupci územních finančních úřadů a alespoň jednou ročně se seznámilo s požadavky jednotlivých vedoucích oddělení.

Složení skupiny:

Není v možnostech pracovníka obsáhnout svými znalostmi veškerou činnost, následně hrozí z důvodu snahy a odpovědnosti chronický pracovní stres, jehož důsledkem může být tzv. syndrom vyhoření (Ptáček, 2010).

Z tohoto důvodu by měl mít každý vedoucí uspořádán svůj podřízený kolektiv podle činnosti a cílů, které mu byly dány, nebo které si stanovil sám. Při dobré znalosti osobních rysů a odborných znalostí členů své skupiny, je úkolem vedoucího skupiny sladit tyto osobnostní charakteristiky s rolami, které skupina pro vymáhání pohledávek musí mít. Práce na tomto oddělení vyžaduje, jak schopnost jednání s ostatními lidmi, tak znalost práce na počítači či dobrou orientaci v písemných dokumentech. Pro optimální fungování pracovní skupiny je nutné mít v souladu to, co je od pracovníka očekáváno (pracovní role), co v rámci své práce plní (pracovní pozice) a jeho osobní předpoklady.

V současné době je praxe taková, že všichni kromě vedoucího skupiny, vykonávají víceméně veškeré úkony. V návaznosti na popsanou strukturu zaměstnanců by se např. z důvodu profesní nenáročnosti měli vyhledávacím činnostem věnovat méně zkušení, zpravidla začínající pracovníci. Při komunikaci se soudy a insolvenčními správci jsou více využiti pracovníci s právním vzděláním. Pro vykonávání místních šetření a exekucí, zvláště exekucí na movitý majetek, je nutné vytvořit zkušené dvojice či trojice, v kterých by měli mít zastoupení z hlediska různorodé struktury, jak ženy, tak vysokoškolsky vzdělaní pracovníci. Je proto nutné roztřídit pracovníky dle jejich profesního vzdělání, pohlaví a osobnostní charakteristiky a následně vytvořit menší odborné skupiny, které se budou vzájemně doplňovat.

Hodnocení pracovníků:

V současné době je formální hodnocení pracovníků finanční správy prováděno formou směřovanou do budoucnosti – stanovením úkolů jednotlivých pracovníků. Vymáhání pohledávek je ale specifickou oblastí, kdy nelze předvídat množství nedoplatků a kolizních situací s nimi

spojených. Stejně tak není vypovídající hodnota vymožené částky jednotlivých pracovníků. Hodnocení lidí by nemělo být zaměřeno pouze na statistické výsledky. Pro optimální fungování skupiny a pracovní nasazení jednotlivých členů nestačí posuzovat plnění jednotlivých úkolů. Navrhují věnovat se dlouhodobému rozvoji každého pracovníka a jeho roli v organizačním systému. Formální i neformální hodnocení pracovníka musí provádět vedoucí skupiny na základě jím vydaných úkolů a kontrolou jejich plnění. Jedině přímý nadřízený dokáže posoudit včasnost či obtížnost vykonávané práce.

Východiskem neformálního hodnocení pracovníka pro vedoucího skupiny by mělo být porovnání vykonané práce s prací ostatních členů. Zohlednění případných ztížených pracovních podmínek, v případě hodnocení vymáhání výše předaných nedoplatků či rozdílné složení vymáhaných daňových dlužníků. Neformální hodnocení nemá být založeno na pouhých subjektivních pocitech hodnotícího (Bedrnová, Nový a kol. 2009, s. 527).

Odměňování:

Při odměňování pracovníků je nutností, aby se na něm podíleli zástupci všech úrovní vedení. Přímý nadřízený je závislý na poskytnutí rozdělených finančních prostředků z vyšších úrovní řízení finanční správy, proto musí využít všech možností odměňování svých podřízených, které má k dispozici.

Základní tarifní mzdu nelze z pozice vedoucích pracovních skupin ovlivňovat. Proto je nutné, aby měli vedoucí zaměstnanci dostatečný fond odměn nebo větší možnosti nepeněžních odměn. Nepeněžní odměny nesmí být chápány samotnými pracovníky jako náhradní řešení motivace. Jejich význam nemůže být devalvován pod úroveň peněžních odměn. Odměňování je účinné, pokud je spojeno s hodnocením pracovníka a jeho motivací. Není motivující v případě, když se zaměstnanci z novinových článků dozví, že byl mimořádně odměněn náměstek ministra a přitom pracovníkům na územních pracovištích byly zkráceny základní mzdové tarify. V takovémto

případě má „odměňování“ opačný důsledek a pracovníci ztrácí motiv ke své činnosti. Zde by můj návrh směřoval ke stanovení pevných mzdových tarifů spojených s vykonávanou činností a mírou zodpovědnosti. Ve mzdové struktuře finančních úřadů by neměl být rozdělen tarif podle odpracovaných let. Noví pracovníci po náležitém zapracování vykonávají stejnou práci jako dlouholetí zaměstnanci, proto není spravedlivé, aby byli ve svém odměňování kráceni. V rámci udržení stávajících odborníků a získání kvalitních nových zaměstnanců je nutností změnit základní mzdu zaměstnanců ve finanční správě, kdy tato nebyla již několik let navýšena, ale naopak v roce 2011 snížena.

Vzdělávání:

Z výčtu znalostí nutných pro výkon činnosti v oblasti vymáhání je zřejmé, že proces učení a vzdělávání na této pozici nikdy nekončí.

Nastavený teoretický systém vzdělávání, v rámci struktury finanční správy, odpovídá závěrům odborníků zabývajících se vzděláváním dospělých, např. Armstronga, Koubka apod. Skutečnost, ale i přes prováděnou evaluaci probíhajících kurzů, neodpovídá požadavkům pro příslušná pracovní místa. Pracovníci jsou vysíláni na školení, ne pro svou potřebu, ale například proto, že někdo jiný nemá čas.

Proto navrhuji, aby byl plán školení konzultován s personálním oddělením a jednotlivými řediteli finančních úřadů. V takovémto případě může vedoucí pracovní skupiny lépe ovlivnit potřebné školení svých podřízených. Systém musí být tvořen pružně, dle jednotlivých požadavků pracovníků a ne systémem neměnné osnovy vzdělávání.

Se systémem vzdělávání shora, je nutností aby zároveň probíhal proces sebevzdělávání. V oblasti vymáhání je vhodné vedení k vědomé sebekontrolé a k omezování nežádoucích postupů v komunikování s lidmi při výkonu správy daní. Návazně na obecné sociální dovednosti je nezbytností rozvíjet také vybrané speciální profesní dovednosti, uplatnitelné při externím ústním komunikování v sociálně náročných podmínkách zajišťování daňových pohledávek a vymáhání daňových nedoplatků. Je

třeba si ujasnit a rozšířit znalosti o struktuře externího komunikování ve skupině, tvořené pracovníky vymáhání a daňovými dlužníky.

Vedení pracovní skupiny:

Vedoucí pracovní skupiny, aby byl svými podřízenými uznáván, by měl být především přirozenou autoritou s odborným přehledem. Ve státní správě je vedoucí pracovník vybírán a následně jmenován na základě doporučení personálního oddělení. Tomuto výběru musí být věnována náležitá pozornost. Vybrán by měl být takový pracovník, který se nebojí přijmout zodpovědnost za řízení a výsledky jemu svěřené kolektivu.

Flexibilní vedoucí pracovník umí použít a následně využít jednotlivých stylů řízení. Je důležité, aby pochopil, že jemu podřízení členové skupiny jsou jeho spolupracovníci a záleží na jejich práci, jak bude hodnocena celá skupina. Jelikož při práci vymáhacího oddělení je neustálá možnost soudní žaloby od daňových poplatníků, musí v rámci tohoto stylu umět přijmout i zodpovědnost za celou činnost a výsledky pracovní skupiny.

Pokud budou mít podřízení členové přehled a jasná pravidla ve stylu vedení svého nadřízeného, vede to k potřebné fungující vzájemné komunikaci. Úspěchy vedoucího skupiny záleží i na tom, jak kvalifikovanými lidmi se dokáže obklopit. Vedoucí nesmí vidět ve schopnostech podřízených pro sebe nebezpečí, musí umět využít jejich schopnosti a znalosti pro dosažení společného cíle. Ve státní správě je ale při přesně daném systému přijímání a propouštění zaměstnanců skoro nemožné ovlivňovat složení své pracovní skupiny.

Efektivní fungování, vztahy mezi jednotlivými členy, hodnocení činnosti pracovní skupiny je odvislé od účinného vedení, které se zakládá na respektu a důvěře, ne na strachu a podrobení. (Adair 1994, s. 117).

V současné době má vedoucího skupiny ve finanční správě nelehkou pozici, kdy je omezován ve svém rozhodování množstvím vnitřních směrnic a pokynů. Ač jsou na něj kladeny stále větší požadavky a zvyšována odpovědnost, jeho možnost samostatného rozhodování v personálních či procesních otázkách je omezena. V tomto bodu navrhuji s ohledem na

uplatnění přímé úměrnosti – se zvyšující se odpovědností větší prostor pro samostatné rozhodování vedoucího pracovníka. Zvýšením pravomocí přestane být proces vymáhání pohledávek ztuhlou strukturou, ale při odborném vedení dokáže pružněji reagovat na vzniklé potřeby a mimořádné události. Při zvýšené pravomoci v personální politice si vedoucí pracovní skupiny sám sestaví oddělení, kterému bude důvěřovat a bez obav bude za jeho práci zodpovědný.

Závěr

Ve své bakalářské práci s názvem: Složení a vedení pracovní skupiny pro výkon vymáhání pohledávek jsem se snažil uceleně popsat specifčnost pracovní skupiny na vymáhacím oddělení finančního úřadu. V práci uvádím osobní zkušenosti s prací v takovéto skupině a porovnávám ji s odbornými přístupy autorů, kteří se touto problematikou zabývají.

Vedení pracovní skupiny se především opírá o spolupráci jednotlivých členů pracovní skupiny při plnění stanovených úkolů. Při zvýšeném psychickém vypětí a každodenním stresu pracovníků zabývajících se vymáháním pohledávek, je nutné vytvářet vhodné pracovní podmínky a udržovat formální i neformální vztahy mezi členy skupiny.

Dobry vedoucí umí představit a obhájit svou vizi k naplnění cílů skupiny. K uskutečnění svých představ by měl sestavit pracovní skupinu dle požadované struktury a doplnit ji na základě rozpoznání osobních charakteristik pracovníků. Nesprávně sestavená pracovní skupina je nefunkční a postupem doby určena k zániku. To co pracovní skupinu spojuje, je bezproblémově fungující komunikace mezi členy skupiny. V rámci vymáhání pohledávek je interakce nutností zvláště ve včasné předávání informací v nejcitlivější oblasti – soudních rozhodnutích a ustanoveních ústavního soudu.

Motivování členů pracovní skupiny je dalším obtížným úkolem vedoucího zaměstnance. Musí vyvolat u svých podřízených zájem a snahu o dosažení cílů skupiny. Při časové náročnosti vymáhání pohledávek, musí všichni členové pracovní skupiny věnovat se své práci, mnohdy na úkor osobních zájmů a svého volného času. Ve státní správě není takovéto nasazení oceňováno, jak v hodnocení zaměstnanců, tak následně v jejich odměňování.

Práci bych uzavřel konstatováním, že pracovní skupina na vymáhání pohledávek je ve svém základu podobná jiným pracovním skupinám. Základní principy a postupy ve fungování jsou totožné, vyskytují se zde specifika, které činí oddělení vymáhání pohledávek finančního úřadu jedinečnou pracovní skupinou nejen v rámci státní správy. Na výsledné

podobě pracovní skupiny v systému finanční správy má od počátku rozhodující vliv práce personálního oddělení. To nejprve jmenuje do čela skupiny jejího vedoucího a poté hledá vhodné uchazeče, kteří dohromady vytvoří plně fungující a kompaktní celek odborně a psychicky vyspělých pracovníků.

Domnívám se, že v bakalářské práci mnou navrhovaná zlepšení mohou pomoci ke zkvalitnění vedení a sestavení pracovní skupiny pro vymáhání pohledávek. Státní správa se musí nejprve vymanit ze zavedeného systému byrokracie a stát se pružnějším systémem. Teprve pak se bude moci rychleji přibližovat soukromé sféře podnikání, tím lépe odhalovat nelegální způsoby krácení daní a následně efektivněji využívat vymáhání nedoplatků na zabezpečení příjmové stránky státního rozpočtu.

Seznam literatury

ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. Přel. M. Rozsival. 1. vyd. Praha: Management Press Ringier ČR, a.s. 1994. 199 s., Přel. z: Effective Teambuilding. ISBN 80-85603-70-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s., Přel. z: A Handbook of Human Ressource Management Practice. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o. 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. 3., přepracované vydání, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci 2009. 120 s. ISBN 978-80-244-2352-4.

DĚDINA, J., CEJTHAMR. V. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Přel. J. Rezek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2001. 420 s., Přel. z: Essentials of human comunication. ISBN 80-7169-988-8.

EDERSHEIM, H. E. *Management podle Druckera*. Přel. I. Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o. 2008. 230 s. Knihovna světového managementu. Sv. 24., Přel. z: The Definitive Drucker. ISBN 978-80-7261-181-2.

GIGALOVÁ, V. *Teorie organizace*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci 2009. 80 s. ISBN 978-80-244-2320-3.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Přel. P. Kunst. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o. 2005. 189 s., Přel. z: Managing teams. ISBN 80-7178-983-6.

HLEDÍKOVÁ, Z., JANÁK, J., DOBEŠ, J. *Dějiny správy v českých zemích od počátku státu po současnost*. 2. vyd. Praha: NLN, s.r.o. 2007. 570 s. ISBN 978-80-7106-906-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. 333 s. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

KRÜGER, W. *Vedení týmů*. Přel. P. Kunst. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. 112 s., Přel. z: Teams führer. ISBN 80-247-0780-2.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2002. 189 s. ISBN 80-7178-642-X.

PETŘÍKOVÁ, R., A KOLEKTIV. *Moderní management znalostí*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2010. 301 s. ISBN 978-80-7431-011-9.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.

WÁGNEROVÁ, I., A KOL. *Psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Zákon č. 280/2009 Sb. – daňový řád.

Zákon č. 262/2006 Sb. – zákoník práce.

Elektronické dokumenty

KEJHOVÁ, H. *Open space šetří firmě peníze. Jak v něm ale přežít?* [online] iHned.cz. 2011 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z:
<http://byznys.ihned.cz/lide/c1-51745580-open-space-setri-firme-penize-jak-v-nem-ale-prezit>

KYJONKOVÁ, P. *Představa mladé generace o životě: Hodně peněz a málo práce* [online] lidovky.cz, 2010 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z:
http://byznys.lidovky.cz/predstava-mlade-generace-o-zivote-hodne-penez-a-malo-prace-pmk-/moje-penize.aspx?c=A100311_151100_moje-penize_abc

Motivace, motivování a motivační teorie [online] 2013 [cit. 2013-04-01]
Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

PTÁČEK, R. *Prevence přepracování* [online] Zdraví E15. 2010 [cit. 2012-12-18]. Dostupné z:
<http://zdravi.e15.cz/clanek/priloha-pacientske-listy/prevence-prepracovani-454446>

Směrnice č. 9/2011 generálního ředitele čj. 19/11-1220 [online] ze dne 21. 12. 2011 – Vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů [cit. 2013-02-20]. Dostupné z:
http://intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/2012_Smernice_GR_9_vzdelavani_zam_UFO_01022012_UZ.doc

Směrnice č. 5/2013 generálního ředitele čj. 4258/13/7000-11001 [online] ze dne 29. 01. 2013 – Postup při přijímání zaměstnanců [cit. 2013-02-21].

Dostupné z:

http://intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/2013_Smernice_GR_5_ZZ.doc

Směrnice č. 6/2013 generálního ředitele čj. 46169/12-1211 [online] ze dne 10. 12. 2012 – Vnitřní platový předpis [cit. 2013-02-20]. Dostupné z:

http://intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/2013_Smernice_GR_6_ZZ.doc

URBAN, J. *Umíte správně motivovat?* [online] Práce a mzda. 2011 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z:

<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d35855v45551-umite-spravne-motivovat/>

URBAN, J. *Nejčastější chyby při výběru spolupracovník* [online] Práce a mzda. 2011 [cit. 2013-02-05]. Dostupné z:

<http://www.mzdovapraxe.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d34331v43824-nejcastejsi-chyby-pri-vyberu-spolupracovniku/>

TaxTest pro intranet – vzdělávací systém MFCR [online]. Dostupný z:

<http://taxtest.ds.mfcr.cz/TaxIntra/Bin/iTaxTest.dll/main>

Zpráva o vizi a strategii pro integrovanou správu příjmů, dokument Světové banky [online] duben 2009 [cit. 2012-12-15]. Dostupné z:

http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/dc_jim_mise_sb_47568.html?year=2010

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Postavení pracovní skupiny

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Obr. č. 2 Pyramida potřeb dle Plamínka

Zdroj: PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem.

Obr. č. 3 Modifikovaná manažerská mřížka

Zdroj: PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem.

Obr. č. 4 Organizační struktura

Zdroj: <http://taxtest.ds.mfcr.cz/TaxIntra/Bin/iTaxTest.dll/main>

Obr. č. 5 Vývoj organizační struktury

Zdroj: <http://taxtest.ds.mfcr.cz/TaxIntra/Bin/iTaxTest.dll/main>

Obr. č. 6 Struktura zaměstnanců

Zdroj: <http://intranet.ds.mfcr.cz>

Anotace diplomové práce

Příjmení a jméno autora: Slavík Martin
Název fakulty: Filozofická fakulta
Název katedry: Katedra sociologie a andragogiky
Název diplomové práce: Složení a vedení pracovní skupiny pro výkon
vymáhání pohledávek
Vedoucí diplomové práce: PhDr. Pavel Kliment, Ph.D.
Počet znaků:
Počet příloh: 0
Počet titulů použité literatury: 31

Klíčová slova:

pracovní skupina, vymáhání pohledávek, finanční správa, složení skupiny, motivování, vedení skupiny

Keywords:

team, receivables enforcement, civil service, constitution of a team, motivation, group management

Anotace:

Tématem mé bakalářské práce je proces fungování pracovní skupiny pro vymáhání pohledávek v rámci finanční správy. Navyšující se požadavky na odborné i osobní předpoklady jednotlivých členů této skupiny byly důvodem mého zaměření bakalářské práce na výběr, složení a vedení jejich pracovníků.

V teoretické části jsem definoval základní pojmy, jako je pracovní skupina, lidské zdroje a možnosti jejich ovlivňování. Praktickou část jsem uvedl popisem celkové struktury finanční správy, její historií a vizemi. Postupně jsem se dopracoval k vysvětlení postavení zkoumané skupiny pro vymáhání pohledávek. Zabýval jsem se reálným stavem personálních procesů finanční správy na úrovni finančních územních pracovišť.

Na závěr jsem stanovil doporučení pro zlepšení dynamiky pracovní skupiny, která by vedla k optimálnímu chodu skupiny i celého procesu vymáhání pohledávek.

Annotation:

The topic of the bachelor thesis is the process of team work for receivables enforcement in civil service. The main reason for choosing the topic of the bachelor thesis were increasing demands on special and personnel skills of members of the team and their selection, constitution and managing.

In the theoretical part there is defined terminology such as a team, human resources and possibilities of their influencing. The practical part includes definition of the civil service structure, its history and visions. Gradually I explained the status of investigated team for enforcing receivables. I dealt with a real state of personnel processes in civil service within departments of tax offices.

Finally I made a recommendation for improvement of team dynamics which would lead to an optimal working of the team and entire process of receivables enforcement.