

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza pracovního místa v institucích finanční správy

Bakalářská práce

2022

Dominika Fleischmanová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Dominika Fleischmanová**
Osobní číslo: **E19095**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Finanční správa**
Téma práce: **Analýza pracovního místa v institucích finanční správy**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je výzkum reálného stavu využití metody analýzy pracovního místa v institucích finanční správy a zhodnocení významu této metody pro praxi.

Osnova:
- Řízení lidských zdrojů.
- Vymezení finanční správy.
- Analýza pracovního místa.
- Empirická sonda.
- Shrnutí a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Steven. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
ŠPAČEK, David. *Public management: o teorii a praxi*. Praha: C.H. Beck, 2016. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-621-0.
Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Jan Fuka, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza pracovního místa v institucích finanční správy jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 5. 2022

Dominika Fleischmanová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D. za odbornou pomoc při konzultacích, vždy vstřícný přístup, pevné nervy a velmi cenné rady, které mi pomohly při psaní bakalářské práce. Dále děkuji pracovníkům Finančního úřadu pro Pardubický kraj, kteří mi byli ochotni poskytnout rozhovory do mé práce a studentům za jejich odpovědi. V neposlední řadě chci poděkovat svému příteli, který mi byl v lehčích i těžších chvílích studia velikou oporou.

ANOTACE

Tato práce se zabývá analýzou pracovního místa v institucích finanční správy. V práci bude popsáno řízení lidských zdrojů a analýza pracovního místa. Dále budou analyzovány rozhovory s pracovníky finančního úřadu a poté anketa se studenty. Poslední částí této práce je doporučení autora.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, finanční správa, analýza pracovního místa, rozhovor

TITLE

Job analysis in institutions of financial management

ANNOTATION

The thesis deals with job analysis in institutions of financial management. In the thesis will be describe human resources management and job analysis. Then will be analyse interview with workers of tax office and then will be also analyse survey for students. Last part of the thesis is recommendation of author.

KEYWORDS

human resources management, financial management, job analysis, interview

OBSAH

PODĚKOVÁNÍ	5
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	9
SEZNAM ZKRATEK	10
ÚVOD	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1. Získávání pracovníků	13
1.2. Výběr pracovníků	15
1.3. Hodnocení pracovníků	18
1.4. Odměňování pracovníků	20
1.5. Systémy veřejné služby	23
2 Vymezení Finanční správy	25
2.1. Finanční správa	25
2.2. Orgány finanční správy	26
2.2.1. Generální finanční ředitelství	26
2.2.2. Odvolací finanční ředitelství	27
2.2.3. Finanční úřady	28
2.2.4. Specializovaný finanční úřad	29
3 Analýza pracovního místa	30
3.1. Definice analýzy pracovního místa	30
3.2. Metody analýzy pracovního místa	31
3.2.1. Vybraná metoda pro analýzu	31
3.2.2. Další používané metody	33
3.3. Popis pracovní pozice	34
3.3.1. Vytvoření popisu pracovní pozice	35
4 Empirická sonda	37
4.1. Finanční úřad pro Pardubický kraj	37

4.2.	Analýza pracovních míst.....	41
4.2.1.	Rozhovor č. 1.....	42
4.2.2.	Rozhovor č. 2.....	44
4.2.3.	Rozhovor č. 3.....	45
4.2.4.	Rozhovor č. 4.....	47
4.2.5.	Rozhovor č. 5.....	48
4.2.6.	Rozhovor č. 6.....	50
4.2.7.	Rozhovor č. 7.....	51
4.2.8.	Rozhovor č. 8.....	53
4.3.	Anketa pro studenty	56
4.3.1.	Interpretace výsledků.....	61
5	Shrnutí a doporučení.....	63
	ZÁVĚR	65
	POUŽITÁ LITERATURA	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Počet studentů	56
Tabulka 2 - Budoucí práce na FÚ.....	57
Tabulka 3 - Představa o práci	57
Tabulka 4 - Očekávání manuálu.....	58
Tabulka 5 - Náplň práce	59
Tabulka 6 - Požadavky na práci	59
Tabulka 7 - Spolupráce s finanční správou	60
Tabulka 8 - Spokojenost s finanční správou.....	61

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Počet studentů	56
Graf 2 - Budoucí práce na FÚ.....	57
Graf 3 - Představa o práci	58
Graf 4 - Očekávání manuálu.....	58
Graf 5 - Náplň práce	59
Graf 6 - Požadavky na práci.....	60
Graf 7 - Spolupráce s finanční správou.....	60
Graf 8 - Spokojenost s finanční správou.....	61

SEZNAM ZKRATEK

GFŘ - Generální finanční ředitelství

OFŘ - Odvolací finanční ředitelství

FÚ - Finanční úřad

SFÚ - Specializovaný finanční úřad

ÚVOD

Téma bylo vybráno z důvodu budoucího zájmu o práci ve finanční správě. Tato práce se jeví jako atraktivní a zaslouží si pozornost. **Cílem práce je analýza pracovního místa v institucích finanční správy.**

Analýza pracovního místa je nedílnou součástí soukromého i veřejného sektoru. Je potřebná zejména pro sestavení popisů pracovních míst, dále také může být podkladem pro vytváření nových pracovních míst v organizaci nebo je možné ji sestavit z důvodu zvýšení efektivity práce. V první kapitole je popisováno řízení lidských zdrojů. Kapitola se soustředí na to, jakým způsobem se dají pracovníci získat, jak je možné potencionální pracovníky organizace vybírat, na základě čeho a jak je možné pracovníky hodnotit a nedílnou součástí je samozřejmě odměňování pracovníků. Dále jsou zde popsány systémy veřejné správy.

Druhá kapitola se soustředí na vymezení Finanční správy České republiky. Jsou zde popsány jednotlivé orgány finanční správy a jejich územní a věcná působnost.

Ve třetí kapitole je popsána teorie analýzy pracovního místa. Soustředí se na to, co analýza pracovního místa je. Dále je zde popsáno několik metod, jakými je možné analýzu pracovního místa provádět a za jakým účelem se analýza pracovního místa provádí. Následující kapitola je rozdělena do dvou částí. První část empirického šetření je zaměřena na analýzu pracovního místa na Finančním úřadě pro Pardubický kraj a na Územním pracovišti v Pardubicích. Toto šetření probíhalo na základě rozhovorů s pracovníky s cílem zanalyzovat, v jakém postavení se pracovník nachází, k jakému účelu je pracovní pozice zřízena, jaké hlavní činnosti ve své práci vykonává, jaké odborné dovednosti či znalosti potřebuje na své pracovní pozici a jaké vlastnosti by měl mít. Druhá část je směřována na studenty druhého a třetího ročníku Univerzity Pardubice, jako na potencionální pracovníky finanční správy.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů Armstrong (2015, s. 27) vyjadřuje jako postup, který je logicky promyšlený a strategický. Tímto postupem organizace řídí lidi, kteří jsou pro ni to nejcennější, protože pro ně pracují. Jsou to i ti, kteří přispívají jak osobně tak kolektivně k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů.

Milkovich a Boudreau (1993, s. 38) jsou názorem toho, že *„Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.“*

Do hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je možné zařadit Koubek (2015):

1. Je nutno vytvořit soulad mezi počtem zaměstnanců a mezi skladbou pracovních úkolů a tvořených míst a počtem a skladbou zaměstnanců v organizaci tak, aby v každé chvíli požadavky každého pracovního místa maximálně odpovídali pracovní schopnosti zaměstnance na daném místě a zároveň pokud by se změnila požadavky na pracovní místo, je nutné reagovat s určitým předstihem na vývoj pracovních schopností zaměstnanců. Je možné tomu rozumět jako usilování o zařazení toho správného člověka na to správné místo a dosáhnout a snažit se o to, aby byl určitý zaměstnanec neustále připraven adaptovat se na měnící se požadavky pracovního místa.
2. Dalším úkolem je optimální využívání pracovních sil. To je především využívání pracovní doby a optimální využití pracovní kvalifikace zaměstnanců. V dnešní době se uplatňuje tzv. tailoring, což znamená, že pracovní úkoly a pracovní místa jsou přímo „na míru“ zaměstnancovi. Významem je nalézt pro potenciálního zaměstnance takovou náplň práce a pracovní úkoly, tak aby byly využívány jeho schopnosti.
3. Třetím hlavním úkolem v řízení lidských zdrojů je utváření skupiny, efektivní vedení lidí a zdravých vztahů ve firmě.
4. Předposledním úkolem je personální a sociální vývoj zaměstnanců. Tím jsou míněny pracovní schopnosti, osobnosti, vlastnosti týkající se sociální stránky, rozvoj pracovní kariéry, který by měly směřovat k uspokojení z vykonané práce, ke ztotožnění či přiblížení osobních zájmů a zájmů organizace. Je třeba vytknout

nezbytnou věc jako je vytváření přijatelných pracovních a životních podmínek pro zaměstnance a zlepšení stránky pracovního života.

5. Posledním z hlavních úkolů je dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání pracovníků a lidských práv. Mezi to se řadí také vytváření dobré pověsti organizace.

1.1. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je možné podle Koubek (2015, s. 126) definovat jako proces, při kterém by mělo být zajištěno, aby volná pracovní místa přilákala dostatečný počet uchazečů o pozice. Mělo by to se tak činit s přiměřenými náklady a s dostatečným předstihem. Proces získávání pracovníků spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovníků, informování o volných pracovních místech, nabízení těchto pozic, v komunikaci s potencionálními pracovníky a v získávání informací o uchazečích.

Armstrong (2015, s. 343) uvádí, že obecným cílem získat a vybrat potencionální zaměstnance je za pomoci co nejmenších nákladů takový počet pracovníků a v takové kvalitě, které by měli uspokojovat podnikové potřeby lidských zdrojů.

Vnitřní a vnější podmínky pro získávání zaměstnanců Koubek (2015)

Vnitřní podmínky souvisí s konkrétní pracovní pozicí ale i s organizací samotnou. Pokud se jedná o získání pracovníka na určité pracovní místo, jednu z důležitých rolí hrají podmínky jako je povaha práce, postavení hierarchie v organizaci, rozsah pravomocí nebo rozsah pracovní doby aj.

Mezi podmínky, které souvisí se samotnou organizací je možné zařadit například význam a to, jak je organizace úspěšná, pověst a prestiž, úroveň a spravedlivost odměňování pracovníků v organizaci aj.

Mezi vnější podmínky pro získávání pracovníků je možné zahrnout:

- demografické podmínky,
- ekonomické podmínky,
- sociální podmínky,
- technologické podmínky,
- sídelní podmínky,
- politicko-legislativní podmínky.

Vnitřní podmínky pro získávání zaměstnanců ovlivňují spíše osobní rozhodnutí potenciálních uchazečů, jestli budou na nabídku organizace reagovat. Vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je ovlivňovat nemůže.

Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků Koubek (2015)

Organizace mohou obsazovat volná pracovní místa, jak ze svých vnitřních zdrojů, tak i ze zdrojů z venku.

Mezi vnitřní zdroje se mohou řadit:

- zaměstnanci, které nahradili stroje vlivem technického pokroku,
- zaměstnanci, kteří jsou uvolňováni vlivem ukončení činnosti, nebo zde mohou probíhat nějaké organizační změny,
- zaměstnanci, kteří mohou vykonávat již náročnější práci,
- zaměstnanci, kteří jsou sice využiti na současné pracovní pozici, ale mají z určitých důvodů přejít na uvolněné nebo nové pracovní místo v jiném úseku organizace.

Mezi vedlejší zdroje je možné zařadit:

- lidé na trhu práce, kteří jsou k dispozici (potenciální pracovníci na úřadech práce),
- absolventi škol nebo jiných institucí, kteří se připravují na budoucí povolání,
- pracovníci, kteří jsou rozhodnutí změnit své pracovní místo.

Proces získávání pracovníků

Aby byl proces co nejvíce efektivní Koubek (2015, s. 131-132) uvádí, že je potřeba znát povahu jednotlivých pracovních pozic. Tímto se zabývá analýza pracovních míst a předvídání uvolňování nových pracovních pozic.

Proces získávání pracovníků je složen z několika kroků:

1. Je nutno zjistit a identifikovat, jaké pracovníky dle potřeby získat.
2. Výčet toho, co pracovní místo obsahuje.
3. Zvážení jiných možností, týkajících se obsazení pracovní pozice (zrušení daného místa, rozdělení práce aj.).
4. Je nutné charakterizovat a specifikovat danou pracovní pozici, na které je založené získávání a následné vybírání potenciálních pracovníků.
5. Identifikování zdrojů uchazečů.

6. Metoda, kterou se získávají pracovníci.
7. Zvolení správných dokumentů a informací, které jsou požadovány od uchazečů.
8. Formulování nabídky pracovních pozic.
9. Zveřejnění nabídky pracovních pozic.
10. Seskupení dokumentů a informací od uchazečů o práci a vyjednávání s uchazeči.

1.2. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Koubek (2015, s. 166) popisuje, že úlohou výběru pracovníků je poznat, který z uchazečů o práci by mohl být pravděpodobně nejvhodnějším kandidátem na pracovní pozici nejen na základě požadavků na pracovní místo, ale uchazeč, který by měl přispět k utváření vztahů mezi lidmi v organizaci. Avšak neexistuje žádná přesná metoda, která by přesně a spolehlivě vybrala nejlepšího uchazeče o práci a také zaručila, že daný pracovník bude plnit úkoly stoprocentně a vykazovat takové chování, které bude žádoucí pro pracovní skupinu, organizaci nebo pracovní místo. Uchazeč musí být schopen přijmout hodnoty v pracovní skupině nebo týmu. Musí být také flexibilní a přizpůsobit se případným změnám na pracovním místě, skupině nebo i v organizaci. U výběru správného uchazeče je nutno brát v potaz odborné i osobnostní kvality, ambice a pružnou přizpůsobivost.

Ve výběru pracovních sil je potřeba posuzovat, jestli je uchazeč způsobilý k výkonu práce na konkrétním pracovním místě, které bude obsazováno. Je důležité upřesnit kritéria, které budou při hodnocení použita. Dále je potřeba zjistit, zda jsou platné a spolehlivé pro předvídaní toho, jak bude pracovník v budoucnu pracovat a je potřeba najít a zvolit takové metody, které by co nejpřesněji uvedly, do jaké míry bude pracovník kritéria splňovat.

Posuzování uchazečů o pracovní místo

Cílem výběru je získat takového pracovníka, který se bude na práci nejvíce hodit. Zásadním problémem je posouzení toho, jak moc je každý uchazeč vhodný na dané pracovní místo. Je porovnáván popis a specifikace daného místa, ale také požadavky na pracovníka, který bude na daném místě pracovat s již zjištěnými vlastnosti uchazeče o pracovní pozici.

Ještě, než je možné přistoupit k výběru pracovníků, je nutno vyřešit několik věcí:

- Musí se stanovit předpoklady pro obsazovanou pracovní pozici, týkající se odborné způsobilosti. To znamená, jak moc musí být pracovník na danou

pozici vzdělaný, jestli jsou potřeba specializované kurzy nebo zvláštní zkoušky, může rozhodovat i to, jestli má uchazeč praxi v oboru.

- Je nutné zvolit, na základě, jakých dokumentů a jaké způsobilosti se bude pracovník posuzovat. Například na základě maturitního vysvědčení, výučního listu, diplomu z vysoké školy apod.
- Je potřeba stanovit specifika pro úspěšnost práce. Pod tímto je možné si představit např. pracovní výsledky v určitém množství, kvalitě, plnění úkonů v požadovaný čas apod.
- Je nutné, aby byl výkon na obsazovaném místě úspěšný. K předvídání tohoto, se použijí různé faktory, jako je například vzdělání, praxe, pracovní posudky od jiného zaměstnavatele, výsledky na základě pohovorů apod.
- Je potřeba vytvořit kritéria, které by měl uchazeč splňovat. Tím jsou myšlené například vlastnosti pracovníka v rámci skupiny, jednotlivých útvarů nebo celé organizace. Může to být například spolehlivost, adaptace, tolerance k ostatním pracovníkům nebo jestli je pracovník důsledný.
- Musí se vytyčit postupy a okolnosti, které se použijí ke zjištění a předvídání osobních rysů uchazeče, které požaduje tým nebo organizace. To se děje za pomoci různých testů osobnosti, pohovorů s uchazeči nebo na základě diskusí. Problémem těchto metod je spolehlivost.
- Je třeba získat pravdivé, podrobné, objektivní a účelné informace. To jsou informace, které mohou dát odpověď na trojici otázek. První otázkou je, jestli je uchazeč schopen provádět danou práci. Druhá otázka zní, jestli uchazeč danou práci vykonávat chce. Třetí otázka se týká toho, zda uchazeč zapadne do pracovního kolektivu. Na první dvě otázky je nutné mít kladnou odpověď, jinak není uchazeč pro pracovní pozici přijatelný (Koubek 2015, s. 167–168).

Metody výběru pracovníků

Podle Lochmannová (2016, s. 36) se metody výběru pracovníků využívají k porovnání uchazečů o pracovní místo s požadavky pracovní pozice. Úkolem těchto metod je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na pracovní místo. Avšak žádná metoda nemůže přesně určit, že daný uchazeč bude ten nejvhodnější. V praxi se kombinuje více metod.

Mezi základní metody se řadí:

- rozbor dokumentů od uchazečů – jedná se o životopis uchazečů, motivační dopisy, dotazníky, posudek od jiného zaměstnavatele apod.,
- pohovor s uchazeči,
- assesment centre,
- testy prokazující pracovní způsobilost.

Rozbor dokumentace od uchazečů o práci je jednou ze základních metod. Mezi nejčastější dokumenty se řadí dotazník od organizace pro uchazeče, životopis, motivační dopis, dokumenty o vzdělání uchazeče apod. Tato dokumentace jsou určitým zdrojem informací o uchazeči pro organizaci. Nezáleží zde jen na obsahu dokumentů, ale i na formální úpravě, která může vypovídat o uchazečovi.

Pohovory je možné rozdělit do tří typů Armstrong (2015):

Prvním typem jsou individuální pohovory. Je to nejčastější metoda, která se využívá při výběru uchazečů. Jde o pohovor, který se odehrává ve dvou lidech, což poskytuje užší vztah mezi pracovníkem, který vede pohovor a mezi člověkem, který se uchází o práci. Pokud by prováděl pohovor ale pouze jeden pracovník organizace, hrozí zde chybné či povrchní rozhodnutí. Proto je důvod pro pohovor s více pracovníky organizace s jedním uchazečem.

Druhým typem jsou pohovory, které se uskutečňují před dvěma nebo více lidmi. Jedná se takzvaně o pohovorové panely. Nejčastěji jej tvoří personalista a další manažeři. Tato metoda umožňuje pracovníkům organizace diskutovat o uchazeči a vyhnout se tak chybnému rozhodnutí.

Třetím typem je výběrová komise. Je to nejoficiálnější způsob. Jedná se o větší skupinu lidí v pohovorovém panelu. Vyskytují se zde pověřené orgány organizace, kteří mají zájem o výběr správného uchazeče. Jediná výhoda je to, že se na uchazeče dívá více lidí a porovnává si tak svoje poznatky o něm. Nevýhodou může být to, že členové výběrové komise mohou mnohdy klást nečekané a nahodilé otázky. Dalším negativem může být například to, že názory členů komise, kteří mají dominantní pozici, mohou utlačit názory jiných členů s nižším postavením nebo to, že mnohdy si uchazeči nedokážou prosadit spravedlnost, protože jim není obvykle povoleno vyjádřit to, co si myslí a protirečit komisi, tím je myšleno argumentovat ve prospěch sebe. Komise se většinou soustředí na spíše na sebejisté uchazeče, přitom si ale nemusí všimnout jistých slabín jedinců, kteří dělají dobrý dojem.

Assesment centre je možné Lochmannová (2016, s. 43) využít při výběru uchazečů. Tato metoda je náročná pro organizaci, ale při správném postupu se stává velice účinnou metodou výběru. Tato metoda v sobě zahrnuje procesy, které obsahují individuální i skupinové úlohy. K posouzení se používají takové úkoly, které souvisí s ukázkami práce a řešení ukázkových praktických záležitostí související s pracovní pozicí a výsledek může sloužit k předvídání budoucího výkonu uchazeče. Mezi pracovníky centra se nachází nejen uchazeči o práci, ale i osoby, které pracují na pozicích, které často přicházejí do styku s lidmi.

Testy prokazující pracovní způsobilost, jak popisuje Koubek (2015, s. 175-176) tvoří souhrn testů, které se soustředí na nejrůznější oblasti, kvalitu a spolehlivost. Považují se za metodu, která je spíše pomocná nebo použitá jako doplněk k výběru.

Nejčastěji se vyskytují tyto testy:

- Testy IQ – ty slouží k zhodnocení schopnosti přemýšlet a splnit požadavky uchazeče týkající se duševní stránky.
- Testy svědčící o schopnostech – na základě těchto testů se hodnotí již existující schopnosti nebo ty, u kterých je možnost, že je jedinec v budoucnu rozvine. Týkají se mechanické i pohybové stránky, zručnosti ale i na škálu schopností týkajících se duševní stránky.
- Testy o znalostech a dovednostech – cíle těchto testů je zhodnotit míru znalostí či dovedností uchazeče. To se týká zejména znalostí, které se uchazeč naučil ve škole nebo během doby, kdy se uchazeč připravoval na budoucí povolání.
- Testy o osobnosti – tyto testy se zaměřují na více hledisek. Dají se skutečně brát jako psychologické. Jejich úlohou je zjistit vlastnosti osoby ucházející se o práci. Jsou zde prozkoumány zájmy, povaha postoje dané osoby. Jisté zájmy, které se shodují s osobami, které by mohli být v oboru úspěšné, mohou ukazovat, zda se osoba na pracovní pozici hodí nebo ne.

1.3. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Jak uvádí Šikýř (2016, s. 122) „*Hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.*“

Dle Milkovich a Bordreau (1993, s. 147) „*Hodnocení pracovních výkonů je proces používaný k měření pracovních výkonů zaměstnance. Výkon zaměstnance je míra, v jaké se zaměstnanec vyrovnává s pracovními požadavky.*“

Koubek (2015, s. 208) představuje dva způsoby toho, jak je možné hodnotit pracovníky, a to formálním a neformálním způsobem. Neformálním způsobem hodnotí nadřízený v průběhu vykonávání práce svého pracovníka. Toto hodnocení je příležitostné a záleží zde spíše na pocitu nadřízeného a jeho dojmem než nad chováním pracovníka. Hodnocení formálním způsobem má pravidelnost a je naplánované. Z tohoto hodnocení se zhotovuje dokumentace, která má sloužit k další činnosti, která se týká zaměstnanců a tato dokumentace je zařazena do osobního spisu daného zaměstnance. Dále je ještě vymezeno tzv. příležitostné hodnocení, které je vyvoláno určitou situací. To může být např. ukončení pracovního poměru nebo v jiném důležitém okamžiku pracovníka v jeho kariéře.

Lochmannová (2016, s. 74) také uvádí, že existuje několik systémů hodnocení zaměstnanců. V ČR mezi ty nejběžnější patří: hodnocení od nadřízeného, který je v pozici přímo nad pracovníkem, hodnocení na základě spolupracovníků, hodnocení od zákazníků, hodnocení 360° a hodnocení nejen od manažerů, ale i od spolupracovníků, které s hodnoceným pracují.

Hodnocení přímým nadřízeným

Tato metoda nakládá s oprávněním, díky kterému smí nadřízený s hodnoceným pracovníkem smlouvat cíle, úlohy a zajištění k odstranění nedokonalostí na pracovní pozici.

Hodnocení na základě spolupráce

Tento nástroj se uplatňuje především v týmech, kteří jednotně spolupracují na projektech. Na základě této metody se hodnotí pracovníci v týmu navzájem. Tento nástrojem se používá k tomu, aby členové týmu dali podnět slabším členům, aby zvýšili svůj výkon a v horších případech, aby z týmu odešli.

Hodnocení od zákazníků

Zákazník, který nakupuje od organizace, může tímto způsobem vyjádřit, jak byl s danou organizací, službami, komunikací od zaměstnanců spokojen.

Hodnocení 360°

Tato metoda spočívá v tom, že manažer využívá informace od všech lidí, se kterými manažer spolupracuje. Pracovníkovi je poskytnuta vazba od více dotazovaných. Může být poskytnuta

jak z vnitřních zdrojů (nadřízení, spolupracovníci) nebo od vnějších dotazovaných, což mohou být klienti. Subjekt hodnotí ale i sám sebe.

Hodnocení panelem pracovníků

U této metody mohou hodnotit nejen manažeři, ale i pracovníkovi kolegové, nadřízení nebo hodnotitelé zvenčí, jako jsou dodavatelé nebo zákazníci. Hodnocený pracovník si může zvolit, kdo do panelu bude patřit. Tato metoda je využita u obchodníků nebo v marketingu.

1.4. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Na základě Koubek (2015, s. 283) je odměňování pracovníků možné definovat nejen jako mzdu či plat nebo další peněžní o odměny, které organizace poskytuje za práci, kterou vykonává. V dnešní době je toto vymezení v širším slova smyslu. Je možné si pod tímto představit povýšení od zaměstnavatele, pochvaly od nadřízeného, ale také další benefity nepeněžního charakteru, které nesouvisí s pracovním výkonem zaměstnance, ale pouze s tím, že v dané organizaci pracuje nebo na základě jiného vztahu. Odměny mohou obsahovat věci, které nejsou zcela samozřejmostí. Může to být např. přiřazení kanceláře na vyšší úrovni, než která byla doposud, zařazení na jiné pracoviště nebo přiřazení nějakého stroje nebo zařízení.

Podle Šikýř (2016, s. 126) „*Účelem odměňování je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ Prostřednictvím odměňování se může každý pracovník ekonomicky zajistit a může také uspokojovat své vlastní potřeby. Plánované odměňování musí být ve shodě s pracovními normami, ale musí brát ohled i na výsledky hospodaření organizace.

Mzdový systém

Tento systém je tvořen zásadami, metodami a také formami, kterými zaměstnavatel daného pracovníka odměňuje. Pro zaměstnavatele není mzdový systém nijak upraven, ale musí brát potaz zásady, které udává zákoník práce.

Rozdíl mezi mzdou a platem

Mzda je plnění v penězích, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za vykonanou práci. Je poskytnuta tomu pracovníkovi, který je v pracovním poměru. Může být rozdílná podle toho, jak je pracovní pozice složitá, jakou nese pracovník odpovědnost a jak je pro něj práce namáhavá.

Plat je plnění v penězích, které se poskytuje pracovníkům ve veřejném sektoru. Je financován z veřejných zdrojů, kterými jsou státní rozpočet, ostatní veřejné rozpočty nebo z veřejného zdravotního pojištění. Tyto pracovníky zaměstnává stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace (PO) apod. Lochmannová (2016, s. 86).

Kocourek a Trylč (2004, s. 178) uvádí, že „*Platem se rozumí odměna za práci zaměstnanců v pracovním (služebním) poměru.*“

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon č. 262/2006 Sb.“) konstatuje, že plat je poskytován pracovníkům, „*kterým je:*

- *stát,*
- *územní samosprávný celek,*
- *státní fond,*
- *příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,*
- *školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo*
- *regionální rada regionu soudržnosti,*
- *s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.*“

Plat je tvořen z několika složek:

- platového tarifu,
- příplatků za vedení a zastupování,
- za noční práci,
- práce o víkendech,
- hodnostní příplatek,
- zvláštní příplatek,
- osobní příplatek,
- příplatek za dělenou směnu,
- plat za práci přesčas,
- plat za práci ve svátek,
- a další odměny.

Platový tarif

Platovým tarifem je vyjádřen rozdíl na základě složitosti, náročnosti práce jak fyzické, tak psychické a také pracovníkova odpovědnost na pracovní pozici Kocourek a Trylč (2004, s. 178-179).

Postup zařazování zaměstnavatelem na pracovní místa:

Podle Kocourek a Trylč (2004, s. 178) je žádoucí vytyčit nejen počet pracovních míst ve struktuře organizace, ale i popisy pracovních míst, které vychází z rozdělení moci uvnitř organizace. Z popisu by mělo být jasné, jaká z činností je nejvíce náročná, jaké platové třídy by měla odpovídat a jaké vzdělání je pro její vykonávání vyžadováno.

Zařazení pracovníků do platových tříd

Proto aby mohl být pracovník zařazen do určité platové třídy je důležitý druh práce, který vykonává. Postup je takový, že zaměstnavatel zařadí pracovníka do takové třídy, ve které je v tzv. katalogu prací zakotvena nejvíce náročná práce, která je po pracovníkovi vyžadována. Pokud dojde k přeřazení na jinou práci, zaměstnavatel pracovníka zařadí na tu platovou třídu, která požadované práci odpovídá.

Nářízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů popisuje, „*Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách („dále jen potřebné vzdělání“)* jsou:

- *v první platové třídě: základní vzdělání nebo základy vzdělání,*
- *ve druhé platové třídě: základní vzdělání nebo základy vzdělání,*
- *ve třetí platové třídě: střední vzdělání,*
- *ve čtvrté platové třídě: střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání,*
- *v páté platové třídě: střední vzdělání s výučním listem,*
- *v šesté platové třídě: střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem,*
- *v sedmé platové třídě: střední vzdělání s maturitní zkouškou,*
- *v osmé platové třídě: střední vzdělání s maturitní zkouškou,*
- *v deváté platové třídě: vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou,*
- *v desáté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání,*

- *v jedenácté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu,*
- *ve dvanácté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu,*
- *ve třinácté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu,*
- *ve čtrnácté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu,*
- *v patnácté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu,*
- *v šestnácté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu.“*

Zařazování pracovníků na základě platového stupně Šikýř a Trylč (2014)

Základním specifíkem je praxe v oboru. Pracovník si po tuto dobu nabídl praktické vědomosti a zkušenosti, které může využít při plnění úkonů, které plynou z druhu práce, na kterou bude obsazován. Pracovníkova praxe je důvodem zařazení do určité platové třídy. Praxí se považuje takový výkon práce, kdy znalosti ze stejného nebo podobného oboru jsou potřebné pro výkon požadované činnosti.

1.5. SYSTÉMY VEŘEJNÉ SLUŽBY

Systémy veřejné služby, týkající se postavení pracovníků ve veřejných službách je možné rozdělit do dvou skupin. Prvním z nich je kariérní systém a druhý se nazývá smluvní nebo také poziční systém.

Kariérní systém

Kariérní systém je možné vymezit jako systém, který je zákonný a upravuje služební poměry. Mezi základní specifika je možné řadit garantovaný služební poměr a také služební a platový posun. V tomto systému není možné vypovědět pracovníka ze služebního poměru. Vypovědět je možné jen v krajních případech. Výhodami tohoto systému je profesionalita, loajálnost a stabilizace. V kariérním systému jsou oddělené funkce na politické úrovni od odborných a personálních, což zajišťuje, že nedochází k politizaci. Veřejná správa v tomto systému dbá spíše na dodržování norem než na výkonnost pracovníků Hendrych (2016, s. 334).

Mezi vlastnosti kariérního systému je možné řadit podle Špaček (2016):

- práce ve veřejné správě je profesní dráha na celý život,
- uchazeči, kteří jsou přijímáni, nastupují na takovou pozici, která je začátkem jejich kariérní dráhy,
- pokud pracovník splňuje dané předpoklady, je mu zaručen platový i kariérní postup na základě legislativy,
- v tomto platí, že služební poměr je trvalý a zaručený, poté co je pracovník jmenován do definitivního služebního poměru,
- určité části týkající se služebního vztahu jsou platné i po odchodu z poměru např. mlčenlivost,
- pracovníci jsou povyšování a odměňování na základě odpracovaných let ve službě nebo podle délky jejich praxe.

Smluvní systém

Tento systém Špaček (2016, s. 240) popisuje jako systém ve veřejné správě, kdy je pracovník správy povyšován na základě jeho zásluh, a ne na základě zákona, a nikoliv podle toho, kolik let odsloužil nebo po splnění konkrétní kvalifikace. Systém se po jisté době začal nazývat „position“ z toho důvodu, že se uchazeč přijímá na pozici, a to i na vyšší pozici, na základě toho, jestli má pro dané pracovní místo žádoucí předpoklady. To mohou být znalosti a dovednosti. O každé místo se může ucházet člověk jak z veřejného tak soukromého sektoru. Pro jeho přijetí jsou primární znalosti a dovednosti, požadované na konkrétní místo. Tyto předpoklady se pak ověřují ve výběrovém řízení. Vztahy na pracovištích se řídí danými normami a smlouvou. Tyto dokumenty vyjadřují kritéria pro výkon veřejné služby v daném rozsahu.

Tento systém zrcadlí výkon zaměstnance, který je pak povyšován na základě zásluh, ale také může být propuštěn z práce daleko snadněji než pracovník, který je povýšen na základě kariérního systému.

Hendrych (2016, s. 335) uvádí výhody smluvního systému, mezi které se řadí např. flexibilita a adaptace tohoto systému k současným potřebám. Oproti kariérnímu systému je zde kladen důraz na menší nároky na kvalitu a principy, především na morálku.

2 VYMEZENÍ FINANČNÍ SPRÁVY

Finanční správa je součástí veřejné správy, která se dá definovat na základě různých významů. Pod veřejnou správou je možné si představit jednak druh činnosti (tj. správa), nebo jako určitou organizaci, vykonávající veřejnou správu (Hendrych 2016, s. 3).

Peková, Jetmar a Toth (2019, s. 103) definují, že *„Veřejná správa zajišťuje veřejné služby v oblasti vzdělání, péče o zdraví, sociální péče a dalších, a to na národní, regionální i lokální úrovni, převážně organizacemi ve veřejném sektoru nebo ve spolupráci s veřejným sektorem.“*

2.1. FINANČNÍ SPRÁVA

„Finanční správa je zřízena zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon č. 456/2011 Sb.“), jakož i její postavení a kompetence. Finanční správa je podřízeným orgánem Ministerstva financí a je tvořena orgány, které jsou podřízeny ministerstvu financí.“ (Finanční správa, 2013)

Finanční správa spravuje činnost daní (Finanční správa, 2013) *„jedná se o:*

- *Daň z příjmu fyzických osob (viz zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů),*
- *Daň z příjmu právnických osob (viz zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů),*
- *Daň z přidané hodnoty (viz zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů),*
- *Daň silniční (viz zákon č. 338/1992 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů),*
- *Daň z nemovitých věcí (viz zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů),*
- *Daň z nabytí nemovitých věcí (viz zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb. o dani z nabytí nemovitých věcí),*
- *Daň z převodu nemovitostí (viz zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů),*
- *Daň dědická (viz zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů),*

- *Daň darovací (viz zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů).“*

Finanční správa je tvořena těmito orgány (Finanční správa, 2013):

- Generální finanční ředitelství,
- Odvolací finanční ředitelství,
- finanční úřady.

2.2. ORGÁNY FINANČNÍ SPRÁVY

V této podkapitole budou více rozebrány orgány finanční správy a jejich působnost.

Finanční správa se skládá ze tří stupňů. Tím je Generální finanční ředitelství (GFŘ), Odvolací finanční ředitelství (OFŘ) a finanční úřady (FÚ). Dohromady tvoří organizační složky státu. Tyto složky nejsou právními osobami a ani právním subjektem.

2.2.1. GENERÁLNÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ

Generální finanční ředitelství je jako jediné ze složek účetní jednotkou a je podřízeno Ministerstvu financí Krupičková a Trubač (2014, s. 4-5).

Územní působnost a sídlo

„Generální finanční ředitelství vykonává působnost pro celé území České republiky. Sídlem Generálního finančního ředitelství je hlavní město Praha.“ Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon č. 456/2011 Sb.“)

Generální ředitel

V čele této organizační složky stojí generální ředitel případně jeho zástupce. Generální ředitel činí rozhodnutí jménem státu. Tuto funkci jmenuje či odvolává orgán moci výkonné – vláda, na základě návrhu ministra financí. Ministr financí má pravomoc jmenovat či odvolat zástupce generálního ředitele nebo vedoucího pracovníka pro útvar interního auditu. Generální ředitel má mnoho pravomocí týkající se finanční správy např. vydávání jejího organizačního řádu, fungování orgánů finanční správy, reprezentace navenek nebo i v oblasti personalistiky a to v případech odvolání nebo jmenování vedoucích zaměstnanců GFŘ apod.

Tuto pozici a pozici zástupce může vykonávat pouze člověk, který má určitou kvalifikaci:

- osoba, která pracovala nebo pracuje v orgánu finanční správy, v územním finančním orgánu nebo ministerstvu,

- osoba, která má vysokoškolské vzdělání, tím je míněn magisterský titul nikoli bakalářský,
- dalším požadavkem je to, aby osoba ucházející se o pozici, měla praxi ve výše zmíněných orgánech alespoň pět let.

Generální ředitel ani jeho zástupce nesmějí být členem žádné politické straně či hnutí Krupičková a Trubač (2014, s. 10-13).

Věcná působnost

Věcnou působností se rozumí úkoly, které GFŘ činí ve svěřené oblasti. GFŘ je nejbližší nadřízeným subjektem OFŘ, a proto se zabývá odvoláními, které jsou proti rozhodnutí, které vydalo OFŘ.

GFŘ dále také jedná v oblasti správních deliktů, ke kterým má pravomoc a příslušnost na základě zvláštního právního předpisu. Dále také spravuje centrální evidence a registry, které jsou důležité pro orgány finanční správy. GFŘ má také pravomoci, které mu neukládá přímo zákon, ale vykonává je z pověření Ministerstva financí Krupičková a Trubač (2014 s. 10-18)

2.2.2. ODVOLACÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ

Územní působnost a sídlo

Působnost OFŘ je po celém území České republiky a sídlo tohoto orgánu je v Brně.

Ředitel

Ve vedení tohoto orgánu stojí ředitel nebo jeho zástupce, který je jmenován generálním ředitelem a je pouze představitelem orgánu, tedy vedoucím organizační složky státu. Ředitel OFŘ nemůže právně jednat jménem státu v otázkách týkající se OFŘ. Pro tento post není specifická žádná kvalifikace ani odborné požadavky či praxe a pracovník na této pozici může zastávat narozdíl od generálního finančního ředitele pozici v politické straně či hnutí. Generální ředitel není nijak omezen při volbě vhodného pracovníka, tudíž se může rozhodovat na základě své úvahy.

Náplň práce ředitele OFŘ je ovlivněna generálním ředitelem, protože je to právě on, který ho řídí. Ředitel může činit záležitosti zevně i vevnitř a má právo naplnit věcnou působnost OFŘ. Podílí se také na manažerských činnostech, které se týkají jeho podřízených, jejich práce a pracovní náplně.

Věcná působnost

OFŘ je nadřízeným orgánem finančním úřadům, tudíž vykonává kompetence např. v oblasti místní příslušnosti mezi FÚ, zabývá se podněty o nečinnosti FÚ, rozhoduje o nicotnosti rozhodnutí, které vydal FÚ, může nařídit přezkoumání rozhodnutí, které vydalo FÚ apod.

OFŘ může taktéž jednat v oblasti správních deliktů, tam kde je mu to dovoleno na základě zvláštního právního předpisu, který upravuje daný delikt Krupičková a Trubač (2014, s. 27-30)

2.2.3. FINANČNÍ ÚŘADY

Územní působnost a sídlo

V České republice existují tyto „finanční úřady“:

- a) *Finanční úřad pro hlavní město Prahu,*
- b) *Finanční úřad pro Středočeský kraj,*
- c) *Finanční úřad pro Jihočeský kraj,*
- d) *Finanční úřad pro Plzeňský kraj,*
- e) *Finanční úřad pro Karlovarský kraj,*
- f) *Finanční úřad pro Ústecký kraj,*
- g) *Finanční úřad pro Liberecký kraj,*
- h) *Finanční úřad pro Královehradecký kraj,*
- i) *Finanční úřad pro Pardubický kraj,*
- j) *Finanční úřad pro Kraj Vysočina,*
- k) *Finanční úřad pro Jihomoravský kraj,*
- l) *Finanční úřad pro Olomoucký kraj,*
- m) *Finanční úřad pro Moravskoslezský kraj,*
- n) *Finanční úřad pro Zlínský kraj,*
- o) *Specializovaný finanční úřad.*“

Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon č. 456/2011 Sb.“)

Finanční úřady jsou základní jednotkou soustavy finanční správy. OFŘ je jejich nadřízeným orgánem a FÚ nemají žádné podřízené orgány.

Ředitel

Podmínky vykonávání funkce jsou stejné jako u ředitele OFŘ. Ve vedení opět stojí ředitel, případně jeho zástupce a oba jsou jmenováni a odvoláváni do funkce generálním finančním ředitelem. Pro tento výkon funkce opět není žádná bližší kvalifikace a požadavky. Generální ředitel může vybírat na post pracovníka, u kterého není vázán žádnými návrhy a může jednat na základě své úvahy. O náplni práce ředitele FÚ rozhoduje generální finanční ředitel, taktéž jako u ředitele OFŘ.

Věcná působnost, kontrolní činnost, pověření ministerstva financí

Finančním úřadům je zejména svěřena správa daní a všechny činnosti, které by měli vést ke správnému zjištění a stanovení daně, taktéž provádí řízení o některých správních deliktech, činí dozor nad loteriemi a jinými hrami, pokud povolení ke hrám vydává ministerstvo financí a u herních přístrojů určených ke hře, které povolují obce nebo krajské úřady, tuto činnost ale vykonává specializovaný finanční úřad.

V rámci kontrolní činnosti mohou FÚ provádět finanční kontrolu, kontrola v oblasti vedení účetnictví, kontrolu v oblasti kontroly výkonu správy poplatků (soudní, místní, správní)

Na základě pověření ministerstva financí, může FÚ vykonávat činnosti, kterými ho ministerstvo financí pověří. Jedná se např. o přezkoumání toho, jak hospodaří územní samosprávné celky a dobrovolné svazky obcí a dohled nad ním Krupičková a Trubač (2014, s. 36-44).

2.2.4. SPECIALIZOVANÝ FINANČNÍ ÚŘAD

Specializovaný finanční úřad (SFÚ) je příslušný pouze pro určité subjekty. Místní příslušnost má po celé České republice a jeho sídlem je hlavní město Praha. Územní pracoviště SFÚ jsou po celé ČR, aby byla zajištěna dostupnost pro všechny lidi, ke kterým je příslušný.

Věcná působnost je obdobná jako u FÚ, tudíž se SFÚ zabývá správou daní krom daně z nemovitých věcí a daně z nabytí nemovitých věcí. Specializovaný finanční úřad má obdobné kompetence jako FÚ, tuto pravomoc ale vykonává vůči jiným subjektům to mohou být např. banky, spořitelny a úvěrní družstva, pojišťovny a jejich pobočky a také právnické osoby, které přesahují obrat 2 000 000 000 Kč apod. Krupičková a Trubač (2014, s. 51-53)

3 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

Milkovich a Boudreau (1993, s. 116) popisují, že „*Analýza práce je systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce.*“

Analýza týkající se pracovních míst zahrnuje i analýzu v oblasti dovedností a pravomocí. Řadí se mezi nevýznamnější kroky v oblasti personalistiky. Analýza pracovního místa dodává údaje, které jsou potřeba pro zpracování faktů o pracovních místech, ale také údaje, které jsou potřebné pro kvalifikaci.

Taktéž hraje důležitou roli v organizaci, zejména pro její vytvoření a pro vytvoření pracovních míst, ale také i v oblasti výběru pracovníků, při hodnocení jejich práce či v oblasti odměňování Armstrong (1999).

3.1. DEFINICE ANALÝZY PRACOVNÍHO MÍSTA

Jak popisuje Armstrong (1991, s. 209) „*Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.*“

Analýza role pracovního místa

Tato analýza se taktéž zabývá daty o pracovních místech, rozdíl je v tom, že je více zaměřena na roli, kterou zaměstnanci představují při výkonu své činnosti. Nezabývá se tolik tím, co by měl na pracovním místě pracovník dělat, nýbrž se zabývá tím, co by se mělo očekávat od zaměstnanců při naplňování pracovního místa např. součinnost s ostatními pracovníky.

Analýza rysů (vlastností)

Analýza zabývající se informacemi, které by lidé měli vědět a udělat, aby byla jejich práce efektivní. Zaměřuje se na vědění, zkušenosti nebo specializované nároky.

Charakteristika pracovní pozice

Tato charakteristika popisuje cíl pracovní pozice, pozici v instituci, předpokladem za jakých je činnost vykonávána a úlohy, za které je pracovník zodpovědný nebo úlohy, které musí vykonávat jako hlavní.

Upřesnění pracovní pozice

Tento pojem stanoví kvalifikaci, praxi, vlastnosti, dovednosti, pravomoc, které by měl zaměstnanec mít, aby mohl konat svou pracovní úlohu.

Analýza pracovního místa udává údaje o pracovní pozici např. cíl pracovní pozice, náplň pracovní pozice, odpovědnost, měřítko výkonu, organizační kritéria, motivaci rozvoj osobnosti či pracovní prostředí Armstrong (1999, s. 209-211)

3.2. METODY ANALÝZY PRACOVNÍHO MÍSTA

Získávání údajů o pracovních pozicích

Tento proces se skládá z několika částí:

- obdržení spisů týkající se organizace a její struktury, příručky, popisující informace o pracovní pozici,
- je třeba si vyžádat informace od pracovníků o pracovní pozici týkající se její náplně, pracovních úkolů, k čemu pracovní místo slouží a proč je zřízeno, odpovědnosti pracovníka na dané pozici a také vztazích mezi dalšími pracovníky,
- zeptat se pracovníků na otázky týkající se jejich pracovního místa, v některých případech je prospěšné požádat je o to, aby si vedli záznamy o jejich činnosti po určitou dobu,
- posledním krokem může být pozorování pracovníků při jejich práci.

Existuje řada metod podle, které se analyzují pracovní místa. Dále je popsáno několik z nich.

3.2.1. VYBRANÁ METODA PRO ANALÝZU

Výběr vhodné metody

Daná metoda je vybrána na základě toho, ke kterému účelu by měla sloužit, jak moc efektivní budou obdržena fakta, jak moc musí být člověk specializovaný k dané metodě a dostupnost zdrojů či časová náročnost Armstrong (1999, s. 211-219).

Rozhovor

Účelem rozhovoru je dozvědět se veškeré významné informace o dané pracovní pozici. Pro pochopení pracovního místa je velice důležité mluvit s pracovníky, kteří dané místo zastávají.

Získané informace by měli být:

- pojmenování pracovní pozice,
- pojmenování pracovní pozice, kterou vykonává přímo nadřízený pracovníka,
- pojmenování a počet pracovních pozic, které jsou v podřízeném vztahu analyzované pracovní pozice,
- stručné vylíčení toho jakou roli hraje pracovník na své pozici a význam pracovního místa,
- výčet zásadních úkolů, které pracovník vykonává.

Krom těchto získaných informací je možné, se ještě doptat na další důležité věci týkající se pracovní pozice, ve kterých mohou pracovníci vyjádřit své emoce a pocity z vykonávané práce:

- míra dohledu ze strany nadřízeného a velikost zodpovědnosti při dělení rozhodnutí,
- potíže, které jsou pro pracovní pozici typické a kde pracovník může získat pomoc při takové potíži,
- náročnost vykonávaných činností,
- dovednosti a kvalifikační požadavky, které jsou potřeba.

Při vedení rozhovoru je potřeba držet se určitých zásad např.:

- racionální kontinuita položených otázek, ta by měla přispět k tomu, aby si tazatel udělal přehled o práci na pracovním místě,
- zjistit, co pracovníci na dané pracovní pozici opravdu vykonávají,
- zajistit, aby se pracovníci nesnažili vymluvit pomocí přehnaných popisů práce,
- odlišit důležité informace, které jsou potřeba k analýze od těch, které jsou nadbytečné,
- zajistit jednoznačný posudek od pracovníků,
- nepokládat otázky, u kterých je odpověď zřejmá,
- provádět rozhovor takovým způsobem, který vytvoří dobré prostředí.

Před samotným rozhovorem, je dobré si připravit otázky, které budou pokládány. „*Rozhovor by měl postihnout tyto body:*

- *Jak se nazývá vaše pracovní místo?*
- *Komu jste podřízen?*
- *Kdo je vám podřízen?*

- *Co je hlavním účelem vaší práce? (TJ. v obecných pojmech, co se očekává, že budete dělat?)*
- *Máte-li dosáhnout tohoto cíle, jaké jsou hlavní oblasti vaší odpovědnosti (např. hlavní odpovědnost, hlavní oblasti výsledků nebo hlavní úkoly)? Popište, co musíte dělat, nikoliv však všechny detaily, jak to děláte. Řekněte také, proč to musíte dělat, tj. výsledky, které se očekávají, že dosáhnete při plnění úkolu.*
- *Jaké jsou hlavní dimenze vaší práce vyjádřené takovými pojmy jako výstupní nebo prodejní cíle, počet zpracovaných kusů, počet řízených lidí počet zákazníků?“ Armstrong (1999, s. 214)*

3.2.2. DALŠÍ POUŽÍVANÉ METODY

Dotazník

Tento typ analýzy zahrnuje seznam otázek, které vyplňují pracovníci dané pozice. Dotazníky jsou prospěšné především pokud chce tazatel zjistit informace od širší skupiny lidí. Na rozdíl od rozhovorů, může tazatel dotazníkem šetřit čas. Dotazníky jsou rychlou analýzou, avšak je důležité mít velkou škálu subjektů k analýzování.

Kontrolní seznamy

Tato analýza je obdobná jako dotazník, ale otázky jsou směřovány k jednoslovné odpovědi ano/ne. Obdobně jako dotazníky vyžadují určité předběžné šetření, aby nedošlo k tomu, že odpovědi budou nedostatečné nebo nebudou dávat význam. Pro tuto analýzu je opět důležitý velký počet respondentů, jinak by efekt kontrolního seznamu mohl být nepřesný.

Pozorování pracovníka

Pozorováním je myšleno dívání se na pracovníka při jeho práci a pozorovatel si zapisuje, co pracovník na své pracovní pozici vykonává, jak to vykonává a kolik času mu činnost zabere. Tato analýza je náročná v situacích, kdy jsou pracovní úkoly prováděny rychle a zahrnují velký obsah činností. Proto je tato metoda vhodná spíše pro pozorování při práci, která vyžaduje méně úkolů.

Popis uskutečněný pracovníkem

Tato metoda je velice ekonomická a ušetří mnoho času. Pracovník je požádán, aby analyzoval svou pracovní pozici a vytvořili její popis. Popis je těžký především pro pracovníka, jelikož většinou nedokáže separovat činnosti od sebe na menší části, protože jsou součástí jeho.

U této metody je dobré uskutečnit školení pracovníků, aby si procvičili analyzování svého práce a ostatních. Je dobré předem vystavět model vzorový popis pracovní pozice.

Deníky a dotazníky

U této analýzy je potřeba, aby si pracovníky sami vedli deníky o své pracovní pozici a činnostech, který pak může sloužit jako primární podklad pro analýzu. Většinou je potřeba pracovníkovi říct, co vše si má zapisovat. Tato metoda je vhodná u manažerských pracovních pozic.

Analýza role

Armstrong (2007, s. 171) popisuje, že „*Analýza rolí je proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili.*“

Tato analýza navazuje na analýzu pracovní pozice a provádí se za pomoci rozhovorů. Je orientována na pravomoci, které mají pracovníci na pracovní pozici a na roli, kterou hrají pracovníci při vykonávání své činnosti a vztahy s nadřízenými pracovníky, spolupracovníky či jakou roli hrají v organizační struktuře.

Analýza dovedností

Analýza specifikuje požadavky dovedností, které jsou potřeba k výkonu pracovní pozice. Užívá se především v technické, řemeslnické, ruční či administrativní oblasti Armstrong (1999, s. 220-223).

Analýza schopností

Armstrong (1999, s. 223) popisuje, že „*Analýza kompetencí se zabývá funkční analýzou zaměřenou na určení kompetence pro práci a analýzou chování ke stanovení dimenzí chování, které ovlivňují výkon práce.*“

3.3. POPIS PRACOVNÍ POZICE

Tento popis následuje po analýze pracovního místa a popisuje základní údaje o vykonávané činnosti, o vztazích nadřízenosti a podřízenosti, o účelu, za jakým byla pracovní pozice zřízena, o úlohách na pracovní pozici, odpovědnosti nebo povinnostech pracovníka Armstrong (1999, s. 229).

Podle Milkovich a Boudreau (1993, s. 127) „*Vytváření pracovních úkolů integruje obsah práce, kvalifikaci a podněty pro vykonávání každé práce a uvádí do souladu potřeby a zaměstnanců a organizace.*“

Popis pracovní pozice je důležitý zejména pro význam organizace, pro získání zaměstnanců či pro význam pracovních smluv a měl by obsahovat:

- označení pracovní pozice,
- důvod existence pracovní pozice nebo očekávané cíle pracovní pozice
- výčet nejdůležitějších okruhů (např. odpovědnost, výsledky, úlohy, činnosti, povinnosti).

3.3.1. VYTVOŘENÍ POPISU PRACOVNÍ POZICE

Tento popis je založen na předchozí analýze pracovní pozice. Měl by být strohý a určitý, jak jen to jde.

Body popisu pracovní pozice:

- pojmenování pracovní pozice,
- nadřízení a podřízení pracovníci,
- účel pracovní pozice,
- konkrétní odpovědnost a vykonávané úkoly.

Pojmenování pracovní pozice

Jméno pracovní pozice, případně název pracovní pozice, který je navrhován. Měl by co nejjasněji vymezit činnost, která je na pracovním místě vykonávána.

Nadřízení a podřízení pracovníci

Pod pojmem nadřízení pracovníci je možné si představit vedoucího, který nese odpovědnost za určitou pracovní pozici. Podřízenými pracovníky se rozumí pracovníci, kteří zastávají takovou pracovní pozici, která je podřízena analyzovanému pracovnímu místu.

Účel pracovní pozice

Tato dílčí část popisu pracovní pozice by měla popisovat obecný účel pracovní činnosti. Účelem je podat takový popis, který bude dané pracovní místo vystihovat jednou větou a tím ho tak oddělit od jiných pracovních míst. Neměl by se zde vyskytovat výčet úkolů, které pracovník na své pozici dělá.

Konkrétní odpovědnost a vykonávané úkoly

V této části je nutno se držet určitých kroků:

- určit primární úlohy, které pracovník vykonává a vytvořit seznam,
- rozebrat seznam a vytvořit 10 oblastí hlavních činností,
- každá činnost má mít definované, co se od pracovníka na určité pracovní pozici očekává, že bude plnit, tím se rozumí jeho výsledky a za co má zodpovědnost, formulování odpovědnosti by mělo být co nejvíce jasné a stručné vyjádření toho, co je předmětem činnosti pracovníka a vymezení účelu činnosti.

Charakter a šířka

Tato část popisu pracovní pozice dává možnosti popsat pracovní pozici a roli pracovníka v obecném smyslu. Mohou zde být příklady toho, co pracovník dělá a poukazovat na důležitost pracovních činností. Ve většině případech je snazší požadovat od pracovníka to, aby svou práci popsal formou vyprávění. Z vyprávění je pak možnost vyjmout ty nejzásadnější údaje (povinnosti, úkoly).

4 EMPIRICKÁ SONDA

V této bakalářské práci je první část empirického šetření zaměřena na analýzu pracovních míst v institucích finanční správy. Pro tuto analýzu byla použita metoda rozhovorů s několika pracovníky Finančního úřadu pro Pardubický kraj a také s pracovníky Územního pracoviště v Pardubicích.

Druhá část je směřována na studenty oboru Finanční správa na Univerzitě v Pardubicích. Tito studenti byli pomocí ankety tázáni na otázky, týkající se finanční správy. Studenti byli vybráni, protože jsou to právě oni, kteří mohou být potencionálními pracovníky na finančních úřadech nebo v jiných institucích.

4.1. FINANČNÍ ÚŘAD PRO PARDUBICKÝ KRAJ

Finanční úřad pro Pardubický kraj je zřízen podle zákona č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon č. 456/2011 Sb.“). Jeho sídlo je na adrese Boženy Němcové 2625 v Pardubicích. Ředitelem tohoto úřadu je pan Ing. Ondřej Vašátko a tiskovou mluvčí je paní Mgr. Ivana Wasserbauerová, která byla nápomocna při rozhovorech do empirického šetření. Finanční úřad pro Pardubický kraj je podřízen Generálnímu finančnímu ředitelství. Pod finanční úřad spadá několik podřízených územních pracovišť (ÚzP) a to jsou:

- Územní pracoviště v Pardubicích,
- Územní pracoviště v Chrudimi,
- Územní pracoviště ve Svitavách,
- Územní pracoviště v Ústí nad Orlicí,
- Územní pracoviště v Žamberku.

Tyto ÚzP mají ještě další podřízená územní pracoviště. (Finanční správa, 2013)

V čele finančního úřadu stojí ředitel, který má svého zástupce v době jeho nepřítomnosti. Přímo podřízené je oddělení sekretariátu ředitele a oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení.

Oddělení sekretariátu

V tomto oddělení se vykonávají tyto činnosti např. je vedena náplň práce ředitele FÚ, připravují se dokumenty pro personální oddělení, je poskytována spolupráce osob ve věcech služby, jsou zde vyřizovány petice a stížnosti, zajišťuje se vnitřní kontrola apod. Pokud

Oddělení provozního zabezpečení není zřízeno, vykonává sekretariát ty práce, které by jinak probíhali v oddělení, a to platí i v opačném případě.

Sekce řízení úřadu

Tato sekce je také přímo podřízena řediteli FÚ a je jí podřízeno několik útvarů. Jimi jsou odbor provozního zabezpečení a oddělení provozního zabezpečení, tedy pokud jsou zřízeny. Dále pod sekci spadá Odbor metodiky a výkonu daní, Odbor kontroly zvláštních činností, Odbor řízení rizik a Oddělení evidence daní.

Odbor provozního zabezpečení

Vykonává činnosti ve spolupráci s věcně příslušnými orgány GFŘ týkající se zabezpečení provozu, majetku, který FÚ využívá, dále také vytváří materiály pro rozpočet a zadává veřejné zakázky, vykonává činnosti v oblasti prevence BOZP a PO apod. Tento odbor je zřízen jen pokud jsou vytvořena minimálně dvě oddělení, které mu jsou přímo podřízena. Oddělení provozního zabezpečení má stejnou charakteristiku působnosti jako odbor stejného označení.

Odbor metodiky daní

Tento odbor v rámci své působnosti řídí útvary na územních pracovištích. Vypracovává názory finančního úřadu a dává dohromady spisové dokumenty a předkládá spisy k OFŘ ve všech věcech. Vykonává věci i v případě opravných či dozorčích prostředků v daném rozsahu FÚ. Může vydávat nařízení nebo nařízení obnovy řízení v okamžiku, pokud nebylo rozhodnuto sekcí nebo odborem na daném územní pracovišti a pokud nedošlo k postoupení apod. Tomuto odboru je dále podřízeno Oddělení daní z příjmu (FO, PO), Oddělení nepřímých daní, Oddělení majetkových daní, Oddělení daňového procesu a Oddělení kontrolní.

Oddělení daně z příjmu fyzických osob vykonává činnosti v rámci výkonu daně z příjmu FO a náležitosti s touto daní spojené. Řeší oblasti zrušených daní, pojistného týkající se důchodového spoření a v daném rozsahu může vydávat rozhodnutí týkající se daňového řízení.

Oddělení daně z příjmu právnických osob řeší věci v oblasti daně z PO a také odvody ze slunečního záření a věci v oblasti účetnictví a v návaznosti může vydávat rozhodnutí o závazném posouzení. Řeší spory vyplývající z mezinárodních smluv apod.

Oddělení nepřímých daní se soustředí na DPH a oddělení majetkových daní se soustřeďuje na majetkovou daň a také může na základě své působnosti a v daném rozsahu vydávat rozhodnutí týkající se daňového řízení apod.

Oddělení daňového procesu „v rámci územní působnosti finančního úřadu řídí, koordinuje a metodicky usměrňuje aplikaci obecně závazných právních předpisů při správě daní a podpůrných činnostech.“ (Generální finanční ředitelství, 2015) Oddělení dále také vykonává věci v oblasti zajištění a vymáhání nedoplatků daní a také uplatňuje insolvenční zákon a reguluje daňovou kontrolu. Vykonává úkony z pověření Ministerstva financí. Má pravomoc vydávat rozhodnutí v oblasti správy daní a správního řízení apod.

Oddělení kontrolní vykonává působnost v oblasti kontrolních postupů u daní. Obstarává úlohy týkající se kontroly. Uskutečňuje kroky při správě daní dle daňového řádu jako jsou vyhledávací činnosti, místní šetření a u některých subjektů je prováděna daňová kontrola a postup k odstranění pochybností. V tomto oddělení pracovníci prověřují, jestli je stanovená částka daně správná a vyhledávají důkazy pro správné stanovení daně. V daném rozsahu může vést správní řízení týkající se přestupků a provádí mnoho dalších činností.

Odbor kontroly zvláštních činností

Tento odbor je taktéž podřízen Sekci řízení úřadu. Vykonává agendu v oblasti uplatňování obecně závazných právních předpisů týkající se odvodů za porušení rozpočtové kázně. Spolupracuje s osobami, které jsou pověřeny Evropskou komisí, Evropským účetním dvorem či Auditním dvorem vykonávat audit.

Oddělení kontroly zvláštních činností má působnost ve věcech týkající se odvodů za porušení rozpočtové kázně u peněžních prostředků ze státního rozpočtu a dalších prostředků. Toto oddělení může provádět kontroly u daňových subjektů, která se týká čerpání prostředků, které jsou poskytnuty ze státního rozpočtu, EU nebo Národního fondu a vykonává další činnosti.

Odbor řízení rizik

Tento odbor se soustředí na vyhledávací, zabezpečující a analyzující činnosti, týkající se daňových a pojistných úniků. Sbírá údaje a analyzuje data o činnosti finančního úřadu. Je v jeho pravomoci vyhodnotit u kterých subjektů se budou dělat úkony, kdy budou úkony provedeny a jakými prostředky budou provedeny. Dává dohromady a hodnotí údaje získané při analytické a vyhledávací činnosti a předává je dál.

Oddělení řízení rizik je podřízeno Odboru řízení rizik a jeho úkolem je participovat na úkonech, včetně vydaného rozhodnutí a vypracovat stanoviska FÚ týkající se rozhodnutí, která byla napadena odvoláním nebo ty o kterých finanční úřad nerozhodl. Dále dělá obdobné činnosti jako již zmíněný odbor řízení rizik.

Oddělení evidence daní

Toto oddělení vykonává činnosti v oblasti evidence daní, účetnictví a převodu daní. Zaznamenávají platby daní na osobních daňových účtech subjektů, vykonávají platební styk s ČNB a Českou poštou s. p., vykonávají uzávěrky v evidenci daní, účtují státní příjmy a mnoho dalších. (Generální finanční ředitelství, 2015)

Získávání pracovníků a výběrové řízení na finančním úřadě

Otázka na toto téma byla směřována na paní tiskovou mluvčí Mgr. Wasserbauerovou, jelikož finanční úřad nemá žádné personální oddělení. Setrvává zde pouze dosazený pracovník z GFR, který se stará o průběh výběrových řízení.

Pracovníci jsou získáváni jak z externích, tak z interních zdrojů. Pozice referentů jsou obsazovány častěji z vnějších zdrojů. Jestliže má o pozici referenta zájem již pracující zaměstnanec na finančním úřadě, může se přihlásit do výběrového řízení a pokud bude mít úspěch, tak se na jeho předešlou pozici vyhlásí nové výběrové řízení. Pozice jako je vedoucí se obsazují spíše z vnitřních zdrojů, neznamená to ale, že se nemůže přihlásit nikdo z veřejnosti. Probíhá zde taktéž výběrové řízení. Nároky jsou veliké a větší úspěch má ten pracovník, který již na finančním úřadě pracuje.

„Co se obsazování pozic referent, pak je to nejčastěji z vnějších zdrojů. Pokud by o takové místo stál stávající zaměstnanec, přihlásí se do výběrového řízení jako každý jiný, pokud uspěje, musí se výběrové místo vyhlásit na jeho původní pozici, kterou tím opouští. Co se pozic představených a vedoucích zaměstnanců týká, ta se obsazují hlavně z vnitřních zdrojů, ale probíhá klasické výběrové řízení, kam se můžou hlásit i zájemci z řad veřejnosti. Nároky na úspěšnost jsou náročné, proto má výhodu člověk „zevnitř“ znající danou problematiku.“

V rámci analýzy pracovního místa byla paní tiskové mluvčí položena otázka týkající se výběrů potencionálních zaměstnanců.

Výběrové řízení se řídí podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon č. 234/2014 Sb.“). Výběrové řízení se vyhláší na úřední desce příslušného orgánu, které pracovní místo nabízí. Jako první je vyplňována žádost o přijetí do

služebního poměru. K této žádosti se dále přikládají další potřebné dokumenty. Když skončí lhůta pro podávání žádostí, je každá obálka otevírána v pořadí, ve kterém přišla. Uchazeč o práci je buď pozván, aby se dostavil k pohovoru nebo je mu dodáno vyrozumění o vyřazení. Ti žadatelé, kteří jsou pozváni k pohovoru, se musí dostavit na osobní pohovor před výběrovou komisí. Ta se uchazečů ptá na otázky, týkající se odborných znalostí a popřípadě na předchozí zaměstnání a praxi. Pokud je požadována znalost cizích jazyků, může být tato znalost odzkoušena od komise. Pohovor může obsahovat i písemnou zkoušku, o tomto ale musí být uchazeči předem vyrozumění. Uchazečům je po pohovoru přidělen určitý počet bodů a na základě nich jsou rozděleni na ty, kteří uspěli a kteří ne. Dále je sestaven protokol, ve kterém je uveden průběh a výsledek řízení. V tomto protokolu jsou uvedeny maximálně tři nejvhodnější uchazeči. Dále ti, kteří uspěli a nakonec ti, co ne. Tento protokol je doručován v příloze i s výsledkem výběrového řízení. Služební orgán spolu s nadřízeným daného místa vybere nejvhodnějšího a ten je přijat do služebního místa. (Finanční správa, 2013)

„Zde na finančním úřadě přímo žádné personální oddělení nemáme. Vše je řízeno z generálního finančního ředitelství. Musím Vás tedy odkázat na zákon o státní službě. Velkým problémem bohužel vidím, že nemáme přesně specifikované požadavky na vzdělání. Může se sem hlásit kdokoliv, ale pokud se přihlásí někdo s vysokoškolským vzděláním v oboru zemědělství, tak je jasné, že od začátku nemá šanci. Leda by nějakým způsobem mohl své kvality dokázat. Bohužel většinou není přijat, i kdyby mohl mít mnohdy větší kvality než člověk s ekonomickým vzděláním.“

4.2. ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Tato analýza byla uskutečněna na základě metody rozhovoru. Metoda byla vybrána jako nejpříznivější, z toho důvodu že, člověk mohl více pochopit, co daný pracovník na své pozici vykonává a poznat finanční úřad z jiného pohledu než z pohledu občana, který jde podat daňové přiznání či řeší skutečnosti v oblasti daní. Stěžejní situací byla malá ochota ze strany zaměstnanců finančního úřadu. Rozhovor byl veden s osmi pracovníky Finančního úřadu pro Pardubický kraj z toho se šesti referenty včetně tiskové mluvčí a se dvěma vedoucími oddělení.

Dohromady bylo zadáno 14 otázek pro rozhovor. Byly zadány stručně a srozumitelně aby každý pracovník mohl odpovědět přínosně.

Otázky byly zadány takto:

1. Jaký je název Vaší pracovní pozice?
2. Jaké je Vaše pracovní zařazení v organizační struktuře FÚ?
3. Která pozice je Vám podřízena?
4. Existují nějaké pozice, které Vám jsou podřízeny?
5. Existují nějaké metodické pokyny/manuály podle kterých víte, jak máte práci vykonávat?
6. K jakému účelu je Vaše pozice zřízena?
7. Jaké jsou Vaše hlavní činnosti, které vykonáváte?
8. Jaké jsou Vaše vedlejší činnosti, které vykonáváte?
9. Jaké pravomoci a odpovědnost máte?
10. Jaké jsou požadavky na vzdělání pro tuto pozici, popřípadě jak dlouhá musí být praxe?
11. Jaké dovednosti a znalosti jsou pro tuto pozici potřeba?
12. Jaké vlastnosti jsou pro tuto pozici potřeba?
13. Existují nějaké individuální schopnosti či znalosti, které tuto pozici odlišují od stejných pozic v jiném oboru?
14. Jaké pomůcky jsou k Vaší pozici potřeba?

4.2.1. ROZHOVOR Č. 1

Jaký je název Vaší pracovní pozice?

Tiskový mluvčí.

Jaké je Vaše pracovní zařazení v organizační struktuře FÚ?

Oddělení sekretariátu ředitele.

Která pozice je Vám přímo nadřízena?

Ředitel finančního úřadu.

Existují nějaké pozice, které jsou Vám podřízeny?

Nikdo.

Máte nějakou metodickou podporu, podle které víte, jak máte pracovat?

Ano, jsou to vnitřní předpisy, kterými jsem striktně vázána se na finančním úřadu řídit.

K jakému účelu je Vaše pozice zřízena?

Má pozice je zřízena k interní a externí komunikaci.

Jaké jsou hlavní činnosti, které vykonáváte?

- Komunikace s médii,
- interní záležitosti,
- vyřizování žádostí dle zákona č. 106/1999 Sb.,
- administrace utajovaných informací,
- zpracovávání vývojové analýzy a rozborů ucelených oblastí výkonu veřejné správy a jejich vyhodnocování z ekonomických, právních, kvalitativních, organizačně-technických nebo jiných hledisek,
- poskytování informace vztahující se k činnosti FÚ pro Pardubický kraj jako tisková mluvčí,
- zajišťování administrativní záležitosti spojené s činností škodní komise jako její tajemník,
- vykonávání činnosti spojené s ochranou utajovaných informací,
- vykonávání činnosti spojené s vedením sekretariátu ředitele finančního úřadu, a to v oblastech: vedení spisové agendy, příprava podkladů pro oddělení personální v regionech a poskytování součinnosti ve věcech služby,
- vykonávání vnitřní kontroly a agendy spojené s vyřizováním stížností, peticí, podnětů, oznámené a ostatních podání obdobného obsahu,
- zajišťování administrativní záležitosti spojené s dodržováním GDPR,
- plním další úkoly na příkaz nadřízeného představeného, které svou náročností odpovídají platové třídě, do které jsem zařazena.

Jaké jsou Vaše vedlejší činnosti, které vykonáváte?

Vyřizování škodných událostí, krizové řízení, tvorba vnitřních předpisů.

Jaké pravomoci a odpovědnost máte?

Žádné pravomoci na svém místě nemám. Zodpovídám za správnost formálních náležitostí vnitřních předpisů, za jejich evidenci a distribuci.

Jaké jsou požadavky na vzdělání pro tuto pozici, popřípadě jak dlouhá musí být praxe?

Praxe být na tomto místě nemusí, pro tuto pozici je potřeba vysokoškolské vzdělání.

Jaké dovednosti, odborné znalosti jsou pro tuto pracovní pozici potřeba?

Pro tuto pozici jsou potřeba zejména komunikační schopnosti, zvládnání stresových situací a organizační schopnosti.

Jsou zde potřeba nějaké individuální schopnosti a dovednosti, které se liší od jiných pracovníků na stejné pozici?

Žádný jiný pracovník tuto pozici nemá, jsem jediná tisková mluvčí pro Finanční úřad v Pardubickém kraji, možná by člověk měl být více společenský kvůli vystupování na veřejnosti.

Jaký by měl být člověk, který chce tuto pozici vykonávat?

Kreativní, trpělivý, spolehlivý, společenský a komunikativní.

Jsou nějaké pomůcky, které k práci potřebujete?

PC, telefon, metodické pomůcky, služební auto.

4.2.2. ROZHOVOR Č. 2

Jaký je název Vaší pracovní pozice?

Referent v oddělení provozního zabezpečení.

Jaké je Vaše pracovní zařazení v organizační struktuře FÚ?

Oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení.

Která pozice je Vám přímo nadřizena?

Vedoucí oddělení provozního zabezpečení.

Existují nějaké pozice, které jsou Vám podřizeny?

Žádné takové pozice nejsou.

Máte nějakou metodickou podporu, podle které víte, jak máte pracovat?

Řídím se služebními předpisy a směrnicemi.

K jakému účelu je Vaše pozice zřízena?

Zabezpečování provozu organizace.

Jaké jsou hlavní činnosti, které vykonáváte?

- Mám na starosti majetek na kraji,

- kontroluji a dělám cestovní příkazy,
- faktury,
- objednávky,
- čerpání fondu FKSP-fondu kulturních a sociálních potřeb a docházkový systém,
- autoprovoz,
- inventarizace majetku,
- zastupování asistentky ředitele FÚ.

Jaké jsou Vaše vedlejší činnosti, které vykonáváte?

Mé vedlejší činnosti jsou zastupování asistentky pana ředitele v situaci její nepřítomnosti.

Jaké pravomoci a odpovědnost máte?

Pravomoci nemám, předem nemůžu udělat nic, bez schválení mého nadřízeného. Odpovědnost nesu za činnosti, které mám na starost.

Jaké jsou požadavky na vzdělání pro tuto pozici, popřípadě jak dlouhá musí být praxe?

Praxe být na této pozici nemusí, vzdělání je potřeba střední škola s maturitou.

Jaké dovednosti, odborné znalosti jsou pro tuto pracovní pozici potřeba?

Flexibilita, znalost základů účetnictví.

Jsou zde potřeba nějaké individuální schopnosti a dovednosti, které se liší od jiných pracovníků na stejné pozici?

Na mé pozici nejsou řešeny daně tak jako na ostatních, tudíž nepotřebuji mít v znalosti v oblasti daní.

Jaký by měl být člověk, který chce tuto pozici vykonávat?

Spolehlivý, pečlivý, ochotný a komunikativní.

Jsou nějaké pomůcky, které k práci potřebujete?

PC, tiskárnu a samozřejmě telefon.

4.2.3. ROZHOVOR Č. 3

Jaký je název Vaší pracovní pozice?

Referent v oddělení řízení rizik.

Jaké je Vaše pracovní zařazení v organizační struktuře FÚ?

Oddělení řízení rizik.

Která pozice je Vám přímo nadřizena?

Vedoucí oddělení řízení rizik.

Existují nějaké pozice, které jsou Vám podřízeny?

Nikdo.

Máte nějakou metodickou podporu, podle které víte, jak máte pracovat?

Vždy záleží, o jakou se jedná oblast, ale jsou to služební předpisy a vnitřní předpisy, týkající se problematiky, kterou se zabývám.

K jakému účelu je Vaše pozice zřízena?

Analýza rizikovosti bankovních účtů.

Jaké jsou hlavní činnosti, které vykonáváte?

- Analyzování bankovních účtů,
- zpracovávání analýz a dat,
- přidělování přístupu do aplikací a programů FS.

Jaké jsou Vaše vedlejší činnosti, které vykonáváte?

Školení zaměstnanců FS.

Jaké pravomoci a odpovědnost máte?

Pravomoci nemám. Odpovědnost mám za mnou prováděné činnosti.

Jaké jsou požadavky na vzdělání pro tuto pozici, popřípadě jak dlouhá musí být praxe?

Vysokoškolské vzdělání (minimum Bc.), požadavky na praxi nejsou.

Jaké dovednosti, odborné znalosti jsou pro tuto pracovní pozici potřeba?

Výtečná práce s excelelem, práce s počítačem.

Jsou zde potřeba nějaké individuální schopnosti a dovednosti, které se liší od jiných pracovníků na stejné pozici?

Musím na své pozici umět určitě dobře pracovat s počítačem.

Jaký by měl být člověk, který chce tuto pozici vykonávat?

Pečlivý, cílevědomý, zapálený do práce, cit pro hloubkové zpracovávání.

Jsou nějaké pomůcky, které k práci potřebujete?

PC, tiskárna, telefon, softwarové vybavení.

4.2.4. ROZHOVOR Č. 4

Jaký je název Vaší pracovní pozice?

Referent oddělení evidence daní.

Jaké je Vaše pracovní zařazení v organizační struktuře FÚ?

Oddělení evidence daní, sekce řízení úřadu.

Která pozice je Vám přímo nadřízena?

Vedoucí oddělení evidence daní.

Existují nějaké pozice, které jsou Vám podřízeny?

Žádné.

Máte nějakou metodickou podporu, podle které víte, jak máte pracovat?

Máme metodický dopisy z GFŘ, máme interní akty generálního ředitele, případně státního tajemníka pro státní službu.

K jakému účelu je Vaše pozice zřízena?

Zajištění všech činností v oblasti platebního styku v rámci FÚ pro Pardubický kraj.

Jaké jsou hlavní činnosti, které vykonáváte?

- Koordinuji a metodicky i provozně usměrňuji oblast evidence, účtování a převodů daní a oblast výkonu správy daní v pokladnách,
- provádím evidenci plateb daní na osobních daňových účtech daňových subjektů,
- provádím realizaci platebního styku s ČNB a Českou poštou a zpracování uzávěrky daní,
- realizuji převod prostředků oprávněným příjemcům dle rozpočtového určení daní, VZP, ČSSZ,

- plním úkoly na příkaz nadřízeného představeného, které svou náročností odpovídají platové třídě, do které jsem zařazena.

Jaké jsou Vaše vedlejší činnosti, které vykonáváte?

Sledování statistických údajů.

Jaké pravomoci a odpovědnost máte?

Pravomoc pracovat s internetovým bankovníctvím ČNB, podepisuji výzvy k identifikaci platby poplatníků.

Jaké jsou požadavky na vzdělání pro tuto pozici, popřípadě jak dlouhá musí být praxe?

Praxe není, vysokoškolské vzdělání bakalářského studia.

Jaké dovednosti, odborné znalosti jsou pro tuto pracovní pozici potřeba?

Znalost daňových zákonů, znalost metodických materiálů, psaní všemi deseti, znalost daného programu, umět pracovat v Microsoft Office.

Jsou zde potřeba nějaké individuální schopnosti a dovednosti, které se liší od jiných pracovníků na stejné pozici?

Nikdo jiný neumí pracovat s internetovým bankovníctvím.

Jaký by měl být člověk, který chce tuto pozici vykonávat?

Trpělivý, pečlivý, pozitivně naladěný, komunikativní, měl by mít ve věcech systém, zodpovědný, umět si zorganizovat pracovní činnosti podle potřeby, flexibilní.

Jsou nějaké pomůcky, které k práci potřebujete?

PC, tiskárna, zákony, směrnice, metodické pokyny.

4.2.5. ROZHOVOR Č. 5

Jaký je název Vaší pracovní pozice?

Referent a zástupce vedoucího oddělení

Jaké je Vaše pracovní zařazení v organizační struktuře finančního úřadu?

Oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení.

Která pozice je Vám přímo nadřízena?

Vedoucí oddělení.

Existují nějaké pozice, které Vám jsou podřízeny?

Ne.

Máte nějakou metodickou podporu, podle které víte, jak máte pracovat?

Služební a vnitřní předpisy – Rozhodnutí, organizační opatření, směrnice, metodické postupy

K jakému účelu je Vaše pozice zřízena?

Správa PC a jiné IT techniky pracovníků finančního úřadu.

Jaké jsou hlavní činnosti, které vykonáváte?

- Instalace nových PC,
- instalace tiskáren,
- zapojení do místní sítě,
- instalace programů a aplikací,
- nastavení služebních mobilních telefonů,
- výměna tonerů a válců v tiskárnách,
- nastavení a údržba síťových multifunkcí,
- zálohování dat,
- uživatelská podpora pracovníků v oblasti IT,
- zajištění servisu hardware externí firmou.

Jaké jsou Vaše vedlejší činnosti, které vykonáváte?

Co je zrovna potřeba, např. převoz pošty.

Jaké pravomoci a o jakou odpovědnost máte?

Pravomoci žádné a odpovědnost týkající se hlavních činností.

Jaké jsou požadavky na vzdělání pro tuto pozici, popřípadě jak dlouhá musí být praxe?

Vysokoškolské vzdělání (minimálně titul Bc.)

Jaké dovednosti, znalosti jsou pro tuto pracovní pozici potřebné?

Znalost operačního systému Windows, kancelářský balík Microsoft Office, angličtina, řídičské oprávnění, schopnost práce v kolektivu ale i samostatné rozhodování, odolnost proti stresu

Jaké vlastnosti jsou pro tuto pozici potřebné?

Trpělivost, komunikativnost, schopnost se srozumitelně a jasně vyjadřovat, ochota pomáhat

Existují nějaké individuální schopnosti či znalosti, které tuto pozici odlišují od stejných pozic v jiném oboru?

Nevím.

Jaké pomůcky jsou k vaší pozici potřeba?

PC, mobil (vše poskytuje zaměstnavatel)

4.2.6. ROZHOVOR Č. 6

Jaký je název Vaší pracovní pozice?

Referent

Jaké je Vaše pracovní zařazení v organizační struktuře finančního úřadu?

Oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení.

Která pozice je Vám přímo nadřízena?

Ředitel sekce územního pracoviště.

Existují nějaké pozice, které Vám jsou podřízeny?

Ne.

K jakému účelu je Vaše pozice zřízena?

K zajištění chodu sekretariátu ředitele a provozních záležitostí organizace.

Jaké jsou hlavní činnosti, které vykonáváte?

- Evidence razítek,
- docházkový systém,
- zajištění autoprovozu,
- příprava podkladů pro oddělení personální v Hradci Králové v souvislosti s nástupy a odchody zaměstnanců,
- evidence stanovených úkolů z GFŘ – hlídání lhůt,
- rezervace zasedacích místností, příprava podkladů k lékařským prohlídkám,
- organizace školení a porad,
- zajišťování chodu e-mailové podatelny,

- vedení harmonogramu ředitele,
- funkce zdravotníka, třídění došlé pošty,
- tvorba cestovních příkazů, objednávky masáží.

Jaké jsou Vaše vedlejší činnosti, které vykonáváte?

Spolupráce při pořádání společenských akcí, evidence pozitivních zaměstnanců v souvislosti s Covid-19, spolupráce s personálním oddělením – poskytování součinnosti ve věcech služby.

Jaké pravomoci a jakou odpovědnost máte?

Nemám žádné pravomoci, plním příkazy svého nadřízeného. Odpovědnost za řádný chod sekretariátu, za řádnou evidenci docházky a razítek apod.

Jaké jsou požadavky na vzdělání pro tuto pozici, popřípadě jak dlouhá musí být praxe?

Úplné střední všeobecné vzdělání, délka praxe není stanovena.

Jaké dovednosti, znalosti jsou pro tuto pracovní pozici potřebné?

Komunikační dovednosti, práce s PC – MS Word, MS Excel, e-mail, ADIS.

Jaké vlastnosti jsou pro tuto pozici potřebné?

Komunikativní, spolehlivý, pečlivý, trpělivý, ochotný, příjemné vystupování.

Existují nějaké individuální schopnosti či znalosti, které tuto pozici odlišují od stejných pozic v jiném oboru?

Schopnost ovládání docházkového systému.

Jaké pomůcky jsou k vaší pozici potřeba?

PC, služební mobil, stolní telefon.

Existují nějaké metodické pokyny/manuály podle kterých víte, jak máte práci vykonávat?

Ano, řídím se dle interních předpisů a metodických pokynů.

4.2.7. ROZHOVOR Č. 7

Jaký je název Vaší pracovní pozice?

Vedoucí oddělení evidence daní.

Jaké je Vaše pracovní zařazení v organizační struktuře FÚ?

Spadám do sekce řízení úřadu, respektive do oddělení evidence daní.

Která pozice je Vám přímo nadřízena?

Ředitel Sekce řízení úřadu.

Existují nějaké pozice, které jsou Vám podřízeny?

Je mi podřízeno 5 pracovníků, jsou to referenti v oddělení evidence daní včetně zástupce vedoucího oddělení evidence daní.

K jakému účelu je Vaše pozice zřízena?

Na své pozici zabezpečuji chod řízeného oddělení a chod procesů.

Jaké jsou hlavní činnosti, které vykonáváte?

- Koordinuji koncepce v oblasti daňové politiky,
- řídím činnost oddělení a také své podřízené zaměstnance,
- na úkolech, které jsou důležité se podílím osobně,
- řídím, koordinuji a metodicky i provozně usměrňuji oblast evidence, účtování, z převodů daní a oblast výkonu správy daní v pokladnách,
- realizuji platební styk s ČNB a Českou poštou,
- zabezpečuji uzávěrky evidence daní,
- účtuji státní příjmy a vytvářím souhrnné daňové doklady,
- plním úkoly na příkaz nadřízeného představeného, které náročností odpovídají platové třídě, do které jsem zařazena,
- podepisování rozhodnutí v oblasti evidence daní, které jdou ven z FÚ.

Jaké jsou Vaše vedlejší činnosti, které vykonáváte?

Vykonávám spolupráci s ostatními odděleními v organizaci, spolupráci s oddělením evidence daní a účtování daní GFŘ.

Jaké pravomoci a odpovědnost máte?

Mám přístup k elektronickému bankovníctví v ČNB.

Jaké jsou požadavky na vzdělání pro tuto pozici, popřípadě jak dlouhá musí být praxe?

Musím mít úplné vysokoškolské vzdělání, praxe na tuto pozici není požadována.

Jaké dovednosti či odborné znalosti jsou pro tuto pracovní pozici potřeba?

Je potřeba práce s PC – Microsoft Office, psaní všemi deseti, schopnost vést kolektiv a zásadní jsou komunikační dovednosti. Není potřeba znalost cizích jazyků.

Existují nějaké individuální schopnosti či znalosti, které tuto pozici odlišují od stejných pozic v jiném oboru?

Nikdo z jiných pozic neumí s internetovým bankovníctvím ČNB, můžu podepisovat šeky do banky, mám podpisové právo k určitým věcem, kteří stanovuje ředitel úřadu.

Jaké vlastnosti jsou pro tuto pozici potřebné?

Člověk by měl být komunikativní, měl by mít odborné znalosti v rámci jím řešené problematiky, schopnost vést podřízené; případně koordinovat s požadavky nadřízeným.

Jaké pomůcky jsou k vaší pozici potřeba?

PC, tiskárna, telefon

Existují nějaké metodické pokyny/manuály podle kterých víte, jak máte práci vykonávat?

Ano, jsou to směrnice, zákony, interní akty řízení, řády, opatření a metodika, jak pracovat.

4.2.8. ROZHOVOR Č. 8

Jaký je název Vaší pracovní pozice?

Vedoucí oddělení.

Jaké je Vaše pracovní zařazení v organizační struktuře finančního úřadu?

Oddělení registrační I.

Která pozice je Vám přímo nadřízena?

Ředitel sekce.

Existují nějaké pozice, které Vám jsou podřízeny?

Řadoví zaměstnanci oddělení.

K jakému účelu je Vaše pozice zřízena?

K řízení oddělení registračního I.

Jaké jsou hlavní činnosti, které vykonáváte?

- Registrace daňových subjektů k jednotlivým daní,
- prověřování dat doložených daňovými subjekty při registraci,
- provádění místních šetření,
- udržování dat registru daňových subjektů,
- prověřování plnění registračních povinností daňových subjektů,
- provádění změn v registračních údajích,
- provádění změn místní příslušnosti daňových subjektů (přesun jejich spisů po jejich přestěhování),
- vyhledávací činnost,
- tvorba sestav z registru daňových subjektů a využívání relevantních dat k dalším činnostem,
- základní personální činnosti v rámci oddělení,
- hodnocení zaměstnanců,
- schvalování písemností dle podpisového řádu,
- další činnosti spojené s vykonáváním příslušné agendy a s pozicí vedoucího.

Jaké jsou Vaše vedlejší činnosti, které vykonáváte?

Veškeré činnosti, které vykonávám, souvisí přímo s náplní práce, doplňkových činností by bylo obrovské množství.

Jaké pravomoci a o jakou odpovědnost máte?

Odpovědnost za vedení oddělení registračního I; pravomoci nastavené dle vnitřních předpisů k vykonávání činnosti dle náplně práce.

Jaké jsou požadavky na vzdělání pro tuto pozici, popřípadě jak dlouhá musí být praxe?

Vysokoškolské vzdělání, Bc. a vyšší; v době, kdy jsem se hlásil na tuto pozici byla nutnost být ve služebním poměru; neznám aktuální podmínky praxe, pokud by na danou pozici bylo vypsané výběrové řízení

Jaké dovednosti, znalosti jsou pro tuto pracovní pozici potřebné?

Orientace v právních předpisech, zejména těch týkajících se daní; schopnosti a dovednosti v oblasti ovládnutí výpočetní techniky; manažerské a komunikační dovednosti

Jaké vlastnosti jsou pro tuto pozici potřebné?

Komunikativnost, rozhodnost, pečlivost, zodpovědnost, manažerské dovednosti.

Existují nějaké individuální schopnosti či znalosti, které tuto pozici odlišují od stejných pozic v jiném oboru?

Nemyslím si.

Jaké pomůcky jsou k vaší pozici potřeba?

PC; řidičské oprávnění je výhodou, ale ne nutností.

Existují nějaké metodické pokyny/manuály podle kterých víte, jak máte práci vykonávat?

Řídíme se především zákony, zejména Daňový řád, Zákon o FS, zákony o jednotlivých daních, a další; dále máme obrovské množství interních předpisů – metodických pomůcek, pokynů, postupů, řádů apod.

Shrnutí rozhovorů

Cílem strukturovaného rozhovoru bylo zjistit, zda pracovníci na úrovni stejných pozic, avšak v jiném oddělení dělají obdobné nebo dokonce stejné činnosti. Rozhovor byl veden s pěti referenty a třemi vedoucími. Z odpovědí referentů a vedoucích je možné vyvodit, že každý referent na své pracovní pozici vykonává jinou přidělenou práci. Ta se přímo týká jeho pracoviště. Každá pracovní pozice je proto vytvořena k jinému účelu. Co se týče vedlejších činností, tak každý pracovník kromě své náplně práce vykonává ještě další vedlejší činnosti, které přímo nesouvisí s jeho náplní práce, ale je potřeba tyto činnosti vykonat. Příkladem může být například pozice tiskového mluvčího, kterého může zastupovat referent z provozního zabezpečení v době pracovníkovi nepřítomnosti. Zaměstnanci nemají žádné pravomoci, jelikož jsou plně zodpovědní svému nadřízenému, od kterého dostávají přidělené pokyny. Co se týče odpovědnosti, tak tu mají za výkon své práce. Vzdělání u pracovníků převládá vysokoškolské, a to alespoň bakalářské studium, co se týká praxe tak ta není potřeba. Dovednosti pro jednotlivé pozice jsou obdobné, primární je orientovat se v zákonech, směrnicích, či metodických pokynech, a především znalost daní, které každý pracovník potřebuje ke své práci. Individuální dovednosti se u pracovníků, kteří pracují na stejné úrovni, ale v jiných odděleních objevují jen zřídka např. znalost docházkového systému či schopnost umět s internetovým bankovníctvím ČNB. Všechny zaměstnance spojují jejich vlastnosti.

Lidé na těchto pozicích musí být především komunikativní, společenský, pečlivý, zodpovědný či odolní vůči stresovým situacím.

4.3. ANKETA PRO STUDENTY

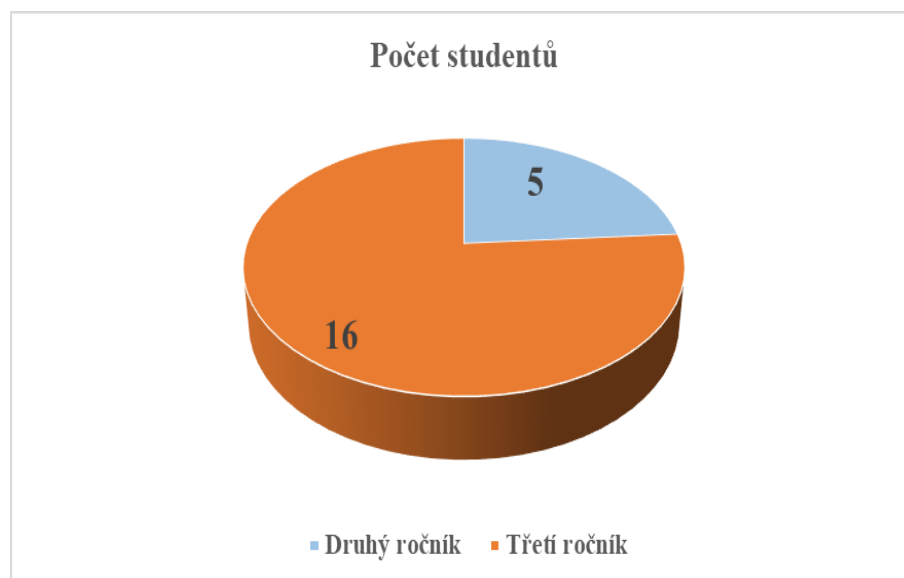
Ve druhé části empirického výzkumu byla sestavena anketa pro studenty Univerzity v Pardubicích. Ta je zaměřena na ty studenty, kteří navštěvují obor Finanční správa, protože právě od nich se očekává, že v budoucnu budou vykonávat práci ve finanční správě. Cílem této ankety je zjistit, jak se studenti staví k finanční správě. Anketa byla postavena tak, aby zodpověděla otázky týkající se toho, jestli studenti vědí, jak finanční úřad pracuje, zda studenti přemýšlejí o budoucí práci na FÚ, jaké očekávání mají od pracovních míst nebo zda již někdy spolupracovali s FS, popřípadě jejich spojenost se službami. Toto šetření se skládalo z devíti otázek a celkově odpovědělo 21 respondentů.

Jaký ročník univerzity navštěvujete?

Tabulka 1 - Počet studentů

	Počet studentů	V %
Druhý ročník	5	23,8 %
Třetí	16	76,2 %

Zdroj: Autor



Graf 1 - Počet studentů

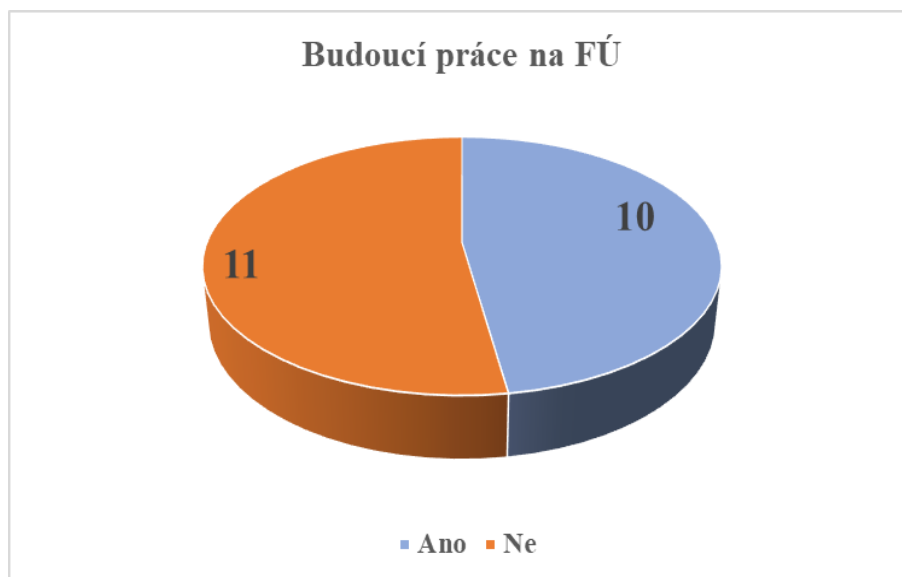
Zdroj: Autor

Přemýšlíte o tom, že byste v budoucnu na finančním úřadě pracoval/a?

Tabulka 2 - Budoucí práce na FÚ

	Počet odpovědí	V %
Ano	10	47,6 %
Ne	11	52,4 %

Zdroj: Autor



Graf 2 - Budoucí práce na FÚ

Zdroj: Autor

Máte představu o tom, jak finanční úřad pracuje?

Tabulka 3 - Představa o práci

	Počet studentů	V %
Ano	16	76,2 %
Ne	5	23,8 %

Zdroj: Autor



Graf 3 - Představa o práci

Zdroj: Autor

Očekáváte, že pokud budete pracovat jako zaměstnanec finanční správy, dostanete manuál k práci, podle kterého budete vědět, jak máte pracovat?

Tabulka 4 - Očekávání manuálu

	Počet studentů	V %
Ano	8	38,1 %
Ne	13	61,9 %

Zdroj: Autor



Graf 4 - Očekávání manuálu

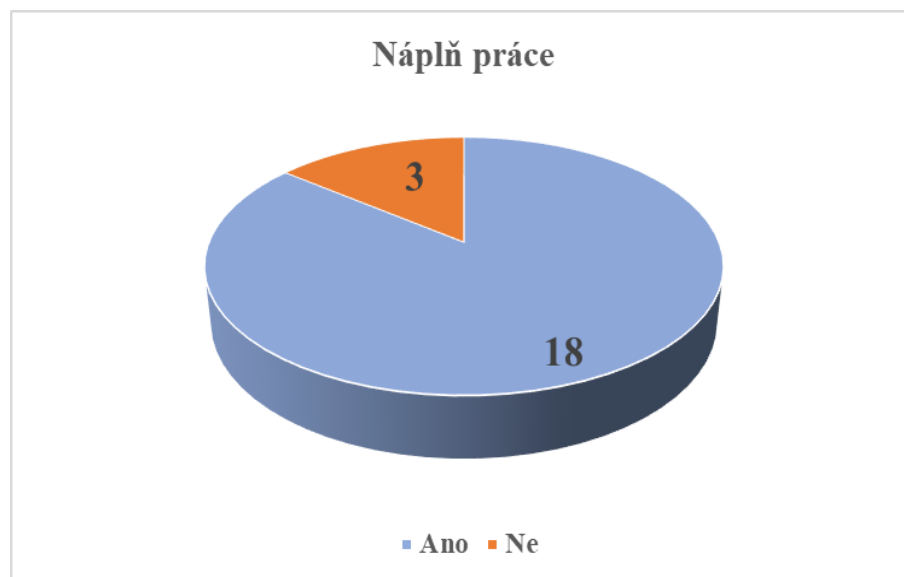
Zdroj: Autor

Domníváte se, že úkony, které pracovníci vykonávají jsou náplní práce?

Tabulka 5 - Náplň práce

	Počet studentů	V %
Ano	18	85,7 %
Ne	3	14,3 %

Zdroj: Autor



Graf 5 - Náplň práce

Zdroj: Autor

Myslíte si, že mají pracovníci přesně specifikované požadavky na obsah práce, kterou musejí vykonávat?

Tabulka 6 - Požadavky na práci

	Počet studentů	V %
Ano	15	71,4 %
Ne	6	28,6 %

Zdroj: Autor



Graf 6 - Požadavky na práci

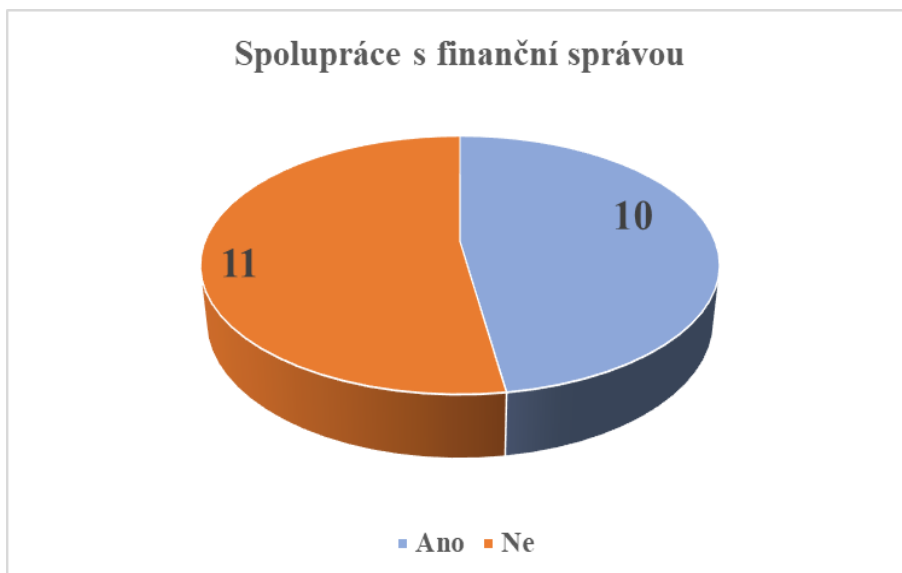
Zdroj: Autor

Už jste někdy spolupracovali s finanční správou?

Tabulka 7 - Spolupráce s finanční správou

	Počet studentů	V %
Ano	10	47,6 %
Ne	11	52,4 %

Zdroj: Autor



Graf 7 - Spolupráce s finanční správou

Zdroj: Autor

Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, byli jste se službami finanční správy spokojeni?

Tabulka 8 - Spokojenost s finanční správou

	Počet studentů	V %
Ano	9	90 %
Ne	1	10 %

Zdroj: Autor



Graf 8 - Spokojenost s finanční správou

Zdroj: Autor

Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít pracovník finanční správy?

Na tuto otázku odpovědělo pouze 17 respondentů. Většinou byly odpovědi shodné. Nejčastější odpovědí bylo to, že by pracovník měl být spolehlivý. Dále také pracovitý, slušný, pečlivý, vstřícný, ochotný. Měl by mít dobré vystupování k lidem i na veřejnosti a také morální zásady. Jednou z důležitých vlastností je i určitě stresová odolnost.

4.3.1. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Cílem ankety bylo zjistit, jaký postoj mají studenti k finanční správě. Na otázky odpovědělo 5 respondentů z druhého ročníku a 16 respondentů z třetího ročníku. Z druhé otázky vyplývá, že pouze 10 studentů z 21 přemýšlejí, že by na FÚ pracovali. Odpovědi na tuto otázku byly velmi překvapující, protože byli tázáni právě studenti, kteří tento obor studují. Na otázku, zda mají studenti alespoň představu o tom, jak finanční úřad pracuje odpovědělo 16 studentů kladně, dá se tedy předpokládat, že jistá představa o práci na FÚ existuje. Otázka č. 4 byla

mířena ohledně manuálů k práci. Zde studenti převážně očekávají, že žádný manuál nedostanou. Tato otázka byla položena i v rozhovorech s pracovníky, kde byly v odpovědích především metodické pokyny, kterými se FÚ řídí. Jsou to ale pouze metodické pokyny, jak řešit určitou situaci, ne to, jak mají vykonávat svou práci. Na otázku, zda se studenti domnívají, zda jsou vykonávané úkony současně i náplní práce odpovědělo 18 lidí kladně. Otázka č. 6 se týkala přesně specifikovaných požadavků na obsah práce. Zde odpovědělo 15 studentů kladně a 6 záporně. Necelá polovina respondentů již někdy s finanční správou pracovala a pouze 1 z 9 respondentů byl se službami finanční správy nespokojený. Na otázku týkající se vlastností pracovníků bylo obdrženo pouze 17 odpovědí. Tyto odpovědi jsou shodné jako odpovědi z rozhovorů s pracovníky finanční správy.

5 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ

Cílem práce bylo analyzovat pracovní místo v institucích finanční správy. Práce se zabývala řízením lidských zdrojů a následnou analýzou pracovního místa. Za pomoci strukturovaného rozhovoru byly analyzovány pracovní pozice pracovníků ve finanční správě a formou ankety byli dotazováni studenti oboru finanční správa.

Z uskutečněných rozhovorů lze vyvodit, že náplně práce referentů, kteří pracují na stejné úrovni, ale v jiných odděleních jsou od sebe odlišné. To platí i v případě vedoucích oddělení. Co se týče vedlejších (doplňkových) činností, ty mohou být odlišné i stejné. Vedlejší činností je myšlena činnost, která není přímo náplní práce, ale je třeba ji udělat. Pravomoci i odpovědnosti mají vesměs stejný obsah. Referenti a vedoucí v podstatě žádné pravomoci nemají, jelikož jsou to podřízení pracovníci. Odpovědnost mají za své vykonávané úkoly.

Každý pracovník na FÚ vykonává jinou práci, respektive tu, která mu je přidělena. To je rozdílné od soukromého sektoru. Srovnáním může být továrna, kde dělníci mohou vykonávat i jinou práci, která ale nesouvisí s jejich pracovním zařazením.

Druhá část empirického šetření se týkala ankety pro studenty. Celkově bylo položeno studentům 9 otázek. Na otázky odpovědělo 21 studentů, kromě poslední otázky týkající se vlastností zde bylo obdrženo pouze 17 odpovědí. Z odpovědí lze vyvodit, že respondenti mají určitý přehled o tom, co finanční úřad dělá a mají také jistá očekávání o práci ve finanční správě. Velice překvapivé odpovědi byly na otázku č. 2, kde odpovědělo pouze 10 studentů kladně na otázku týkající se budoucí práce na FÚ.

Doporučením ze strany autora je, že by bylo dobré, kdyby každý pracovník měl předem jasně dané úkoly, respektive metodické pokyny, týkající se jeho náplně, které během dne bude dělat. Je nutno podotknout, že metodické pokyny sice jsou, ale týkají se pouze určitých situací, jak by měl pracovník pracovat a jak postupovat. Pokud by bylo komparováno se soukromým sektorem, v němž můžou být příkladem dělníci v továrně, kteří každý den ví, co a jak mají dělat. Metodickými pokyny by určitě došlo i k zefektivnění finanční správy. Co se týče podmínek na vzdělání, bylo by ideální ke každému inzerátu na pracovní pozici specifikovat, jaký obor vzdělání je potřeba. Zamezilo by se tím tak zbytečnému přihlašování lidí do výběrových řízení s jiným než ekonomickým vzděláním, protože jak je možné poznat z rozhovoru s tiskovou mluvčí, tak většinou lidé, kteří se hlásí např. s vysokoškolským

vzděláním v oboru zemědělství či jiném, které nesouvisí s daným oborem, nemají již od začátku šanci, protože nemají ekonomické vzdělání.

ZÁVĚR

Analýza pracovního místa je důležitou součástí personálního managementu firem v soukromém sektoru. Ve veřejném sektoru by měla hrát taktéž důležitou roli. Je nezbytná pro popisy pracovních míst či zefektivnění pracovních pozic. Zahrnuje popisy práce, které pracovník vykonává, potřebné vzdělání nebo dovednosti, které jsou pro pracovní pozici nezbytné. Analýza pracovního místa může také sloužit pro získávání a výběr pracovníků.

Tato práce se soustředila na analýzu pracovního místa v institucích finanční správy. V první části bylo popsáno v teoretické rovině řízení lidských zdrojů, které se týkalo získávání pracovníků, výběru pracovníků, hodnocení a odměňování. Dále byla popsána teorie analýzy pracovního místa, která byla nezbytná pro pochopení praktické části. Cílem bylo zanalyzovat pracovní místa a také zjistit, zda pracovníci dělají stejnou či obdobnou práci na obdobných pozicích.

Praktická část proběhla pomocí strukturovaných rozhovorů na Finančním úřadě pro Pardubický kraj a na Územním pracovišti v Pardubicích. Na základě těchto rozhovorů je možné říct, že většina pracovních pozic na FÚ je zřízena pro jiný účel. Každý pracovník má zadanou jinou náplň práce, to ale neznamená, že činnosti, které nejsou náplní práce nemůže vykonávat jiný pracovník. Dovednosti, vzdělání i vlastnosti jsou obdobné či stejné.

Dále byl zjišťován prostřednictvím ankety pro studenty prezenční výuky jejich přístup k finanční správě. Dotazovaní byli z druhých a třetích ročníku téhož oboru. Z došlých odpovědí je možné usoudit, že studenti mají jistý přehled a očekávání od finanční správy. Nejprekvapivější byly pro autora odpovědi na otázku č. 2, která se tázala, zda studenti přemýšlejí nad budoucí prací na finančním úřadě. Pouze 10 z 21 studentů, přemýšlejí o práci na FÚ i přesto, že si pro studium vybrali obor Finanční správa.

Tato analýza byla ve finanční správě velmi stěžejní. Finanční úřad nemá žádné personální oddělení a vše je řízeno z Generálního finančního ředitelství. Z tohoto důvodu nebylo možné zjistit více informací o získávání či výběru zaměstnanců, což bylo zklamáním. Většina zaměstnanců nebylo ochotna uskutečnit rozhovor, ale i přesto se podařilo rozhovory získat. Na základě informací uvedených výše je možné říct, že cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje

1. ARMSTRONG, Michael, Josef KOUBEK a Jaroslav BERKA. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 9. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2016. Academia iuris. ISBN 978-80-7400-624-1.
4. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2001. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2.
5. KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-7263-226-4.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
8. KRUPIČKOVÁ, Lenka. *Zákon o Finanční správě České republiky: komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Komentáře Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-444-6.
9. LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
10. MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
11. PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4.
12. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
13. ŠPAČEK, David. *Public management: v teorii a praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2016. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-621-0.

Internetové zdroje

1. ČESKO, 2011. Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. Částka 157 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-456>
2. ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. Částka 84 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
3. ČESKO, 2017. Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. Částka 117 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341>
4. GENERÁLNÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ, 2015. Organizační řád Finanční správy České republiky. In: *Finanční správa* [online]. Praha: Generální finanční ředitelství [cit. 2022-04-19]. Stav k 1. 4. 2022. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR_FS_UZ_D15.pdf
5. Organizační struktura: Finanční úřad pro Pardubický kraj. *Finanční správa* [online]. 2013 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/organizacni-struktura/organy-financni-spravy/financni-urady/2800-financni-urad-pro-pardubicky-kraj>
6. Finanční správa ČR: Kompetence a činnosti FS. *Finanční správa* [online]. 2013 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/kompetence-a-cinnosti-fs>
7. Jak se úspěšně přihlásit do výběrového řízení. *Finanční správa* [online]. 2 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/assets/cs/obrazky/FS/Jak-se-uspesne-prihlasit-do-vyberoveho-r.pdf>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – Strukturovaný rozhovor	69
PŘÍLOHA B – Anketa pro studenty	70

PŘÍLOHA A – Strukturovaný rozhovor

1. Jaký je název Vaší pracovní pozice?
2. Jaké je Vaše pracovní zařazení v organizační struktuře FÚ?
3. Která pozice je Vám podřízena?
4. Existují nějaké pozice, které Vám jsou podřízeny?
5. Existují nějaké metodické pokyny/manuály podle kterých víte, jak máte práci vykonávat?
6. K jakému účelu je Vaše pozice zřízena?
7. Jaké jsou Vaše hlavní činnosti, které vykonáváte?
8. Jaké jsou Vaše vedlejší činnosti, které vykonáváte?
9. Jaké pravomoci a odpovědnost máte?
10. Jaké jsou požadavky na vzdělání pro tuto pozici, popřípadě jak dlouhá musí být praxe?
11. Jaké dovednosti a znalosti jsou pro tuto pozici potřeba?
12. Jaké vlastnosti jsou pro tuto pozici potřeba?
13. Existují nějaké individuální schopnosti či znalosti, které tuto pozici odlišují od stejných pozic v jiném oboru?
14. Jaké pomůcky jsou k Vaší pozici potřeba?

PŘÍLOHA B – Anketa pro studenty

Dobrý den,

mé jméno je Dominika Fleischmanová a jsem studentkou 3. ročníku na Univerzitě v Pardubicích oboru Finanční správa. Téma mé bakalářské práce je Analýza pracovního místa v institucích finanční správy. V rámci praktické části jsem sestavila anketu pro studenty 2. a 3. ročníku stejného oboru, kteří jsou potencionálními pracovníky finanční správy s cílem zjistit jaký mají přístup k finanční správě.

Tato anketa se skládá z 8 uzavřených otázek a 1 otevřené otázky a je zcela anonymní.

1. Jaký ročník navštěvujete?

- Druhý ročník
- Třetí ročník

2. Přemýšlíte o tom, že byste v budoucnu na finančním úřadě pracoval/a?

- Ano
- Ne

3. Máte představu o tom, jak finanční úřad pracuje?

- Ano
- Ne

4. Očekáváte, že pokud budete pracovat jako zaměstnanec finanční správy, dostanete manuál k práci, podle kterého budete vědět, jak máte pracovat?

- Ano
- Ne

5. Domníváte se, že úkony, které pracovníci vykonávají jsou náplní práce?

- Ano
- Ne

6. Myslíte si, že mají pracovníci přesně specifikované požadavky na obsah práce, kterou musejí vykonávat?

- Ano

Ne

7. Už jste někdy spolupracovali s finanční správou?

Ano

Ne

8. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, byli jste se službami finanční správy spokojeni?

Byl/a jsem spokojen/a

Nebyla/a jsem spokojen/a

Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít pracovník finanční správy?