

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Rizika pracovníků územních finančních orgánů při výkonu své profese

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Alena Plšková

Vypracovala:

Martina Slezáčková

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Rizika pracovníků územních finančních orgánů při výkonu své profese zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne 17. 4. 2012

Martina Slezáčková

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Aleně Plškové za metodické vedení, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině za pomoc a podporu při zpracování mé bakalářské práce.

Martina Slezáčková

Obsah

Úvod	2
1. Činnosti pracovníků územních finančních orgánů	4
1.1 Vyměrování daní	6
1.2 Doměrování daní	8
1.3 Vymáhání daní	11
1.4 Správa daní ve vztahu k sociálnímu prostředí.....	12
2. Chování a komunikace pracovníků územních finančních orgánů	16
2.1 Komunikace s veřejností	19
2.2 Krizová komunikace	26
3. Vzdělávání zaměstnanců	32
3.1 Strategie rozvoje a vzdělávání.....	32
3.2 Konkrétní možnosti vzdělávání pracovníků územních finančních orgánů	36
4. Praktická část	39
4.1 Metody, cíle výzkumu a stanovení hypotéz	40
4.2 Rozbor kazuistik.....	41
4.3 Vyhodnocení a analýza výsledků	56
Závěr	61
Resumé	63
Anotace	64
Klíčová slova	64
Seznam použité literatury	65

Úvod

Pracuji již deset let v daňové správě a při této práci často dochází k jednání s lidmi. Jednání s daňovými poplatníky není mnohdy jednoduché a dochází k situacím, ze kterých vyplývají různá rizika. Důležitým faktorem při této práci je důraz na chování, komunikaci, systém vzdělávání a úroveň těchto schopností pracovníků územních finančních orgánů. Proto bych ve své bakalářské práci chtěla popsat činnosti pracovníků územních finančních orgánů, při kterých dochází nejvíce k rizikům při výkonu této profese. Zjistit o jaká rizika jde, jak se projevují a jak je možné je řešit. Chtěla bych také přispět ke zvýšení právního vědomí o daňové správě a zlepšení náhledu veřejnosti na tuto činnost.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola se zabývá charakteristikou rizikových činností pracovníků územních finančních orgánů. Dle mého názoru sem patří vyměřování daní, doměřování daní a vymáhání daní. Dále pojednává o vztahu správy daní k sociálnímu prostředí.

Příčinami rizikových situací bývá chování pracovníků daňové správy a způsob komunikace s daňovými subjekty. Druhá kapitola proto řeší jejich chování, komunikaci s veřejností a následně komunikaci v krizových situacích.

Třetí kapitola se zaměřuje na možnosti vzdělávání zaměstnanců v souvislosti s komunikací s daňovými poplatníky.

Čtvrtá kapitola se zabývá konkrétními riziky vyplývajícími z výkonu této profese. Jedná se o situace a případy napadení pracovníků územních finančních orgánů v praxi.

Správa daní nikdy a nikde nebyla ve společnosti oblíbenou profesí. Jde o skupinu, která je ve společnosti určitým způsobem izolovaná a jsou na ni společností kladeny vyšší nároky, zejména morální, ale také znalostní (neustále se měnící zákony). Pracovníci územních finančních orgánů jsou vystaveni rizikům, které vyplývají ze skutečnosti, že vedou daňové řízení s osobami, které jsou mnohdy pachatelé trestné činnosti nebo jejich

agrese vyplývá z faktu, že úředník zjistil daňový únik nebo provedl výkon daňové exekuce. Případy fyzického napadení úředníka finančního úřadu nejsou ojedinělé. Z výše uvedeného plyne poměrně vysoký stupeň zátěže pracovníků územních finančních orgánů při výkonu správy daní a nutnost vzdělávání i v souvislosti s chováním a komunikací s daňovými poplatníky.

Cílem mé práce je vytvořit podklady ke vzniku metodické pomůcky, která by mohla být využita pro nové pracovníky správy daní. Obsahem této metodiky by měly být základní informace o činnostech vykonávaných v rámci daňové správy. Dále seznámení s etickým kodexem, který zahrnuje principy chování zaměstnanců územních finančních orgánů. Práce by mohla pomoci proniknout do souboru komunikačních kompetencí důležitých pro správce daně a také do systému vzdělávání v této problematice, aby se noví pracovníci lépe zorientovali a mohli si hned zpočátku vybrat vyhovující model vzdělávání. Zpracování a rozebrání konkrétních kazuistik v této práci by mohlo napomoci ke zvolení vhodného přístupu správců daně k poplatníkům. V případě, že dojde k fyzickému nebo verbálnímu napadení, naznačit možnosti dalšího postupu. V magisterském studiu bych mohla navázat na tuto problematiku a spolu s dalšími výstupy, v souladu s požadavky nadřízeného orgánu, popř. vytvořit metodickou pomůcku pro nové zaměstnance.

1. Činnosti pracovníků územních finančních orgánů

Územní finanční orgány vymezuje zákon č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech. Dle § 1 tohoto zákona vzniká soustava územních finančních orgánů jako soustava správních úřadů pro výkon správy daní a pro výkon dalších působností. Součástí této soustavy jsou Generální finanční ředitelství, finanční ředitelství a finanční úřady, které jsou správními úřady, které vykonávají svoji působnost ve vymezených územních obvodech.

Tento zákon dále vymezuje činnosti, které územní finanční orgány vykonávají. Tyto činnosti jsou zde vymezeny taxativně. Pro účely této práce bych zmínila pouze některé. Územní finanční orgány tedy vykonávají mimo jiné správu daní, včetně vyhledávací činnosti, finanční kontrolu, provádějí řízení o přestupcích a jiných správních deliktech v oboru své působnosti, vykonávají kontrolu dodržování povinností stanovených zákonem o účetnictví a ukládají účetním jednotkám pokuty a povinnost odstranit protiprávní stav, dále vykonávají cenovou kontrolu a ukládají pokuty, poskytují mezinárodní spolupráci při správě daní a při vymáhání některých finančních pohledávek, převádějí výnosy daní, které vybírají a vymáhají a které nejsou příjmem státního rozpočtu, vykonávají dozor nad loteriemi a jinými podobnými hrami, vykonávají kontrolu dodržování povinností a zákazů při značkování a barvení vybraných minerálních olejů a při značkování některých dalších minerálních olejů, značení tabákových výrobků, dále vykonávají správu odvodů za porušení rozpočtové kázně, vykonávají kontrolu správy poplatků, které jsou příjmem státního rozpočtu, jsou-li k jejich správě věcně příslušné jiné orgány. (Zákon č. 531/1990 Sb. o územních finančních orgánech)

Nejrozšířenější činností v povědomí lidí je správa daní, které bych se proto chtěla věnovat podrobněji.

Postup správců daní, práva a povinnosti daňových subjektů a třetích osob, které jim vznikají při správě daní, upravuje nyní zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění

pozdějších předpisů (dále jen daňový řád). Tento zákon je účinný od 1. 1. 2011. Nahradil dosavadní zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, podle kterého se postupovalo mnoho let, a který pracovníci územních finančních orgánů již dobře znali. Přechodem na daňový řád se tito pracovníci musejí postupně znovu učit nové postupy pro správu daní. Daňový řád se tedy přiřadil k dalším procesním řádům, jako je správní řád, občanský soudní řád či trestní řád.

V daňovém řádu došlo tedy oproti předchozí právní úpravě k mnoha změnám, které vplynuly z toho, že zákon o správě daní a poplatků již neplnil úlohu, kterou by plnit měl, protože některá jeho ustanovení již byla překonána aplikací v praxi a také díky proměnlivé a neustále se vyvíjející judikatuře správních soudů. Jedním z cílů, které si ministerstvo financí od daňového řádu slibovalo, tak byla nutnost reagovat na vývoj v oblasti správy daní a jejich jednotlivých nástrojů.

Daňový řád tedy upravuje mimo jiné obecná pravidla týkající se vymezení subjektů správy daní, pravidla jednání před správcem daně a také různá řízení, která mohou v rámci správy daní probíhat. Je to především problematika daňového řízení, která tvoří podstatnou část celého zákona a zahrnuje vlastně řízení, při kterém dochází k úzkému kontaktu správců daní a daňových subjektů, tedy těch řízení, při kterých se nejčastěji vyskytují rizikové situace v chování a komunikaci.

Daňové řízení je chápáno ve dvou rovinách – tj. jako nalézací řízení a řízení při placení daní. Obě řízení existují vedle sebe, protože plnění daňové povinnosti obsahuje jednak povinnost daň vyčíslit a přiznat, ale také povinnost daň zaplatit. Daňové řízení tedy chápeme jako systém jednotlivých řízení a postupů, které vedou ke správnému zjištění a stanovení daně a zabezpečení její úhrady.

Pod řízení nalézací je zařazeno vyměřovací řízení, které je závaznou součástí daňového řízení, a doměřovací řízení, které je nepovinnou součástí daňového řízení a dochází k němu v případě, že se v rámci vyměřovacího řízení nepodařilo stanovit daň správně. Řízení a postupy při placení daní jsou méně formální. V nejjednodušším případě dojde k vybrání daně, což je zákonem popsáný postup a potom zaevidování daně do evidence daní. V některých případech je však nutné úhradu daně zabezpečit prostřednictvím

vymáhání, které se provádí především pomocí daňové exekuce nebo ji zajistit pomocí jednotlivých zajišťovacích nástrojů. (Marková, 2011, s. 227-228)

Vyměřovací řízení, doměřovací řízení a vymáhání daní jsou dle mého názoru oblasti, ve kterých dochází k různým jednáním a situacím mezi správci daně a daňovými subjekty, a tudíž je zde i větší možnost vzniku rizikových situací při výkonu profese.

1.1 Vyměrování daní

Vyměrování daní je činnost, kterou provádí pracovník vyměřovacího oddělení a řídí se tedy ustanoveními § 135 až § 140 zakotvenými v daňovém řádu. Řádné daňové tvrzení je povinen podat daňový subjekt, pokud mu to přímo zákon ukládá nebo daňový subjekt, kterého správce daně k podání daňového přiznání vyzve.

V tomto řádném daňovém tvrzení si sám vyčíslí daň a uvede předepsané údaje i další okolnosti rozhodné pro vyměření daně. Zákonem má také stanovenu lhůtu, do které musí daňové přiznání podat a daň zaplatit. Před uplynutím této lhůty může daňový subjekt již podané daňové přiznání nahradit opravným daňovým přiznáním. V této fázi nastávají konfliktní situace většinou ve spojitosti s frontami na podatelny finančních úřadů, protože většina lidí nechává podání daňových přiznání až na poslední chvíli. V tomto období se finanční úřady snaží poplatníkům vyjít vstříc prodloužením úředních hodin. (Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád)

Daň se vyměřuje na základě daňového přiznání nebo vyúčtování nebo také z moci úřední. Správce daně každé daňové přiznání překontroluje, zjistí, zda obsahuje všechny potřebné přílohy a následně pořídí do počítačové evidence. Pokud je vše v pořádku a vyměřená daň se neliší od daně uvedené daňovým subjektem, správce daně nemusí daňovému subjektu výsledek vyměření oznamovat.

Problémy nastávají, pokud je v přiznání nějaká nesrovnalost nebo v něm chybí nějaké povinné přílohy. Zjistí-li správce daně konkrétní pochybnosti o správnosti, průkaznosti nebo úplnosti podaného daňového tvrzení a dalších písemností předložených daňovým

subjektem nebo o pravdivosti údajů v nich uvedených, je potřeba daňový subjekt kontaktovat, aby došlo k odstranění těchto pochybností. V některých případech jde problém vyřešit např. telefonickým kontaktem a domluvou na dalším postupu. Ve složitějších případech je daňový subjekt vyzván k odstranění pochybností písemně výzvou. Postup k odstranění pochybností je upraven v § 89 daňového řádu. Ve výzvě správce daně popíše své pochybnosti a umožní daňovému subjektu, aby se k nim vyjádřil, neúplné údaje doplnil, nejasnosti vysvětlil, nepravdivé údaje opravil nebo pravdivost údajů prokázal a předložil důkazní prostředky tak, aby došlo k odstranění těchto pochybností. Správce daně daňovému subjektu ve výzvě také stanoví lhůtu k odstranění pochybností a poučí ho o následcích spojených s neodstraněním pochybností nebo nedodržením stanovené lhůty. (Kobík, Kohoutková, 2010, s. 347)

Dle § 90 daňového řádu o průběhu postupu k odstranění pochybností sepíše správce daně protokol nebo úřední záznam. Zde musí uvést vyjádření nebo důkazní prostředky, na jejichž základě považuje pochybnosti za zcela nebo zčásti odstraněné nebo případně, proč pochybnosti přetrvávají. V případě, že nedošlo k odstranění pochybností a výše daně nebyla dostatečně prokázána, sdělí správce daně daňovému subjektu výsledek postupu k odstranění pochybností. Poté může daňový subjekt do 15 dnů ode dne, kdy byl seznámen s dosavadním výsledkem postupu k odstranění pochybností, podat návrh na pokračování v dokazování spolu s návrhem na provedení dalších důkazních prostředků.

Pokud správce daně zjistí, že důvody k pokračování v dokazování existují, zahájí v rozsahu těchto důvodů daňovou kontrolu. Neshledá-li správce daně důvody k pokračování v dokazování, vydá do 15 dnů ode dne, kdy daňový subjekt podal návrh na pokračování v dokazování, rozhodnutí o stanovení daně. (Baxa a kol. 2011, s. 494)

V tomto řízení většinou dochází k situacím, které vyžadují dobrou schopnost komunikace, dále vědět, jak se zachovat při krizovém řešení případu, protože ne vždy může správce daně akceptovat důkazní prostředky v takovém rozsahu, jak daňový subjekt předpokládá. Po tomto řízení pak může dojít ke zvýšení původní daňové povinnosti tvrzené daňovým subjektem. Jako ochrana daňového subjektu proti zvýšení daňové povinnosti, se kterým nesouhlasí, je potom možnost využít institutu opravných prostředků, jejichž použití řeší také ustanovení daňového řádu.

1.2 Doměřování daní

Další rizikovější činností je doměření daně, které je upraveno v § 143 a § 144 daňového řádu. Daň je možné doměřit na základě dodatečného daňového přiznání nebo dodatečného vyúčtování nebo z moci úřední. Dodatečné daňové přiznání podává daňový subjekt sám, pokud zjistí nějaké nesrovnalosti. K doměření z moci úřední může dojít pouze na základě výsledků daňové kontroly. Daňovou kontrolu provádí pracovník kontrolního oddělení. Dle § 85 daňového řádu lze kontrolovat plnění daňové povinnosti, tvrzení daňového subjektu nebo jiné okolnosti rozhodné pro správné zjištění a stanovení daně vztahující se k jednomu daňovému řízení.

Daňová kontrola se provádí většinou u daňového subjektu, protože jsou zde k dispozici potřebné doklady i osoby, které mohou podat potřebná vysvětlení. Může se ale provádět i na jiném místě, kde je to vzhledem k účelu kontroly nejvhodnější. Daňový subjekt je povinen umožnit správci daně zahájení a provedení daňové kontroly. Dále je povinen poskytnout nezbytné informace o své organizační struktuře, o pracovní náplni jednotlivých útvarů, o oprávněních jednotlivých zaměstnanců nebo jiných osob zajišťujících jeho činnost a o uložení účetních záznamů a jiných informací, předložit důkazní prostředky prokazující jeho tvrzení, umožnit jednání s kterýmkoliv svým zaměstnancem nebo jinou osobou, která vykonává jeho činnosti, nezatajovat důkazní prostředky.

Další povinnosti, které má kontrolovaný subjekt, jsou upraveny v § 82 daňového řádu, ke kterému se ještě dostaneme. Daňový subjekt má při daňové kontrole také svá práva. Má právo být přítomen jednání se svými zaměstnanci nebo dalšími osobami, které vykonávají jeho činnosti, předkládat v průběhu daňové kontroly důkazní prostředky nebo navrhnout provedení důkazních prostředků, které on sám nemá k dispozici, také může vyvracet pochybnosti vyjádřené správcem daně. (Kobík, Kohoutková, 2010, s. 315-321)

„Zahájení daňové kontroly je okamžikem provedení prvního úkonu vůči daňovému subjektu, ze kterého je jasné, co je předmětem a v jakém rozsahu bude kontrolován. Zároveň musí dojít k započetí samotné kontrolní činnosti. Spolu se sepsáním protokolu

o zahájení daňové kontroly by tak mělo dojít k faktickému prověřování; může nastat situace, kdy z důvodů na straně kontrolovaného bude faktické prověřování efektivnější provést později (např. daňový subjekt přislíbí připravit příslušné podklady apod.), což bude často věcí vzájemné dohody obou stran.“ (Baxa a kol., 2011, s. 471)

Před zahájením daňové kontroly je vhodné upozornit daňový subjekt na plánovanou kontrolu. Dle § 88 daňového řádu sepíše správce daně o zahájení, průběhu a ukončení daňové kontroly zprávu o daňové kontrole. Tato zpráva obsahuje výsledek kontrolního zjištění, hodnocení důkazů zjištěných v průběhu daňové kontroly, a také odkazy na již sepsané protokoly nebo úřední záznamy jako např. na protokol o zahájení kontroly, o jednáních, která byla vedena v průběhu daňové kontroly a další. V rámci projednání zprávy o daňové kontrole správce daně seznámí daňový subjekt s výsledkem kontrolního zjištění, včetně hodnocení dosud zjištěných důkazů. (Kobík, Kohoutková, 2010, s. 336)

Kontrolovaný daňový subjekt má právo na vytvoření časového prostoru pro vyjádření se k výsledku kontroly a možnému doplnění tohoto výsledku. Správce daně mu na základě jeho žádosti stanoví přiměřenou lhůtu pro toto vyjádření. Pokud již bylo ukončeno dokazování a nebudou předkládány návrhy na doplnění, dochází k ukončení kontroly. Podpisem zprávy o daňové kontrole je ukončeno její projednání, zpráva o daňové kontrole se považuje za oznámenou a současně je ukončena daňová kontrola. Zde mohou nastat dvě konfliktní situace. Kontrolovaný subjekt se odmítne seznámit se zprávou nebo se jejím projednání bez důvodů vyhýbá. V těchto případech doručí správce daně tuto zprávu do vlastních rukou. Odepření podpisu zprávy o daňové kontrole kontrolovaným daňovým subjektem bez dostatečného důvodu nemá vliv na použitelnost zprávy jako důkazního prostředku. Daňový subjekt o tom musí být ve zprávě poučen. (Baxa a kol. 2011, s. 481-484)

Ještě bych se zmínila o institutu místního šetření, který je zakotven v § 80 daňového řádu a násl., a který také s daňovou kontrolou souvisí. Je to také vlastně další případ situace, kdy se správce daně dostává do přímého kontaktu s poplatníky, a tudíž další možnost výskytu krizového jednání. Dle § 80 daňového řádu správce daně může provádět místní šetření. Místní šetření můžeme charakterizovat jako obhlídku vykonanou u daňového subjektu nebo třetí osoby v místech výkonu podnikatelské

činnosti. Jde jen o zjišťování či ověřování dílčích otázek při správě daní. K provedení místního šetření může být správcem daně přizvána osoba, pokud je její přítomnost podle povahy věci potřebná.

Správce daně sepisuje o průběhu místního šetření protokol nebo úřední záznam. Může také pořizovat obrazový nebo zvukový záznam o skutečnostech dokumentujících průběh úkonu. Musí však před započítím nahrávání zúčastněné osoby upozornit, že takovýto záznam pořizuje. Správce daně je vybaven k provádění místního šetření ještě dalšími oprávněními. Mezi zásadní patří právo na přístup do všech míst podnikání daňového subjektu. Toto právo správce daně je omezeno tak, že je-li to možné musí správce daně upřednostnit dobu přiměřenou předmětu místního šetření, např. provozní hodiny. Co se týká práva vstupu do obydlí, toto právo je přiznáno pouze, pokud se jedná o obydlí, které subjekt užívá i pro podnikání. (Kobík, Kohoutková, 2010, s. 301-307)

V § 83 daňového řádu má daňový subjekt stanoveny povinnosti při místním šetření. Daňový subjekt a další přítomné osoby jsou povinny poskytnout úřední osobě všechny přiměřené prostředky a potřebnou součinnost k provedení místního šetření. Jsou povinny zapůjčit správci daně doklady a další věci nezbytné pro správu daní i mimo své prostory. Dále si správce daně může vyžádat nebo odebrat vzorky věcí pro bližší posouzení nebo expertizu. Tato povinnost je spojena s rizikem následných sporů ohledně úplnosti předaného nebo vráceného spisového materiálu. Zapůjčení dokladů a jiných věcí nebo odebrání vzorků musí být správcem daně potvrzeno při jejich převzetí. Převzaté doklady pak musí být vráceny nejpozději do 30 dnů. Ve složitých případech může tuto lhůtu nejbliže nadřizený správce daně prodloužit.

Významným zásahem do práv daňových subjektů je zajištění věcí, které mohou sloužit jako důkazní prostředek, je-li důvodná obava, že by později nebylo možné příslušný důkazní prostředek provést vůbec nebo jen s velkými obtížemi. Zajištění věci je upraveno v § 83 daňového řádu. (Baxa a kol., 2011, s. 440-441)

1.3 Vymáhání daní

Placení daní a následně vymáhání daňových nedoplatků je další oblastí činností správce daně, při které dochází ke krizovým situacím. Zde se jedná již přímo o peněžité plnění, které má daňový subjekt jako vzniklou daňovou povinnost do určité lhůty zaplatit. Údaje o vzniku, stanovení, splnění, popřípadě jiného zániku daňových povinností, a z toho vyplývajících přeplatků, nedoplatků a případných převodů jsou evidovány na osobních daňových účtech. Osobní daňový účet je pak veden pro jednotlivé daňové subjekty odděleně za každý druh daně.

Dle § 153 daňového řádu je za nedoplatek označena částka daně, která není uhrazena a uplynul již den splatnosti této daně. Nedoplatek je i nezaplacené příslušenství daně (např. úrok z prodlení, což je sankce za nezaplacení daně), u kterého uplynul den splatnosti, popřípadě také neuhrazená částka zajištěné daně. Správce daně může daňový subjekt vyrozumět o výši jeho nedoplatku např. zdvořilostním dopisem nebo telefonickým rozhovorem a upozornit jej na následky spojené s jejich neuhrazením. Daňový subjekt může požádat správce daně o povolení úhrady daně posečkáním nebo o rozložení úhrady na splátky. (Kobík, Kohoutková, 2010, s. 642-661)

Vymáháním daní se zabývají pracovníci vymáhacích oddělení. Daňový řád má několik možností na zajištění daní. Pokud existuje obava, že daň, u které neuplynul dosud den splatnosti nebo daň, která nebyla dosud stanovena, bude v době její vymahatelnosti nedobytná, nebo že bude vybrání daní spojeno se značnými obtížemi, může správce daně vydat zajišťovací příkaz. Tímto zajišťovacím příkazem uloží daňovému subjektu úhradu uvedené částky.

Dále může správce daně zřídit rozhodnutím zástavní právo k majetku daňového subjektu za podmínek stanovených občanským zákoníkem. Nedoplatek je povinen uhradit také ručitel, v případě, že mu zákon povinnost ručení ukládá a správce daně mu ve výzvě sdělí stanovenou daň, za kterou ručí, a vyzve jej k úhradě nedoplatku ve stanovené lhůtě.

Dále může dle § 173 daňového řádu správce daně rozhodnout o přijetí ručení třetí osoby odlišné od daňového subjektu k zajištění neuhrazené daně. Správce daně může rozhodnout o přijetí bankovní záruky k zajištění dosud neuhrazené daně. Daň je možné zajistit i pomocí placení záloh, jestliže daň není ještě známa a neuplynul-li den její splatnosti. Povinnost platit daň prostřednictvím záloh stanoví zákon. (Baxa a kol., 2011, s. 1016-1062)

Nyní se dostáváme k samotnému vymáhání. Dle § 175 daňového řádu může správce daně vymáhat nedoplatek daňovou exekucí nebo zabezpečit vymáhání nedoplatku soudem nebo soudním exekutorem, nebo jej uplatnit v insolvenčním řízení či jej přihlásit do veřejné dražby. Správce daně musí zvolit nejméně zatěžující způsob k vymožení dluhu tak, aby náklady spojené s vymáháním, které je povinen platit dlužník, byly co nejnižší.

Daňová exekuce je vlastně vynucené splnění povinnosti peněžitého plnění. Je zahájena vydáním exekučního příkazu. Daňovou exekuci lze provést srážkami ze mzdy, příkázáním pohledávky z účtu poskytovatele platebních služeb, příkázáním jiné peněžité pohledávky, příkázáním jiných majetkových práv, prodejem movitých věcí nebo prodejem nemovitostí. (Kobík, Kohoutková, 2010, s. 729-730)

Pracovníci vymáhacího oddělení často před započatím vymáhání daňovou exekucí jezdí do terénu a pokoušejí se daň vybrat u daňového subjektu v místě bydliště nebo kde se obvykle zdržuje. Při těchto výjezdech se také setkávají tváří v tvář s dlužníky a nastávají mnohdy nepředvídatelné situace.

1.4 Správa daní ve vztahu k sociálnímu prostředí

Při všech těchto činnostech, o kterých jsem se zde zmínila, dochází k různým sociálním kontaktům v různých sociálních prostředích.

Každá společnost je, byla i bude rozdělena do různých vrstev a skupin, které se liší svým podílem na moci a majetkem i mírou prestiže tedy celkovým sociálním statutem.

Jde o určitou sociální stratifikaci. Rozdílným sociálním prostředím je podmíněna i forma komunikace mezi jednotlivými vrstvami. Komunikaci s úředníky bychom zařadili do institucionalizované formy jednání. (Keller, 2004, s. 30-66)

Jednání s lidmi je v profesi správce daně velmi časté. Pro správce daně je tedy velmi důležitá sociální inteligence neboli sociální kompetence. Jde o schopnost, která umožňuje správně se orientovat v mezilidských vztazích, porozumět chování druhých lidí a adekvátně reagovat, aby bylo dosaženo žádoucího účinku. Součástí sociální inteligence je emoční inteligence, která souvisí s mírou úspěšnosti člověka v životě a schopností prožívat život plně a radostně. Sociální kompetence tedy ovlivňuje jak úspěšnost při jednání s druhými lidmi, tak i úspěšnost v životě. K dalším sociálním způsobilostem, které patří do sociální kompetence, zahrnujeme percepční a poznávací způsobilosti, komunikační, vyjednávací a asertivní způsobilosti, způsobilost empatie, způsobilost řešit konflikty, zvládat silné emoce a stresové situace, způsobilost rozvíjet kooperativní vztahy, vést podřízené, organizovat a řídit sociální skupiny. K rozvíjení sociální kompetence může přispět i sociální pedagogika, a to především ve vytváření takového sociálního prostředí, které podporuje rozvoj sociální inteligence a poskytuje lidem zpětnou vazbu o rozvoji jejich sociální inteligence. (Vízdal, 2010, s. 129-133)

„Pojem prostředí je pojmem všeobecně známým a užívaným. Vždy jde o předměty, jevy existující kolem nás, nezávisle na našem vědomí, tedy o určitý prostor, o objektivní realitu. Ve většině definic se uvádí, že tento prostor vytváří podmínky pro život – pak hovoříme o životním prostředí. Prostředí člověka zahrnuje vedle hmotných předmětů nezbytné vztahy, tedy vedle materiálního systému i systém duchovní.“ (Kraus, 2008, s. 66)

Nejprve bych se věnovala sociálnímu prostředí úřadů. Úřad je základní částí organizované moci. Instituce úřadu slouží od počátku ke kontrole sociálního prostředí, která je zdůvodňována potřebou koordinace aktivit lidí v zájmu celku. Byrokracie spočívá v důsledném dodržování obecně závazných pravidel, tedy vykonávání správy v masovém měřítku. Pro úředníky se toto dodržování pravidel může stát nejvyšší a jedinou povinností, kdy vlastně úředník nenese odpovědnost za své chování, protože je pouze nástrojem organizace, která ho zaměstnává. (Keller, 2004, s. 89-94)

Zažitý pohled na byrokratického úředníka je takový, že úředník znepríjemňuje život každému, kdo potřebuje na úřadě něco vyřídit. Člověk na vyřízení své žádosti musí nekonečně dlouho čekat. Nestačí se divit, kolik nesmyslných paragrafů úředníci vymysleli, aby vyřízení jeho věci co nejvíce zkomplikovali. Při jednání na úřadě si připadá, jako že úředníka v pracovní době obtěžuje apod.

Důležitým rysem státní správy je to, že rozhodování se řídí obecně platnými zákony, které platí pro všechny tedy i pro úředníky. Úředníci musí mít odbornou kvalifikaci a ovládat normy, kterými se řídí a mohou rozhodovat pouze podle pevně stanovených kompetencí. Úřady vyřizují velký rozsah záležitostí občanů za cenu, že vyřizovaný se může stát jen pořadovým číslem v nějaké kolonce. Změna klientů s různými životními příběhy v pouhou „položku“ umožňuje úředníkům, aby se vůči konkrétnímu člověku chovali lhostejně. Může jít jen o to, aby záležitost vyřídili podle platných předpisů a dodrželi předepsané postupy. Už nemají čas ani důvod zjišťovat, zda člověku pomohli. Na druhé straně úředníci musí přistupovat ke všem svým klientům nezúčastněně. Jinak by mohla nastat situace, že budou rozhodovat dle svých sympatií. (Keller, Novotný, 2011, s. 13-56)

Dovolím si tvrdit, že tento pohled je hodně zjednodušený a určitě nefunguje takto obecně. Ze zkušeností z praxe si myslím, že přístup úředníků k jednání s lidmi se změnil. Častěji se vyskytuje přístup, že se úředník snaží nalézt, dle zákonných možností, postup k co nejlepšímu vyřešení problémové situace. Určitě se na subjekt nedívá jako na nějaký bod seznamu, který musí být vyřešen, a to i v případech, kdy se klient sám příliš korektně nechová.

Jinak se daňový subjekt chová v prostředí úřadu a jinak ve svém sociálním prostředí. V sociálním prostředí daňového subjektu se správce daně může ocitnout při již zmiňovaném místním šetření nebo při daňové kontrole prováděné u daňového subjektu např. v sídle jeho firmy. Také při vymáhání daní ještě před započítáním exekuce, kdy daňový dlužník nereaguje na výzvy o zaplacení, nebere telefony, nevyzvedává poštu apod. Také může jít v rámci vymáhání o zjištění majetku dlužníka pro případnou exekuci. V těchto případech můžeme daňové subjekty rozdělit do dvou skupin. V prvním případě se jedná o poplatníky, kteří jsou příchodem úřední osoby zaskočeni, mají k ní respekt a nedoplatek na místě zaplatí. Jedná se většinou o menší částky.

Ve druhé skupině se naopak vyskytují lidé, kteří svého prostředí náležitým způsobem využijí. Zabraňují vstupu, hádají se, vyhrožují apod. Další rozdělení by mohlo být na daňové subjekty ze znevýhodněného sociálního prostředí, kde opravdu už není žádný majetek, který by mohl být použit na exekuci. Na druhé straně potom jsou daňové subjekty ze sociálního prostředí, kde se majetek evidentně vyskytuje. Zde může nastat situace, že majetek sice je, ale dlužníkovi účelově už většinou nepatří.

Myslím, že v naší společnosti je otázka placení daní chybně nastavena. Placení daní by mělo být bráno za optimálních podmínek jako normální, běžné. Tímto způsobem to funguje např. ve Švýcarsku. Švýcarsko má nejnižší daňové zatížení z vyspělých evropských zemí. Světová banka zveřejňuje pořadí zemí dle složitosti daňové soustavy. Pořadí ovlivňuje počet daňových plateb za rok, doba potřebná k vyplnění všech tiskopisů a ke správnému odvedení daně či celkové daňové zatížení. Pro rok 2011 patří Švýcarsku 16. místo (ze 183 zemí světa). Podmínky pro podnikání jsou dle poslední zprávy Světové banky 27. nejlepší na světě. Podnikání ve Švýcarsku doprovází minimální korupce. Index korupce je osmý nejnižší na světě. (www.eurokokom.cz/podnikani-eu-clanky)

Etiketa, morálka a slušnost v rodině i ve společnosti, dodržování základních uznávaných pravidel jsou výrazné vlastnosti současné švýcarské společnosti. Závazky a termíny jsou většinou velmi přesně dodržovány. Co se ve Švýcarsku řekne a slíbí, to také platí, i kdyby to mělo mít negativní následek. (www.businessinfo.cz/cz/clanek/svycarsko)

V České republice to funguje úplně obráceně. Morálka, slušnost, dodržování pravidel, termínů a závazků některým lidem nic neříká. Co se týká daní, většina lidí hledá způsob, jak daně neplatit vůbec. Nastavit optimální podmínky je zřejmě velice obtížné.

2. Chování a komunikace pracovníků územních finančních orgánů

Úspěšnost jednání, která jsem popisovala v předchozích kapitolách, závisí do značné míry také na tom, jak se zaměstnanci finančních úřadů při výkonu své činnosti chovají, jaký zvolí k poplatníkům daně přístup a také záleží na jejich komunikačních schopnostech.

Usnesením vlády ze dne 21. 3. 2001 č. 270 byl schválen Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě, který ukládá členům vlády a vedoucím ústředních orgánů státní správy vydat Kodex pro potřeby jejich úřadů a seznámit s ním jejich zaměstnance. V preambuli tohoto Kodexu jsou vyjádřeny základní hodnoty, které má každý zaměstnanec veřejné správy ctít a vytvářet. Jsou to zejména zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem právníkům i fyzickým osobám. Dále má mít pracovník veřejné správy zájem na efektivním výkonu veřejné správy a prohlubovat si svoji odbornost dalším vzděláváním. Účelem Kodexu je podporovat požadované vzorce chování zaměstnanců ve veřejné správě a informovat veřejnost o chování, které je oprávněna od těchto zaměstnanců ve veřejné správě očekávat. (racek.vlada.cz/usneseni)

Daňová správa si na základě tohoto obecného principu vytvořila Kodex etiky a chování zaměstnanců daňové správy. Tento Kodex se skládá z Preambule a následných sedmi článků. Dle mého názoru jsou zde zakotveny zásady, které jsou velmi důležité pro úspěšná vedení daňových řízení, proto bych se o nich zmínila podrobněji.

V prvním článku jsou upraveny vztahy zaměstnanců daňové správy vůči daňovým subjektům. Zaměstnanci jsou povinni projevovat odbornost, iniciativu, odpovědnost, ochotu a poctivost v kontaktu k daňovým subjektům, aby byl vytvořen klientsky orientovaný přístup. Dále musí být pracovníci nestranní, nesmějí navrhopvat žádné postupy, které by vedly k nedodržení zákonných povinností. Musí dodržovat odstup mezi pracovními a osobními vztahy v kontaktech s daňovými poplatníky. Zájmy státu musí mít přednost v případě konfliktu zájmů. Zaměstnanec daňové správy nesmí využívat výhod a informací, které vyplývají z jeho pracovního postavení, pro soukromý

zájem. K zajištění diskrétnosti slouží povinnost zachovávat mlčenlivost v souvislosti s informacemi o majetkových poměrech, finanční situaci, obchodních vztazích nebo osobních poměrech daňového subjektu. (www.br.ds.mfcr.cz/dane/predpisy/2005/)

Článek 2 rozebírá přijímání nebo vyžadování darů. Zaměstnanec nepožaduje ani nepřijímá dary ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit rozhodování a narušit profesionální přístup k věci. Nedovolí, aby se dostal do postavení, že by měl nějakým způsobem oplácet prokázanou laskavost. Pokud je mu nějaká výhoda nabídnuta, odmítne ji a neprodleně informuje svého nadřízeného.

V Článku 3 se řeší vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Zaměstnavatel zabezpečuje všechny podmínky tak, aby mohly být dodrženy pracovně právní předpisy, které vyplývají z obecně závazných právních předpisů, organizačního a pracovního řádu a z kolektivních smluv. Zaměstnanci plní úkoly odpovědně a svoje jednání mají podřídit hlavnímu poslání daňové správy, kterým je řádné a včasné vybrání daní. Každý zaměstnanec využívá příležitostí ke vzdělání a odbornému růstu a přispívá ke kladnému vnímání daňové správy ve společnosti.

Článek 4 popisuje vzájemné vztahy mezi zaměstnanci, aby byly dodrženy zásady slušného chování a korektního jednání. Zaměstnanec dbá také na to, aby jeho oblečení a zevnějšek odpovídaly estetickým požadavkům. Dále tento článek rozebírá povinnosti vedoucích zaměstnanců.

V Článku 5 je zakotvena politická nestrannost. Vztahy ke sdělovacím prostředkům upravuje Článek 6. Veškeré informace médiím nebo dalším subjektům se sdělují pouze prostřednictvím osoby pověřené stykem s veřejností. Na závěr Kodexu Článek 7 řeší soukromý život zaměstnance, který se má vyhýbat činnostem, chování a jednání, které by snižovalo důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti nebo zavdat příčinu k vydírání zaměstnance v souvislosti s výkonem jeho profese. (www.br.ds.mfcr.cz/dane/predpisy/2005/)

Z výše uvedeného vyplývají pro zaměstnance veřejné správy různá omezení, která mohou být určitým způsobem brána jako jistý handicap, ale na druhé straně zde nacházíme prosté normy slušného chování, kterými by se měl řídit každý člověk.

Pro srovnání bych uvedla příklad etických principů veřejné správy ve Velké Británii. Jedná se o „Sedm principů veřejného života“ Nolanovy komise veřejného života.

Patří sem:

Nezištnost: rozhodovat výhradně ve veřejném zájmu, ne proto, aby byly získány osobní výhody, výhody pro rodinu nebo přátele.

Integrita: nedostat se pod finanční závazek jednotlivců nebo organizací, kteří by mohli ovlivňovat výkon úředních povinností.

Objektivita: při výkonu veřejné činnosti rozhodovat podle zásluh (doporučování odměn, dávek, uzavírání smluv atd.).

Odpovědnost: nést odpovědnost za rozhodování a činnosti a podrobit se příslušné kontrole.

Otevřenost: nutnost zdůvodnění rozhodnutí, omezení informací pouze vyžaduje-li to širší zájem.

Čestnost: povinnost deklarovat všechny soukromé zájmy, které se vztahují k veřejným povinnostem, řešit konflikty způsobem chránícím veřejný zájem.

Vedení: prosazovat tyto principy vlastním příkladem. (Chapman, 2003, s. 136)

Základní myšlenky těchto principů jsou velmi podobné výše uvedeným zásadám Kodexu etiky a chování zaměstnanců daňové správy.

Bylo by potřeba vzít na vědomí, že úřad je zde pro veřejnost, a proto by se mělo usilovat o lepší vztahy s veřejností. Hodně záleží na tom, jaký je ke klientům vztah, jak se s nimi jedná. Slušné jednání a ochota nejsou nijak finančně náročné. Často se jedná o maličkosti, např. poskytnutí základních informací, jako jsou úřední hodiny, orientační značení. Zaměstnanci oblastí veřejných služeb by neměli být vzdělávání pouze v daném oboru, ale součástí jejich profesionálního vzdělávání by měla být výchova v jednání a vytváření vztahů k veřejnosti, schopností komunikovat s veřejností. (Foret, 1994, s. 16)

Vzdělávání je spojeno s pedagogikou, do jejíhož okruhu vstupují stále nové problémy a témata. Pedagogika již není vnímána jen ve spojení se školou a vzděláváním v ní. Jako příklad bychom mohli v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců uvést

téma „*edukace a svět práce*“. Profesní vzdělávání bylo dříve chápáno jako příprava mladých lidí na výkon určitých povolání. V současné době však převažuje trend, který se vztahuje k dalšímu vzdělávání dospělých již zapojených v pracovním trhu a celoživotní vzdělávání. S tím souvisí pedagogická dimenze rozvoje lidských zdrojů. (Průcha, 2005, s. 43-44)

„Podle koncepcí moderní pedagogiky se lidské zdroje (human resources) chápou jako soubor dovedností, kvalifikací a potencialit k nim založených v subjektech podílejících se na vytváření ekonomického růstu, přičemž zdokonalování a přetváření těchto lidských zdrojů je záležitostí jejich učení. Pedagogika se tak stává teorií, která vysvětluje a konstruuje postupy, jimiž se lidské zdroje utvářejí“. (Průcha, 2005, s. 44)

2.1 Komunikace s veřejností

Pro komunikaci s veřejností nebo také vztahy s veřejností se používá termín public relations. Jde o činnost, jejímž cílem jsou dobré vztahy mezi organizací a veřejností. Public relations využívají různé instituce v naší společnosti, např. hospodářské organizace, úřady, spolky, nadace, nemocnice, univerzity. Aby dosáhly svých cílů, musí se tyto instituce zaměřit na nejrůznější cílové skupiny. Zvyšující se počet tiskových mluvčích svědčí o tom, že nejen státní instituce, ale i velké podniky si uvědomují právo veřejnosti na informace. Hlavními úkoly práce ve smyslu public relations je tedy informování veřejnosti, vyjednávání s veřejností a rady veřejnosti. Působení public relations tedy směřuje k posílení důvěry a získání sympatií veřejnosti. (Němec, 1993, s. 12-13)

V rámci public relations v daňové správě bych zmínila hlavní zdroj informací o činnosti české daňové správy, což jsou internetové stránky české daňové správy, kde jsou dostupné veškeré informace týkající se daňové problematiky. Prostřednictvím internetu se může veřejnost také anonymně vyjádřit k činnosti daňové správy. Každoročně dochází k úpravám a rozvoji aplikace pro elektronické podání písemností. Důležitou roli v informování veřejnosti hrají také informační telefonní linky a zodpovídání písemných

dotazů. Dalším zdrojem informací pro veřejnost jsou úřední desky územních finančních orgánů a dále osobní kontakt se správcem daně. (Generální finanční ředitelství, 2011)

Právě v osobních kontaktech správců daně s veřejností, ať je to při poskytování informací nebo v probíhajících daňových řízeních, je velice důležitá komunikace. Proto bych se tomuto tématu věnovala podrobněji.

Komunikace je základem veškerých vztahů mezi lidmi. Probíhá v oficiálním i neoficiálním styku, přímo i zprostředkovaně, mezi jednotlivci i organizacemi. Je to vztah mezi minimálně dvěma subjekty, kteří společně reagují na nějakou objektivní situaci. Vyjadřovacími prostředky komunikace jsou nejčastěji rozhovor, písemný styk v podobě zákonů, vyhlášek, smluv, korespondence, ale také neverbální projev. Komunikační nástroje se prolínají a jejich vzájemné doplňování umocňuje celkové vyznění sdělení. Důležitá je také forma komunikace, jinak probíhá obchodní jednání, jinak soukromý rozhovor. Formě odpovídá prostředí a atmosféra. Obchodní jednání by mělo probíhat v atmosféře serióznosti a důvěryhodnosti, soukromý rozhovor bezprostředně a otevřeně. Základní komunikující dvojicí je komunikátor (producent) a komunikant (příjemce). Mezi ně může být začleněn ještě další zprostředkující subjekt (distributor). V praxi dochází až ke splývání funkcí komunikátora a distributora. Komunikátor si sám zajišťuje distribuci. Distributor rozšíří své aktivity, např. polemizuje s oficiálními informacemi. (Foret, 1994, s. 20-22)

„Sociální komunikace, tj. vzájemné sdělování, resp. sdílení, významů mezi dvěma nebo více lidmi, je nezbytnou podmínkou života ve společnosti. Komunikace souvisí se společnou činností - kooperací, vzájemným působením – interakcí mezi lidmi a se společenskými vztahy.“ (Vízdal, 2010, s. 94)

Důležité je vhodně vybrat sdělovací prostředek neboli kanál. Tento výběr by měl vycházet z následujících devíti kritérií: rychlost, okamžitá zpětná vazba, osobní vliv, rétorický účel, délka sdělení, potřeba záznamu, počet účastníků a jejich vzdálenost od sdělovatele, dostupnost techniky a organizační omezení.

V komunikaci mohou nastat různé problémy, které jsou způsobeny překroucením informace v průběhu toku kanálem. Dále může nastat komunikační zahlcení, kdy

jednotlivci dostanou tolik informací, že je nestačí vnímat. Problémy způsobuje také nevhodná forma předávání zpráv, kdy např. složité sdělení obsahuje odborné termíny, cizí slova a je sdělováno lidem s nižší úrovní inteligence. Také použití vágních a bezvýznamných slov a vět oslabuje význam celého sdělení. Problémem může být také neschopnost naslouchat, kdy posluchač poslouchá pouze to, co chce slyšet a kritické poznámky přehlíží.

K dobrým radám, jak efektivně komunikovat patří např., že není důležité, co se říká, ale co se tím míní. Pokud něčemu sami nerozumíme, nemůžeme to sdělovat někomu jinému. Abychom mohli vysvětlovat něco druhým, musíme to sami chápat. (Foret, 1994, s. 26-29)

Jako další důležitá pravidla pro jednání s lidmi bych uvedla tyto: nesnižovat hodnotu druhých lidí, např. ponižováním, podceňováním jejich schopností, odsuzováním. Dále zvyšovat hodnotu druhých lidí, ukázat, že si jich vážíme, že jsou důležití, pochválit je, povzbudit, oceňovat jejich úsilí. V neposlední řadě je vhodné podněcovat druhé lidi v činnosti, vysvětlovat, pomáhat, aby se nebáli rizika, motivovat apod. (Vymětal, 2008, s. 28)

„Slovní komunikace se uskutečňuje prostřednictvím mluvené i psané řeči. Ve slovním komunikačním aktu lze rozlišit:

- 1. motivaci mluvčího*
- 2. záměr či intenci mluvčího*
- 3. smysl sdělení pro mluvčího*
- 4. kódování mluvčím*
- 5. promluvu s věcným obsahem sdělení*
- 6. dekodování příjemcem*
- 7. smysl sdělení pro příjemce*
- 8. odhad záměru či intence mluvčího příjemcem a*
- 9. efekt sdělení na příjemce.“ (Vízdal, 2010, s. 95)*

Vrátila bych se ještě k naslouchání a poslouchání jako k významné součásti komunikačního procesu. Poslouchání se, dle odborné literatury, na procesu komunikace podílí 45 až 53 %. Většina lidí si myslí, že schopnosti naslouchat se člověk nemusí učit

ani se v ní zdokonalovat. Dle odhadů však až 80 % lidí neumí poslouchat. Hlavní způsoby poslouchání jsou poslouchání pro zábavu, pro získání informací, kritické poslouchání, aktivní naslouchání a empatické naslouchání. Významným faktorem při poslouchání je udržování pozornosti, které chápeme jako selektivní reakci na zvuky a eliminaci všeho nepotřebného, rušícího a rozptylujícího, co můžeme označit jako komunikační šum. Správně naslouchat znamená co nejméně přerušovat mluvčího. Někdy však může nastat situace, kdy naopak musíme hovořícího přerušit, a to zejména v případech, kdy je jeho projev urážlivý a nepřijatelný, začíná se opakovat nebo když jsme byli hovořícím přerušeni my. Cílem naslouchání by mělo být získání maxima informací, pochopení toho co je nám sdělováno a poskytnutí odpovídající zpětné vazby. (Vymětal, 2008, s. 46-49)

Komunikace s veřejností zahrnuje často i přesvědčování. Jde vlastně o působení na druhého s cílem změnit jeho názor, postoj, hodnocení, způsob chování nebo vytvořit u něj názor blízký názoru mluvčího. Aby mluvčí někoho přesvědčil, měl by být sám přesvědčený. Musí být důvěryhodný a věrohodný, mít určitou odbornou úroveň, životní zkušenosti, etickou úroveň. Přesvědčování bychom mohli rozdělit na racionální (působí se na rozum) nebo na emoční přesvědčování (působí se na city). Většinou jde o kombinování obou forem. I když své tvrzení dokládáme logickými argumenty, uplatňujeme i určitý podíl emocí. (Vymětal, 2008, s. 198-200)

Základní rozdělení komunikace je na komunikaci verbální a neverbální. Jako neverbální komunikaci můžeme označit systém dorozumívání se neslovními prostředky. Zahrnuje získávání informací z celkových pohybů člověka (kinezika), jeho gest (gestika – pohyby prstů, paží, nohou a hlavy), z mimiky (pohyby obličejových svalů), činnosti očí (vizika), dotyků (haptika), zaujímání vzdáleností (proxemika) apod. Přenos informací je závislý i na takových faktorech jako je image mluvčího, jeho oblečení, společenské chování, jeho vůně, sladění barev oblečení, vybavení a volba místa komunikace. Neverbální komunikace bývá méně přesná než verbální, ale pro znalého člověka má velkou vypovídací schopnost.

Z pohledu komunikace v daňové správě bych se podrobněji zaměřila na haptiku a proxemiku.

Haptika, jak už jsem zmínila, se zabývá doteky. Nejfrekventovanějším a zároveň společensky přijatelným dotekem je pozdrav podáním ruky. Podle síly stisku, délky stisku, natočení dlaně, pokrčení nebo napnutí loktu podávané ruky, frekvence rozkmitu potřesu a místa uchopení můžeme druhou osobu identifikovat. Schopnost podat ruku správně a ve správném okamžiku je důležitá, protože tím sdělujeme, kdo jsme, co chceme a jaké je naše postavení. Kontakt by měl trvat asi šest sekund, ruce by se měly setkat v horizontální úrovni, podává se pravá ruka a jako první ruku podá člověk s vyšším statutem, což je žena, nadřízený, starší člověk. Asi optimální je střední síla a délka stisku, dlaň natočená malíčkem k zemi, loket mírně pokrčený, jeden až dva potřesy. Ruka je uchopena až po kořen palce.

Proxemika rozlišuje vzdálenost mezi komunikujícími v horizontálním a vertikálním směru. Každý člověk potřebuje určitý prostor, určitou vzdálenost od druhých, aby se cítil bezpečně a pohodlně. Proxemika rozděluje horizontální vzdálenost mezi komunikujícími do čtyř zón, které jsou dány jistou vzdáleností. Jedná se o intimní zónu, osobní zónu, společenskou zónu a veřejnou zónu. Typickou zónou pro osobní jednání i jednání pracovní je osobní zóna. Je to vzdálenost od 30-60 cm do 1,2 až 2 m. Vzdálenost závisí např. na tématu rozhovoru, na prostředí, jeho hlučnosti apod. Vertikální vzdálenost řešíme v případech, kdy komunikující mají různou výšku. K vyrovnané komunikaci totiž patří i stejná hladina očí komunikujících. Kdo je vyšší má většinou tendence k nadřazení nad ostatní. (Vymětal, 2008, s. 54-69)

Verbální komunikací jsem se již okrajově zabývala na začátku této kapitoly. Teď bych se k ní ještě vrátila podrobněji. Verbální komunikace je tedy vyjadřování pomocí slov prostřednictvím jazyka. Řadíme sem komunikaci ústní i písemnou, přímou i zprostředkovanou, živou nebo reprodukovanou. Ve verbální komunikaci se rozlišují dvě úrovně komunikační roviny – racionální a emocionální, dále dva druhy komunikace formální a neformální, komunikační styly např. operativní styl, vyjednávací styl. Komunikace v rámci činnosti daňové správy by se měla držet roviny racionální a formální. (Vymětal, 2008, s. 112)

Komunikační styl zahrnuje účel, způsob i okolnosti mezilidského komunikování. Pro jednání na úřadě je vhodný již zmíněný operativní styl. Tento styl se vyznačuje vztahovou asymetrií, kdy vzájemná pozice je rozdílná ve smyslu, že jeden je „nad“

a druhý „pod“. Je vhodné jasné vymezení rolí, pozicí a kompetencí. Při správně probíhající operativním stylu jde o výměnu jasných, stručných, často i strohých sdělení, které se ale vyznačují oboustrannou korektností, zdvořilostí. Emoční projevy mají být minimální. Úředník je zde tedy v pozici podřízené, je ten, kdo má posloužit. Je v závislejší pozici třeba i proto, že občan dotuje úředníky. Otázkou je, zda podle toho všude jednají, zda nepřetrvává chování z dob minulých, kdy úřednictvo bylo vrchnost a občan prosebník. (Plaňava, 2005, s. 47-63).

Dle názoru autora se situace zlepšila a uvádí konkrétní případ své zkušenosti. *„Pár posledních let jsem chodil na finanční úřad ohledně daní. Mám opakovanou zkušenost s jistou paní úřednicí, byla mojí daňovou správkyní. Vejde-li do kanceláře klient, vstane a nabídne posazení, na tváři milý úsměv, vstřícný pohled se každou chvíli zaměří na klientovu tvář, melodická, ani tichá ani hlaholící mluva. Několikrát se stalo, že mě telefonicky upozornila na chybu v daňovém přiznání, a to na omyl, kterým jsem si uškodil. A že se mám příležitostně zastavit, abychom chybu napravili. A já už se párkrát přistihl – věřte nevěřte - že jsem na finanční úřad chodil docela rád a zaplatit daň mi ani tak moc nevadilo. A jen tak mimochodem: není jednou z cest či alespoň cestiček k daňové ukázněnosti pečlivě vybrat a komunikačně vyškolit úřednice i úředníky.“* (Plaňava, 2005, s. 64)

K hlavním formám komunikace zaměstnanců územních finančních orgánů patří ústní bezprostřední komunikace, písemná komunikace, audiovizuální komunikace, ústní komunikace telefonem, komunikování s využitím informačních technologií.

Bezprostřední ústní komunikace je nejčastější formou komunikování správních úřadů. Jde například o ústní jednání všeho druhu, rozhovory, tváří v tvář, pracovní schůzky, porady apod. Zde se uplatňuje především mluvená řeč, kdy se předává věcný obsah sdělení, ale také další charakteristiky jako hlasitost, rychlost, objem řeči, skákání do řeči, pomlky, kladení otázek a v neposlední řadě také neverbální projevy. Vedle verbální a neverbální úrovně komunikace se uvádí ještě komunikace činem (jednáním či nejednáním). Činy mají pro člověka vyšší právní váhu než neverbální projev nebo slova. Výhodou ústní komunikace je bezprostřední zpětná vazba a tím i možnost rychlé reakce a také zachytit podvědomím neverbální projevy a tím pak lépe posoudit míru věrohodnosti sdělení. Nevýhoda této komunikace je spojena s překotnou a nesprávnou

interpretací a komunikačními zlozvyky. Bývá méně přesná a časově náročná. Protože vyžaduje bezprostřední reagování, klade zvýšené nároky na volbu postupu a řešení problému v časové tísní, což je problematické zejména při právně závazné nebo jinak obtížné ústní komunikaci. Z ústní komunikace není pořizována odpovídající dokumentace, a proto později není možné spolehlivě zopakovat, co a jak bylo řečeno. Obtížnost roste úměrně tomu, kolik osob je současně do této komunikace zapojeno, v jak rušivých podmínkách probíhá. (www.br.ds.mfcr.cz/TaxIntra/)

Písemná komunikace zahrnuje zvláště písemnou korespondenci s daňovými subjekty. Jde o různé platební výměry, rozhodnutí, protokoly a úřední záznamy o úkonech, žádosti apod. Uplatňuje se zde psaná řeč, která by měla dodržovat jazykovou kulturu psaných textů. Výhodou písemné komunikace je, že příjemce se může s písemným sdělením seznámit, kdy sám chce. Používá se ke sdělení obsáhlých a složitých informací. Může poskytnout sdělení i současně většímu počtu příjemců. Umožňuje uchování informací pro další potřebu. Pokud jde o nepříjemné sdělení, tak vyvolává menší negativní emoce než je tomu při ústní komunikaci. Příjemce má větší prostor pro promyšlení nejvhodnější reakce. Nevýhodou písemné komunikace je větší časová náročnost na přípravu. Působí neosobněji, hůře se posuzuje její věrohodnost.

Vizuální a audiovizuální komunikace bývá využívána k podpoře komunikace grafikou, videem, zvuky apod. Správce daně může o úkonech, o kterých se dle daňového řádu pořizuje protokol a o skutečnostech dokumentujících průběh místního šetření, pořídít obrazový nebo zvukový záznam, popř. videozáznam i fotografii. Tato komunikace usnadňuje prezentování, umocňuje působení na účastníky, zvyšuje názornost a srozumitelnost, je použitelná k dokumentování právně relevantních jevů (např. zachycení neodkladných procesních úkonů). Nevýhodou může být, že se neobejde bez psaného nebo mluveného komentáře, bývá časově náročná a finančně nákladná.

Telefonická komunikace zaujímá v činnosti správních úřadů velmi významné místo. Daňový řád nově umožňuje zvukový záznam mluvení při ústním jednání, výslechu nebo místním šetření. Při telefonování komunikačního partnera nevidíme a nevnímáme ho tedy v takové komplexnosti jako při ústní bezprostřední komunikaci. Neuplatní se tzv. řeč těla, popř. řeč prostředí, což může být pro úřední osoby správce daně někdy

výhodou, jindy nevýhodou. K dalším výhodám patří to, že komunikování telefonem je účinnější a pohotovější než zdlouhavá výměna písemných sdělení. Umožňuje také lépe kontrolovat a skrýt nežádoucí komunikační signály. V případě nepříjemných sdělení filtruje bezprostřední dopad negativních emocí, např. rozčileného daňového poplatníka. Nevýhodami je menší názornost a čitelnost. Záleží tedy na kvalitě obsahu a na způsobu jeho sdělování. Působí formálněji a neosobněji. Někdy se může stát, že informace jsou pak zkreslené, neúplné nebo jinak pochopené. (www.br.ds.mfcr.cz/TaxIntra/)

Komunikování s užitím informačních technologií (IT) přináší do tradičního komunikování převratné změny. Fungování komunikace v úřadech veřejné správy je bez použití IT už skoro nemožné. Zavedená je již možnost elektronického doručování prostřednictvím datové schránky nebo možnost poskytovat daňovému subjektu informace shromážděné ve spisu a na jeho osobním daňovém účtu prostřednictvím daňové informační schránky. Při správě daní se uplatní zejména elektronická pošta, internet, intranet, telekomunikační sítě a jejich koncová zařízení (telefony, faxy, záznamníky, mobilní telefony atd.) Takováto komunikace zajišťuje rychlý přístup k informacím, možnost komunikace současně s větším počtem osob. Napomáhá odstranit časové prodlevy a snižuje náklady na komunikaci. Nevýhodou je nevhodnost použití pro některé typy komunikačních situací při správě daní. Tento trend upřednostňování např. komunikace přes internet může vést až k nežádoucímu omezení osobních setkávání lidí. Může působit jako neosobní a chladný kontakt, prohloubit nebo vytvořit komunikační bariéry, nemůže nahradit tvořivost lidí. Problémem jsou také vysoké pořizovací náklady a zajišťování bezpečnosti této komunikace. (www.br.ds.mfcr.cz/TaxIntra/)

2.2 Krizová komunikace

„Do problémové komunikace můžeme zařadit neznalost základních zásad komunikace a komunikačního stylu v daném konkrétním prostředí. Obvykle hovoříme o neadekvátní komunikaci. V úřadech státní správy je zákonným řešením této situace nový správní řád, platící v úřadech od 1. ledna 2006. Podle tohoto dokumentu je veřejná správa pojímána jako služba veřejnosti, a proto je kladen zvýšený důraz na korektní

vztah úředníků vůči občanům. V zákoně č. 500/2004 Sb. – správní řád je výslovně uvedeno, že každý, kdo plní úkoly vyplývající z působnosti správního orgánu, má povinnost se k dotčeným osobám chovat zdvořile a podle možnosti jim vycházet vstřícně.“ (Vymětal, 2008, s. 180-181)

Z toho vyplývá, že úředníci se mají ve styku s veřejností zdržet chování, které vybočuje z uznávaného standardu slušného chování a korektní komunikace. Zvláště se zdržet jednání snižující důstojnost nebo vážnost dotčených osob a arogantního chování a jednání. Tento zákon dále zajišťuje povinnost správního orgánu poskytnout dotčené osobě poučení o právech a povinnostech, informovat ji o úkonu, který je učiněn k hájení jejích práv. (Vymětal, 2008, s. 181)

Komunikaci mohou komplikovat bariéry, které se vyskytují při předávání informací jak na straně komunikátora, tak na straně komunikanta. Na straně komunikátora to může být např. nepřiměřená formulace, špatná výslovnost, příliš tichý hlas, ale také různé předsudky. Na straně komunikanta je bariérou nepozornost, nedoslýchavost, špatný zdravotní stav, nedůvěra apod. Komunikaci ztěžují také šумы (rušivé vlivy) v prostředí (hluk z ulice). To všechno může způsobit, že dochází k nedorozumění a případně i k následným konfliktům. (Kraus, 2008, s. 120)

Uvedla bych několik příkladů problémové komunikace, v důsledku kterých může docházet k různým nestandardním situacím při vzájemné komunikaci.

Agování - odehrávání, přehrávání – převedení potlačené komunikace (nevykomunikovaného obsahu) do jiného chování nebo činnosti. Agovat může člověk neverbálně (gesty, mimikou, činem). Verbálně postranní poznámkou, zesměšňováním, pomlouváním. Agující jedinec zahajuje jinou situaci, na kterou mají reagovat jiní, převádí komunikaci někam jinam, nějakým chováním vybíjí, odehrává svou tenzi. V poruchové lidské komunikaci, která má podobu nepřehledného propletence agování, schází schéma, výzva – reakce, otázka – odpověď. (Vybíral, 2005, s. 40-41)

Ke krizové komunikaci může dojít vlivem omylů a chyb v hodnocení osobnosti komunikačního partnera. Patří sem např. tzv. **haló efekt** (první dojem), dále **pygmalion**

efekt (sebenaplnující se předpovědi), **percepční stereotypy a předsudky** (zafixované vnímání určité skupiny lidí) a také **atribuce** (přisuzování příčin chování sobě nebo druhým lidem). Častou chybou je také **figura a pozadí** (chyba prostředí). Lidé se často posuzují podle toho, jak chodí oblečení, jakým jezdí autem, jaké mají tituly, s kým se znají atd. (Vízdal, 2005, s. 27-29)

Komunikační manévr vytváří narušenou, zmatečnou komunikaci. Mezi komunikační manévry patří dvojsmyslnosti, nedokončování vět, narážky, užití metafory místo přímého pojmenování apod. Manévrovat můžeme i beze slov např. povytažením obočí a významným pohledem v pravý čas, když neřekneme, co si myslíme. Můžeme říct, že člověk, který v komunikaci manévruje krajními prostředky, se snaží druhého udržovat ve zmatku, navodit mu pocit, že ničemu nerozumí.

Dalším případem špatné komunikace je **diskvalifikování**. Komunikující shazuje druhého člověka před ostatními. Obměnou diskvalifikátora je mystifikátor, který manipuluje a provokuje. Mystifikuje např. tím, že má o člověka zájem, ale vychutnává si pak jeho rozpaky a zmatky, do kterých ho uvrhne.

Zajímavá z hlediska ovlivnění komunikace je **dvojná vazba**. Každé nevyhovění, odmítnutí nebo kritiku, které je sdělované s mimoslovní přívětivostí (úsměvem, milým pohledem), můžeme považovat za druh dvojně vazby, tedy určité matení. (Vybíral, 2005, s. 57-61)

Komunikační předvádění. Zapůsobit cizími slovy a odbornými výrazy se snaží ten, který se chce předvést jako vzdělaný, zorientovaný, ten, který patří k těm, kdo se vyznají a umějí se vyjadřovat. Může chtít také zapůsobit záměrně nesrozumitelně, aby získal převahu nad druhým, který cizí výrazy nezná.

Jistým druhem poruchové komunikace označujeme z etického hlediska komunikaci jako **hru s nulovým součtem**. V takovéto komunikaci jsou jen dvě možnosti získat nebo ztratit. Pojí se s egoismem, neústupností, tvrdošijností, sklonem k oplácení, pomstou. Využívá lsti, triky, blufy, úskoky, podvody, provokace, výzvy, pastí. Očekává, že druhý se bude stahovat, uznávat argumenty. Patří sem urážky, pomluvy, osočování, shazování, odsuzování.

Hysterická komunikace má sklon drammatizovat a více na sebe poutat pozornost, až teatrální vystupování. Komunikování vlastně připomíná herecký výkon, často plný manýr a afektů. V hovorové řeči bychom mohli použít označení „dělat scény“.

Úzkostná komunikace může nastat v případech úzkosti z nezvládnutí situace, z bezmoci, ze ztráty zaměstnání. Jejím hlavním rysem je akutní, intenzivní úzkost.

Vulgární komunikace – vulgárními výrazy uvolňujeme pocity frustrace, zlobu, zklamání. Vulgárními slovy můžeme chtít zastrašit, dodat si odvalu, předvádět sami sebe. Vulgárně mluví i lidé ve strachu nebo v úzkosti. Nadávky se užívají k potupení důstojnosti druhého, ke zbavení jeho vážnosti. (Vybíral, 2005, s. 153-252)

Překotná komunikace – myšlenkový trysk, kdy myšlenka předběhne řeč. Mluví někdy neartikuluje přesně, nenavazuje na předchozí, je nesrozumitelný.

Roztržitá komunikace – do komunikování se dostává nesourodý, ale naléhavý myšlenkový pochod, odvádějící pozornost.

Zabíhavá komunikace – hovořící nerozlišuje podstatné od nepodstatného, používá spoustu vsuvek, vysvětlení, odboček. Často si klade otázku „proč vám to vlastně říkám nebo co jsem to vlastně chtěl říct“.

Komunikace může být výrazně ovlivněna **stresem**. Stresory mohou být fyzické (horko, málo prostoru), psychické (komplex z něčeho), sociální a kontextové (hrozba sankcí, civilizační stres). Komunikace ve stresu se vyznačuje chaotičností, rychlostí úsudku, emocionálním zabarvením. Stresovaný jedinec nedokáže pohotově zareagovat a věcně pokračovat, čas mu zabere třeba to, že se rozčílí. (Vybíral, 2005, s. 253-258)

Při jednání s daňovými subjekty může dojít ke konfliktním situacím. Když už konflikt vznikne, je možné ho řešit v rovině přátelské nebo nepřátelské. V psychologické terminologii to znamená řešit konflikt soupeřením nebo spoluprací. Co to vlastně znamená slovo konflikt. Jde o vzájemné střetnutí dvou protichůdných sil, které můžeme označit také jako spor, soutěžení, neshoda, nesouhlas apod. Konflikty lze rozdělit do

čtyř základních druhů, jednak podle počtu osob, kterých se konflikt týká a dále dle psychologické charakteristiky. Neshodu při jednání v rámci daňové správy bychom mohli označit jako **interpersonální konflikt názorů**. (Křivohlavý, 1973, s. 25-30)

Pokud máme odlišný názor na věc, ale je důležité, aby došlo k dohodě, je vhodné obrátit se na odborníka, hledat oporu např. v zákonech, v různých vyhláškách, nařízeních apod. Většinou je náš názor ovlivněn nějakým osobním citovým vztahem a dochází také ke **konfliktu postojů**. Zde hraje roli vliv charakteristiky partnera, druhu sdělované zprávy a také vliv sociálního prostředí. Při řešení postojového konfliktu je třeba si dávat pozor na neverbální projevy. Partner si v této situaci všímá pohybu, gest, mimiky, agresivního zabarvení hlasu. Je velice citlivý k projevům nadřazenosti. V praxi se však setkáváme častěji s tzv. smíšenými konflikty.

Když jde o konflikt, kde jde o hodně, např. o velké částky peněz, lidé se více rozmýšlejí a od soupeření přecházejí ke spolupráci. Důležitým faktorem při řešení konfliktů je věnovat velkou pozornost tomu, s kým budeme jednat a být připraven na možné těžkosti. Také možnost promluvit si o problému dříve, než ho začneme řešit, má výrazný kooperativní vliv. Strategie řešení konfliktních situací jsou dvě: statická a dynamická. Statická strategie je stanovena na začátku konfliktu a v průběhu se nemění. Dynamická strategie se naopak v průběhu konfliktních situací mění. Svou roli hraje také taktika, což je dovednost využít určitých prostředků k dosažení cílů. Těmito prostředky jsou sliby, přísahy, hrozby a inspekční zásahy. V některých případech konfliktních situací týkajících se daňové správy se setkáváme právě s vyhrožováním. (Křivohlavý, 1973, s. 171-297)

Zde bych zmínila několik zásad reagování na hněv komunikačního partnera v rámci ústního jednání při správě daní. Důležité je vyhnout se urážkám a výhrůžkám, mluvit spíše o vlastních pocitech, brát v úvahu okolnosti, uznat obtížnost postavení partnera, klidně uvést problém a požádat o pomoc při jeho řešení. Jako možnost zklidnění komunikačního partnera je vhodné omluvit se, pokud je vůbec za co. Klást otázky, které mají přispět k vyjasnění toho, co jsme způsobili. Některé agresivní výroky partnera je dobré přeformulovat do obecně uznatelného výroku. Nepravdivá obvinění nepřijmout a odmítnout. Při projevech netaktnosti, pohrdání, výsměchu je někdy potřeba např. ústní jednání přerušit. Může dojít také k tomu, že osobu závažně ztěžující jednání

varujeme, že napomenutí jejího chování je protokolováno. V protokolu je potom toto chování, které naplnilo některou z možností skutkové podstaty pořádkového deliktu, popsáno. Konkrétně správce daně může vydat rozhodnutí o uložení pořádkové pokuty. (www.br.ds.mfcr.cz/TaxIntra/)

Dále se dostáváme k vyjednávání. Vyjednávání je spojené se sociální inteligencí, což je schopnost orientovat se v mezilidských vztazích, rozumět jim a také rozumět sobě. Se sociální inteligencí souvisí inteligence emoční. Pravidlem emoční inteligence je reagovat na podněty adekvátní citovou reakcí. Vyjednáváme, abychom něco získali nebo o něco nepřišli. Úspěšně vyjednat znamená umět získat čas, vrátit diskusi kam je potřeba, respektovat oponenta, umět se ovládat. (Vybíral, 1999, s. 74-77)

Vyjednávání využijeme určitě v komunikaci s problémovými daňovými subjekty. Zmínila bych se o pěti zásadách, kterými bychom se měli při tomto vyjednávání řídit. První zásadou je **nereagovat**. Pokud reagujete, ztrácíte ze zřetele své zájmy. Nereagovat znamená obnovit duševní rovnováhu a soustředit se na to, čeho chcete dosáhnout. Druhou zásadou je **odzbrojit oponenta**. Musíte udělat opak toho, co od vás oponent očekává. Naslouchejte mu, vyjádřete pochopení, respektujte ho a projevte souhlas všude tam, kde je to možné. Až vytvoříte příznivou atmosféru, musíte svého oponenta přimět, aby začal hledat možnosti, jak uspokojit zájmy obou stran. Tato třetí zásada zní: **změňte hru**. Neprosazovat určité stanovisko, ale ptát se na různé možnosti problému. Pokud se vám podařilo vyjednávání orientovat na řešení problému, přichází zásada číslo čtyři: **usnadněte svému oponentovi souhlasit**. Musíte docílit toho, aby výsledek jednání vypadal jako vítězství oponenta. Poslední pátá zásada zní: **znesnadněte svému oponentovi nesouhlasit**. Nastupuje v případě, že jste vynaložili veškeré úsilí a váš oponent stále odmítá přistoupit na dohodu. Jednou z možností je přivést oponenta k tomu, aby si uvědomil, jak vážné důsledky nastanou, pokud se nedokážete dohodnout. (Ury, 2004, s. 12-101)

3. Vzdělávání zaměstnanců

Výkonnost firmy určuje výkonnost procesů a výkonnost lidí. Jsou na sobě závislé. Výkonnost zaměstnanců se řídí pomocí hodnocení a odměňování, ale také jejich rozvojem. Rozvojem lidských zdrojů se zabývá personální oddělení. Rozvoj bychom mohli definovat jako dosažení změny pomocí učení. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně. Jedním ze způsobů učení je vzdělávání. Jde o organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Při sestavování vzdělávání v určité firmě se postupuje systematicky. V rozvoji lidských zdrojů se projevuje stále větší tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání vedlo ke zvýšení výkonnosti.

Vzdělávání v organizaci má dvě základní funkce, a to rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. K těmto dvěma základním můžeme přiřadit další funkce rozčleněné podle průběhu kariéry. Na začátku je v popředí funkce orientační a adaptační, v průběhu integrační a motivační, dále jsou to funkce kvalifikační, specializační, inovační a změnová. Vzdělávání můžeme rozdělit do několika oblastí podle vlastního obsahu. Jde o vzdělávání funkční, doplňkové, manažerské, jazykové, účelové, IT školení, školení ze zákona. Cyklus vzdělávání v organizaci má tyto čtyři fáze: identifikace mezery, potřeb a možností, design vzdělávací aktivity, realizace vzdělávací aktivity a poskytnutá zpětná vazba. (Hroník, 2007, s. 13-133)

3.1 Strategie rozvoje a vzdělávání

V souvislosti s rozvojem a vzděláváním bych se zmínila o managementu znalostí. Je to disciplína, která propojuje oblast učení a rozvoje organizace, řízení lidských zdrojů a informační systémy. Zahrnuje dva přístupy. První přístup klade důraz na investice do tvorby různých informačních balíků, interních sdělení, metodických materiálů. Tyto zaznamenané znalosti však mají tendenci zastarat, pokud není vytvořen systém pro aktualizaci. Druhý alternativní přístup znamená investování času a úsilí do procesů a technologií, které stimulují vazby, propojení mezi lidmi. Sem patří vytváření pracovních skupin a sítí, podpora komunikace mezi kolegy. Tyto vazby a komunikace

jsou zaměřeny na přenos znalostí, které mají jednotlivci osobně, které se obvykle nikam nezaznamenávají, ale plynou volně mezi lidmi.

Je třeba vytvořit prostředí vhodné pro vytváření, udržování, zachycování, předávání, sdílení a aplikování znalostí. Spolehlivou společnou strukturu a organizaci, společný model, nástroje a procesy, dále správné aktivity lidí při hledání, sdílení a používání znalostí. Učit se je třeba před, během i po každé aktivitě, kterou děláme. Zachytit znalosti takovým způsobem, aby bylo možné je znovu použít. Znamená to tedy vybudovat určitou znalostní bázi např. ve formě dohodnuté sady směrnic. Samotné zachycování znalostí ale nestačí. Důležité je rozvinout správné chování a loajální firemní kulturu, aby lidé sami chtěli znalosti získávat a poskytovat. (Collison, Parcel, 2005, s. 18-36)

Vzdělávání dospělých neboli „*andragogiku lze v současnosti chápat jako oblast služeb jednotlivcům, skupinám, institucím, organizacím celospolečenského charakteru, která tvorbou vzdělávací nabídky slouží k uspokojování vzdělávacích zájmů a potřeb*“.
(Beneš, 1997, s. 4-5)

Tradičním prvkem vzdělávání dospělých je další odborné vzdělávání. To neprobíhá celoplošně. Rozlišuje se několik typů dalšího vzdělávání. Jde o další vzdělávání specifické pro určitá povolání (např. lékař, právník). Další vzdělávání pro určitý typ zaměstnavatele (např. státní správa, policie, které si vytvářejí vlastní vzdělávací systémy jako součást personální práce). Další vzdělávání v každém přístupných povoláních (např. řidiči, řemeslníci) a další vzdělávání pro nezaměstnané, postižené a nekvalifikované. (Beneš, 1997, s. 106-108)

Další vzdělávání můžeme dále členit na profesní vzdělávání, občanské a zájmové vzdělávání. Profesní vzdělávání zahrnuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání během aktivního pracovního života. Základním nástrojem rozvoje profesní způsobilosti je firemní vzdělávání. Andragogika zde plní nenahraditelnou funkci. V dalším profesním vzdělávání se stanovení cílů vzdělávání týká úkolů, jejichž zvládnutí je požadováno v pracovním výkonu. Mluvíme pak o profesních kompetencích. Výhodou firemního vzdělávání je, že konkrétní cíle tohoto vzdělávání lze snadno předem definovat a standardizovat. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 11-38)

„Kompetence úředníků státní správy

- *osobní chování,*
- *vlastnosti osobnosti důležité pro výkon,*
- *volní vlastnosti osobnosti,*
- *morální vlastnosti,*
- *schopnosti a dovednosti (pro danou činnost, pro řízení),*
- *požadavky na další profesní rozvoj,*
- *znalosti/dovednosti významné pro konkrétní činnost.“* (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 47)

Významným prvkem vzdělávacího procesu je motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu. Ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Cyklus motivace k učení lze rozdělit do několika stádií, a to poznání dopadů, přesvědčení o přínosech a závazek k učení.

Na motivaci působí hodnota, kterou účastníci vzdělávání přikládají učení ve vztahu k pracovnímu zařazení nynějšímu a také budoucí kariéře. Dále je to náročnost vzdělávacích aktivit. Jsou-li požadavky příliš lehké, ztrácejí účastníci zájem. Jsou-li naopak příliš těžké, úsilí účastníků se bude snižovat. Na motivaci také působí okolnost, zda program vzdělávacího kurzu vychází ze skutečných potřeb vzdělávání nebo jde o jednorázovou akci.

Motivačními faktory ve vzdělávání je např. možnost zlepšení postavení v týmu, udržení pracovního místa, možnost využití získané kvalifikace k seberealizaci, zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce, vyšší platové ohodnocení, zvýšení flexibility a připravenosti na změny.

Při vytváření motivačního programu ke vzdělávání je dobré vzít v úvahu i některé obecně platné předpoklady např. osobní příklad manažera, pracovník musí být přesvědčen o smysluplnosti své práce, že je součástí podniku. Důvěra vedení zvyšuje iniciativu zaměstnanců. Motivaci dále zvyšuje spoluúčast zaměstnanců na rozhodování. Pochvala, ocenění i drobný úspěch jsou také zdrojem zvýšení motivace a sebedůvěry zaměstnance. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101)

Vzdělávání ve správních úřadech je upraveno v Pravidlech pro vzdělávání zaměstnanců správních úřadů. Tato Pravidla byla schválena vládou usnesením č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005.

V souladu s těmito Pravidly se ve vzdělávání pracovníků územních finančních orgánů uplatňují určité principy. Jedná se o princip kontinuity vzdělávání, podle kterého se vzdělávání chápe jako systémový celoživotní proces k získávání, zvyšování a obnovování odborné způsobilosti zaměstnance v průběhu profesní kariéry. Dalším principem je prostupnost a uznávání vzdělání. Znamená uznávání výsledků všech forem vzdělávání. Umožňuje prominutí některých zkoušek na základě zjištěných vědomostí a nahrazení odborného vzdělání získanými profesními zkušenostmi. Princip variability obsahu a forem vzdělávání zahrnuje využívání různých forem vzdělávání, např. samostudia, e-learningu, prezenčního studia. Posledním principem je princip plurality subjektů vzdělávání. To znamená, že pro vzdělávání je možné využít interních, i externích dodavatelů vzdělávacích aktivit. (racek.vlada.cz/usneseni/)

Podrobněji bych se zmínila o e-learningu - elektronickém vzdělávání, které je v rámci dalšího profesního vzdělávání také využíváno. *„E-learning patří k nejužívanějším pojmům v oblasti informatiky a vzdělávání, je všeobecně chápáno jako jedna z největších možností a předností počítače a internetu. Vymezení e-learningu se pohybuje od nejvolnější podoby, „vzdělávání, které využívá informační a komunikační technologie“, až k systémovému pojetí, jež vyžaduje pedagogicky a didakticky připravený kurz, připravený tutoriál, virtuální třídu s komunikací mezi studenty a tutorem, vedení žáka tutorem, sebeevaluaci a závěrečnou evaluaci zakončenou certifikátem.“* (Sak a kol. 2007, s. 148)

Mezi výhody e-learningu patří např. čas, dostupnost, individuální přístup. Mezi nevýhody bychom mohli zařadit chybějící osobní kontakt, nedostatek kontroly, nedostupnost pro lidi bez internetu, finance a další. V souvislosti s touto formou vzdělávání je často zmiňována právě sociální stránka, která znamená oslabení sociálních kontaktů a sociální komunikace člověka. (Sak a kol., 2007, s. 158-164)

Vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů má svou strukturu a systém. Zahrnuje vstupní vzdělávání a prohlubující vzdělávání. V rámci vstupního vzdělávání se realizuje vstupní vzdělávání úvodní a následné. V rámci vzdělávání prohlubujícího se realizuje odborné profesní vzdělávání, manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání, nadstavbové vzdělávání v dalších oblastech.

Cílem vstupního vzdělávání úvodního je poskytnout novému zaměstnanci informace k získání základních dovedností pro výkon činnosti územních finančních orgánů.

Cílem vstupního vzdělávání následného je poskytnout zaměstnanci informace o právním systému České republiky, fungování státní správy a územní samosprávy, k problematice veřejných financí, základní informace o Evropské unii a také základy komunikace.

Odborné profesní vzdělávání se realizuje ve třech stupních. Toto vzdělávání má stanoveny určité podmínky, které musí zaměstnanec splňovat. Jde především o délku trvání pracovního vztahu, praxi, úspěšné absolvování předchozích stupňů tak, aby na sebe vzdělávání navazovalo. Realizuje se průběžně po celou dobu trvání zaměstnaneckého poměru v souladu s požadavky, které jsou stanoveny pro pracovní činnost, kterou zaměstnanec vykonává. (www.intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/2011)

3.2 Konkrétní možnosti vzdělávání pracovníků územních finančních orgánů

V rámci zjištění konkrétních možností pro vzdělávání pracovníků územních finančních orgánů jsem se zaměřila na vyhledání kurzů vztahujících se k problematice komunikace a psychologie.

K problematice komunikace jsou ve vzdělávacím systému nabízeny tyto kurzy. Jako první je uveden kurz Základy procesní komunikace při správě daní. Dalším navazujícím kurzem je kurz Rozvíjení způsobilosti pro ovládání procesního komunikování při správě daní – praktická cvičení a kurz Praktické mediální tréninky pro pracovníky. Další kurzy

jsou nabízeny již v rámci určité specializace. Jde o kurzy Speciální profesní dovednosti v komunikačních situacích pro kontrolní pracovníky, pro pracovníky vyměřovacích oddělení, pro pracovníky při vymáhání. V nabídce je také kurz Speciální profesní dovednosti v obtížných a ohrožujících situacích pracovníků územních finančních orgánů.

Vzdělávacím cílem základního kurzu je vytvořit, posílit a dále rozvinout předpoklady úředních osob správce daně k externí komunikaci. Seznámit účastníky s podstatou a problémy různých forem externího komunikování, s nimiž se při své práci setkávají. Dále je zaměřen na zvládnutí jednání s problémovými komunikačními partnery a na dovednosti spojené s cílevědomou přípravou na ústní jednání.

Náplní navazujícího kurzu jsou praktická cvičení, která jsou založena na osobní prožitkové zkušenosti spojené s teoretickými znalostmi sociálněpsychologické problematiky vnímání a posuzování lidí lidmi. Tyto znalosti jsou doplněny psychodiagnostickými doporučeními pro rozhovor, osobní dotazování, pozorování během rozhovoru. Cílem je posílit vědomou sebekontrolu, zdokonalit poznávání lidí a vytvořit dovednost aktivního naslouchání.

Další kurzy se již přímo specializují na konkrétní úkony správců daně při vyměřování, kontrole nebo vymáhání. Jedná se např. o vedení výslechů, protokolovanou komunikaci při místním šetření, při zahajování kontroly, postupu k odstraňování pochybností, nahlížení do spisu, ústní jednání před zahájením daňové exekuce a další.

Co se týká problematiky psychologie je zde možnost zúčastnit se kurzu Osobnost v sociálním kontaktu, Sociální a komunikační dovednosti, Komunikace a vzájemné porozumění. Cílem těchto kurzů je sebezpoznání a aplikace pojmů sociální psychologie, dokázat rozvíjet sociální aktivity ve skupině, ověřit si vlastní chování ve zpětné vazbě, vnímat bariéry v komunikaci a překonávat je. Náplní těchto kurzů je také zvládnutí asertivních dovedností. (www.br.ds.mfcr.cz/TaxIntra/)

Každá činnost lidí má svou psychologickou stránku. Výrazně to platí zejména pro činnosti, kde se pracuje s lidmi. Výsledky práce jsou zde mimo jiné závislé na sociálních interakcích. Jako metodicky založený nácvik určitých schopností sociální

interakce je využíván sociálněpsychologický trénink, který se rozšířil i do oblasti psychologie řízení, praktické pedagogiky i do „tréninku asertivity“ (sebeprosazování). Schopnost poznávat v rámci specifických interakčních situací stávající pohotovosti druhých lidí a předvídat jejich chování označujeme jako interakční kompetence. Její součástí je i schopnost reagovat na poznanou situaci vlastním psychologicky adekvátním chováním. (Nakonečný, 2009, s. 461-470)

Možnosti, jak se zdokonalit v komunikaci a jednání s daňovými subjekty, v nabídce jsou. Jejich výběr však není povinný. Je zde tedy otázka, zda jsou tyto kurzy pracovníky dostatečně využívány a zda by nebylo vhodné je zařadit do povinných kurzů zvláště s ohledem na pracovní specializaci.

4. Praktická část

V teoretické části jsou uvedena stanoviska, která jsou výchozí pro zjištění rizik, která vyplývají z činnosti pracovníků územních finančních orgánů. Jedná se o zpracování a popis činností, při kterých k rizikům může dojít. Prostor je věnován problémům chování a komunikace, protože ty jsou zásadní z hlediska jednání s daňovými subjekty. Důležité je i zpracování tématu vzdělávání v souvislosti s komunikací, aby pracovníci územních finančních orgánů byli připraveni vypořádat se s konkrétními situacemi v praxi, uměli adekvátně zareagovat a předcházet vyhoceným jednáním. Přesto v praxi dochází při výkonu pracovní činnosti k rizikům, které se týkají zejména napadení pracovníků.

Formy napadení jsou tyto:

- fyzické napadení
- škoda na majetku
- verbální napadení - zejména ústní vyhrožování a demonstrace síly
- jiné projevy napadení – zejména anonymní dopisy, stalking, SMS, e-maily, vydírání, vyhrožování, jiný psychický nátlak.

Pro řešení napadení pracovníků při výkonu pracovní činnosti je vypracována směrnice, která má pomoci napadeným pracovníkům řešit vzniklý problém. Tato směrnice by měla zaměstnanci pomoci zorientovat se ve vzniklé situaci. Jsou zde zakotveny postupy, které by měl napadený zaměstnanec dodržet při řešení napadení.

Jedná se o povinnost a způsob informování nadřízených orgánů a také možnosti požádat o právní a psychologickou pomoc. Zaměstnanec má na poskytnutí právní a psychologické pomoci nárok za podmínky, že napadení oznámil nadřízenému orgánu a že o právní nebo psychologickou pomoc písemně požádal. Napadený zaměstnanec má nárok na právní pomoc ve věci přímo související s napadením a dále na právní zastoupení před soudem ve sporech přímo související s napadením. (intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/2011)

Právní pomoc se poskytne také v případě, že zaměstnanec oznámil v souvislosti s výkonem správy daní korupční jednání, vydírání, uplatňuje náhradu škody, která mu vznikla v souvislosti s výkonem správy daní nebo je trestně stíhán v souvislosti s výkonem správy daní. V případě, že dojde k napadení, jehož následkem je újma na zdraví nebo škoda na majetku, rozhodne nadřízený orgán o oznámení této události Policii ČR. (intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/2011)

4.1 Metody, cíle výzkumu a stanovení hypotéz

Cílem výzkumu je zjištění činností, které jsou v rámci výkonu pracovních postupů zaměstnanců územních finančních orgánů nejvíce zatíženy možností napadení a také jaká forma napadení je převažující. Dále bych se pokusila o srovnání počtu napadení v průběhu předcházejících let po současnost, a to v rámci jednoho finančního ředitelství, ale také celorepublikově.

Chtěla bych odpovědět na tyto otázky. Při které činnosti dochází nejvíce k napadení zaměstnanců územních finančních orgánů? Jaká forma napadení je nejčastější? Stanovila jsem si dvě hypotézy, které bych chtěla vyvrátit nebo potvrdit.

H 1: K napadení správců daně dochází nejvíce při činnostech vymáhacích.

H 2: Nejčastější forma napadení je verbální napadení.

K potvrzení nebo vyvrácení těchto stanovených hypotéz bych chtěla dojít metodou rozboru kazuistik. Kazuistika neboli případová studie je metodou kvalitativního výzkumu, kde se srovnáváním individuálních případů hledá společný jmenovatel studovaných jevů. (Zapletal, Švandová, Pernica, 2003, s. 41)

Kvalitativní výzkum se vyznačuje těmito podstatnými rysy. Důraz je kladen na výklad zkoumaných jevů na základě toho, jak je prožívají sami účastníci. Data pocházejí z přirozeného prostředí, nikoli z prostředí laboratorního. Výsledkem kvalitativního výzkumu je detailní popis jevů s častou citací názorů účastníků popisovaných situací. (Průcha, 2005, s. 45)

Jako přednost při využití metody případových studií lze považovat skutečnost, že tato metoda může přinést další podněty a je bohatým zdrojem hypotéz. Nevýhodou této metody jsou potíže se zobecňováním výsledků a nemožnost studia minulých událostí v jejich úplnosti. (Nakonečný, 2009, s. 77)

Bude tedy proveden rozbor a popis jednotlivých konkrétních případů napadení, které se staly a které byly ohlášeny nadřízenému orgánu, tedy finančnímu ředitelství. S ohledem na citlivé údaje nebudou použity údaje o místech, jménech apod. O každém jednotlivém případě se vede samostatná evidence. V souhrnných údajích se potom informace o počtech napadení přenášejí na Generální finanční ředitelství v Praze za jednotlivá ředitelství v rámci České republiky.

4.2 Rozbor kazuistik

Na finančním ředitelství je vedena evidence jednotlivých případů napadení, které byly nahlášeny z různých finančních úřadů v rámci působnosti ředitelství. V tomto případě se jedná o 56 úřadů. Každý případ je popsán v úředním záznamu, kde je uvedeno označení úřadu, zúčastněných osob a je zde popsáno, co se stalo a jak napadení probíhalo. Zabývala jsem se evidencí případů z období let 2006 – 2011. Za toto období jsou evidovány tyto případy napadení:

Rok 2006

Případ č.1

Daňový subjekt se při jednání na oddělení dotací dotazoval na nadřízené. Když mu bylo vysvětleno, kde nadřízené najde, rozčílil se a začal hrubě nadávat, že tady udělá pořádek. Postará se o to, aby ředitel neseděl na své teplé židli. K nadřízenému orgánu nepůjde, protože tam jsou stejné „kurvy“ jako tady. Všem lidem řekne, aby daně neplatili, protože je tady strašný „bordel“. Úředníci sedí v kancelářích, berou platy z jeho daní a nic nedělají. Vezme úředníky a přiváže je k morovému sloupu na náměstí a nechá po nich házet dlažební kostky. V závěru mluvil o nabourání ředitelova

soukromého auta a zlomené ruce ředitele. Pracovníci se nevyjadřovali a poplatník po deseti minutách odešel a ještě na chodníku křičel.

Vyhodnocení:

Napadení se stalo na oddělení dotací. Jednalo se o napadení verbální a vyhrožování.

Případ č. 2

Stejný poplatník v jiný den vyhrožoval při jednání, že nic dokládat nebude, že si zjistil osobní údaje včetně adres rodinných příslušníků. Bouchal do stolu, přetahoval se o složku s doklady. Složku úředníci vytrhnul a odešel na chodbu komentující vše vulgárními výrazy. Poté se vrátil z chodby, praštil složkou na stůl příslušné úřednice a sdělil, že se vrátí. Došlo k přetahování o složku.

Vyhodnocení:

Napadení se stalo na oddělení dotací. Při přetahování o složku byl úřednici zhmožděn prst levé ruky. Byla informována policie. Šlo o napadení verbální i fyzické a vyhrožování.

Případ č. 3

Stejný poplatník opakovaně při dalším jednání slovně napadal a vyhrožoval pracovníkům správce daně ohledně doložení dokladů.

Vyhodnocení:

Oddělení dotací. Verbální napadení a vyhrožování.

Případ č. 4

Na úřad přišel člověk pod vlivem alkoholu. Byl agresivní a domáhal se vstupu do kanceláře tím, že bouchal kytarou na dveře. Požadoval informace týkající se oblasti nemovitostí. Byl agresivní a nebylo možné pochopit, jaké informace vlastně požaduje. Vyběhl na chodbu a strhával informační cedule a vykřikoval hanlivá slova. V kanceláři pak narážel kytarou do nábytku se slovy, že zde kytaru zničí a bude vymáhat náhradu škody. Přesvědčoval správce daně, že je vlastníkem pozemku pod budovou úřadu a jde si vybrat nájemné. Když správce daně jeho požadavku nevyhověl, požadoval alespoň 20,- Kč na pivo. Když ani tomuto požadavku nebylo vyhověno, vyhrožoval, že přivolá pracovníky televize Nova. Do jednání se vložil další pracovník, na kterého začal neznámý také slovně útočit. Podařilo se vykázat ho z kanceláře. Na chodbě znovu všechny slovně napadal. Pracovníci se snažili dostat dotyčného ven z budovy. Zavřeli

za ním dveře, on je však prudce a vztekle rozrazil. Mezitím byla přivolána policie, protože bylo důvodné podezření, že by dotyčný mohl někoho fyzicky napadnout. Dotyčný před příchodem policie odešel.

Vyhodnocení:

Napadení na oddělení nemovitostí. Šlo o napadení verbální a vyhrožování.

Případ č. 5

Po odchodu ze zaměstnání pracovníka správce daně zastavil před budovou úřadu daňový subjekt a vyhrožoval: „*Ještě to neskončilo, pět let jste mě tahali po soudech a teď vám vše oplatím.*“ Veškeré údaje ve zprávě o kontrole jsou prý nezákonné. Pracovník mu řekl, že ho nezná. Dotyčný se představil. Bylo zjištěno, že na tento daňový subjekt bylo podáno oznámení o podezření ze spáchání trestného činu krácení daně.

Vyhodnocení:

Napadení na kontrolním oddělení. Jednalo se o verbální napadení a vyhrožování.

Případ č. 6

Na podatelnu finančního úřadu přišel daňový subjekt, který vytáhl pistoli a položil ji na pult. Vedle pistole položil sportovní tašku. Jakmile sundal ruku z pistole, pracovník podatelny ji vzal a schoval pod pult. Daňový subjekt vytáhl daňová přiznání. Jelikož přiznání nebyla vyplněna, byl odeslán na oddělení daně z nemovitostí. Daňový subjekt působil opile a byl z něj cítit alkohol. Zeptal se, zda mu pracovník zbraň vrátí. Bylo mu sděleno, že ne a on poté odešel. Na chodbě přítomní další poplatníci uvedli, že se zbraní manipuloval již na chodbě. Byla přivolána policie.

Vyhodnocení:

Případ se stal na podatelně finančního úřadu. Chování bylo považováno za ohrožující.

Případ č. 7

Na finanční úřad bylo doručeno neúplně vyplněné daňové přiznání. Daňový subjekt byl telefonicky kontaktován správcem daně, aby se dostavil na finanční úřad k doplnění chybějících údajů. Daňový subjekt se dostavil v doprovodu další osoby, která vedla komunikaci se správcem daně. Při vyplňování přiznání tato doprovázející osoba osočila bezdůvodně správce daně, že s ní nejedná jako s člověkem a ať si to vyplní správce daně sám. Poté tato osoba opustila kancelář a správce daně dovyplnil

daňové přiznání s daňovým subjektem. Po vyplnění daňový subjekt odešel z kanceláře. Asi po deseti minutách otevřela doprovázející osoba dveře do kanceláře a bez vysvětlení začala na správce daně křičet: „*Chovej se slušně k mému muži, ty chceš jebat mého manžela, já ti dám.*“ Poté správce daně udeřila pěstí do ramene. Vzhledem k tomu, že křik přivolal ostatní pracovníky, osoba ustala ve svém útoku a se slovy „*nemůžete se chovat jako ke zrudě*“, odešla.

Vyhodnocení:

Napadení proběhlo na oddělení vyměřovacím. Jednalo se o napadení verbální a fyzické.

Případ č. 8

Daňový subjekt nesouhlasil s postupem finančního úřadu ve věci daně z přidané hodnoty. Před budovou finančního úřadu byla uspořádána demonstrace označována jako „*blokáda finančního úřadu*“. Během uvedené „*blokády*“ byly u vchodu do budovy finančního úřadu umístěny transparenty, které urážlivým způsobem napadaly jednak konkrétního pracovníka úřadu ale i celý finanční úřad. Záběry ze zmiňované akce, fotografie transparentů a reportáž o této akci byly zveřejněny v regionálním a celostátním tisku, v celostátní televizi. Konkrétní pracovník finančního úřadu hodnotil nápisy umístěné na transparentech jako nepravdivé s tím, že byla významným způsobem ohrožena jeho vážnost u spoluobčanů a tyto údaje by ho mohly poškodit i v zaměstnání a také v rámci rodinných vztahů.

Vyhodnocení:

Napadení bylo vyhodnoceno jako verbální napadení pracovníka kontrolního oddělení. Bylo podáno trestní oznámení ve věci trestného činu pomluvy § 206 trestního zákona.

Případ č. 9

Daňový subjekt se chtěl vyhnout exekuci, kdy měla být v dražbě prodána nemovitost. Přesvědčoval pracovníky správce daně, aby bylo od dražby upuštěno, že když mu nevyhoví, tak všechny postřílí.

Vyhodnocení:

Napadení proběhlo na oddělení vymáhacím. Jednalo se o verbální napadení a vyhrožování.

Případ č. 10

V písemném podání v rámci probíhající kontroly napadl daňový subjekt zaměstnance slovními výroky, že výše doměrku závisí na finanční odměně pro pracovníky.

Vyhodnocení:

Napadení na kontrolním oddělení. Jednalo se o verbální napadení.

Případ č. 11

Při jednání o zamítnutí žádosti o splátky vedl daňový subjekt rozhovor plný urážek, ve smyslu, že úředníci nic nedělají, jsou „hajzli“, finanční úřad je neschopný a připravil ho o majetek a chce zlikvidovat jeho firmu a dohnat ho k sebevraždě. Po sérii dalších urážek při odchodu prohlásil, že všichni na finančním úřadě jsou „pič..si“.

Vyhodnocení:

Napadení na vymáhacím oddělení. Šlo o verbální napadení.

Případ č. 12

V rámci místního šetření ohledně státní finanční podpory začal daňový subjekt, hned po příchodu pracovníků správce daně, komentovat zbytečnost tohoto místního šetření, označil je jako „buzeraci“, řval a byl agresivní.

Vyhodnocení:

Napadení na oddělení dotací. Jednalo se o verbální napadení.

Případ č. 13

V rámci řešení exekuce u daňového subjektu začal tento daňový subjekt vyhrožovat, že po výkonu si úředníky najde, že má kontakty na Ukrajině. Úředníkům bylo vyhrožováno fyzickou likvidací.

Vyhodnocení:

Napadení na oddělení vymáhacím. Verbální napadení.

Případ č. 14

Správce daně kontaktoval telefonicky dlužník ohledně zaslané složenky. Aniž by si nechal něco vysvětlit, označil úředníka jako „zmrda“, „kurvu“, že může jít do „prdele“, že „blbečci“ si vymýšlejí nesmysly a okrádají lidi. Telefonní hovor trval asi 20 minut.

Vyhodnocení:

Napadení na vyměřovacím oddělení. Jednalo se o verbální napadení.

Případ č. 15

Daňový subjekt nereagoval na výzvu k podání daňového přiznání. Nereagoval ani na opakované předvolání. Byl proto předveden policií. Vyhržoval správci daně z důvodu, že byl předveden policií, že si na správce daně sežene mafii a pak uvidí.

Vyhodnocení:

Napadení na vyměřovacím oddělení. Jednalo se o verbální napadení a vyhrožování.

Případ č. 16

Daňový subjekt chtěl ze svého spisu ukázat nějaký doklad. Bylo mu sděleno, že tento doklad ve spise není. Daňový subjekt křičel, že když tam doklad není, že jim ukáže. Poté sebral se stolu šanon s dokumentací tak, že z něj vypadly na zem nějaké doklady. Správce daně se snažil zabránit subjektu v odnesení spisu. Daňový subjekt odešel se spisem na chodbu. Správce daně ho slušně požádal, aby se se spisem vrátil do kanceláře. Daňový subjekt křičel a používal výrazy jako „kurva“, „pi.a“ a trhnul židli. Bouchal do stolu a znovu křičel vulgární výrazy.

Vyhodnocení:

Jednalo se o napadení na vyměřovacím oddělení. Verbální napadení. Byla informována policie.

Rok 2007

Případ č. 1

Při místním šetření u dlužníka ohledně placení daní, dlužník vyhrožoval správci daně, že pokud vkročí do jeho domu, tak živý nevyjde, protože mu urazí hlavu.

Vyhodnocení:

Napadení se stalo na oddělení vymáhacím. Šlo o napadení verbální.

Případ č. 2

Při jednání ohledně vytýkácího řízení daňový subjekt nesouhlasil se snížením daňového odpočtu. Správci daně sdělil, ať si nepřeje skončit u něho na stole. Vzhledem k profesi

lékaře a předcházející komunikaci, kdy poplatník nadával na zákony, a že si úředníci užívají jeho peněz, považoval správce daně toto chování za hraničící s vyhrožováním.

Vyhodnocení:

Napadení se stalo na oddělení vyměřovacím. Jednalo se o vyhrožování.

Případ č. 3

Daňový subjekt se domáhal nahlédnutí do spisu cizího subjektu. Bylo mu vysvětleno, že to nelze. Začal zvyšovat hlas, jak může úředník znát zákony, když vystudoval za komunismu, že ti všichni jsou vrazi.

Vyhodnocení:

Napadení se stalo na oddělení vyměřovacím. Jednalo se o verbální napadení.

Případ č. 4

Daňový subjekt vzkazoval pracovníkovi, který nebyl přítomen. Kolega měl tomuto pracovníkovi vyřídit, ať se přestane šťourat v daňových záležitostech dotyčného daňového subjektu, že umí být hodný i zlý a že přehrada je studená.

Vyhodnocení:

Napadení se stalo na oddělení kontrolním. Jednalo se o verbální napadení a vyhrožování.

Případ č. 5

Při provádění exekuce zabavením osobního automobilu došlo k verbálnímu napadení. Dále daňový subjekt vyhrožoval pracovníkům správce daně ublížením na zdraví a znemožnil provedení exekuce.

Vyhodnocení:

Napadení na vymáhacím oddělení. Jednalo se o verbální napadení a vyhrožování. Bylo provedeno oznámení policii.

Případ č. 6

Pracovník správce daně při kontrole pobočky kurzových sázek byl slovně i fyzicky napaden neznámým, podnapilým, agresivním mužem. K napadení došlo u zaparkovaného služebního vozu. Muž řekl pracovníkovi, že je „pi..a“ a poškrábal ho na krku.

Vyhodnocení:

Nebylo prokázáno, že se jednalo o napadení v souvislosti s prováděnou kontrolou.

Rok 2008

Případ č. 1

Napadení ve formě písemné stížnosti ohledně vytýkácího řízení, která byla záměrně vykonstruována. Ve stížnosti je obsaženo tvrzení, že ze strany správce daně je vyvíjen neadekvátní tlak na daňový subjekt, celé řízení je záměrně prodlužováno, je neopodstatněné. Daňový subjekt tvrdí, že kvůli správci daně přišel o klienty, že bylo poškozeno dobré jméno společnosti, správce se chová neeticky. Zdůrazněny antipatie a emoce.

Vyhodnocení:

Dotčený správce daně hodnotí tuto stížnost jako verbální napadení pracovníka kontrolního oddělení.

Případ č. 2

Napadení při telefonickém hovoru ohledně kontroly. Daňový subjekt do telefonu křičel, že už ho to nebaví, ať se jdeme „vysrat“, co si jako myslíme „kurvy úřednický“, který jen otravují, asi nemají co dělat, ať jdeme do „prdele“, s kontrolou mu dáme pokoj a poté zavěsil. Pak se ozval sám znovu a začal hovor tím, že ho sice všichni „sereme“ na nejvyšší míru, ale kdy tedy chceme přijít.

Vyhodnocení:

Napadení se stalo na oddělení kontrolním. Jednalo se o verbální napadení.

Případ č. 3

Daňový subjekt se dostavil na finanční úřad, že nese doklady jako odpověď na výzvu. Začal správce daně verbálně napadat, že mu zrušil podnikání, že poslední manažer s ním končí a že úředník je za to zodpovědný. Dále správci daně řekl: „*Nejradši bych Vás, snad to pro vás dobře dopadne, čau.*“ Poté odešel.

Vyhodnocení:

Verbální napadení. Oddělení kontrolní.

Případ č. 4

Telefonický hovor daňového subjektu s pracovníkem provádějícím kontrolu. Daňový subjekt v telefonickém hovoru pracovníka zastrašoval a prováděl psychický nátlak.

Vyhodnocení:

Napadení na kontrolním oddělení. Verbální napadení a zastrašování.

Případ č. 5

V rámci vytýkacího řízení vedeného na vyměřovacím oddělení byla na finanční úřad zaslána písemná odpověď daňového poradce, která nevybíravým způsobem reagovala na výzvu správce daně. V této odpovědi bylo mimo jiné napsáno, že chytrý úředník neotravuje, neboť dokáže myslet, nemusí občanovi dokazovat svoji moc a ukázat svoje pudy.

Vyhodnocení:

Odpověď byla posouzena jako verbální napadení. Jednalo se o vyměřovací oddělení.

Případ č. 6

Při místním šetření v rámci kontrolního oddělení došlo ke sledování služebního vozidla. Při každé změně směru jízdy jelo druhé vozidlo za nimi. Když služební vozidlo zastavilo, druhé vozidlo ho předjelo, ale poté jelo zase za nimi. Bylo zjištěno, že vozidlo, které sledovalo služební auto, patřilo prověřované firmě.

Vyhodnocení:

Napadení v rámci kontrolního oddělení. Jednalo se o hrozbu síly a psychický nátlak.

Případ č. 7

Nahlášen případ trestného činu ublížení na zdraví rodinného příslušníka. Bylo podezření, že čin může mít souvislost s probíhajícím daňovým řízením. Daňové řízení prováděli podřízení pracovníci. Podrobnější informace nebyly k dispozici.

Vyhodnocení:

Fyzické napadení rodinného příslušníka.

Případ č. 8

Z důvodu vymáhání správce daně přistoupil u daňového subjektu k zajištění auta. Nejdříve byl u daňového subjektu v jeho bydlišti, tam ho nezastihнул, tak za ním odjel do města. Ve městě na parkovišti došlo k nasazení botičky na auto. Nejprve tam začali

obcházet známí majitele auta a různými průpovídkami situaci komentovali. Poté se objevil majitel vozidla a řekl, že si správce daně najde, pak křičel, že je správce daně „*debil, blbeček*“, že si ho vytáhne z auta a „*rozbije mu držku*“, že si to s tím autem „*posral*“.

Vyhodnocení:

Napadení v rámci vymáhacího oddělení. Jednalo se o verbální napadení.

Rok 2009

Případ č. 1

Na úřad byla doručena elektronická písemnost, kde je uvedeno označení bývalého ředitele jako „*zmetka*“, dále konstatování, že úřad je plný estébáků a označení pracovníků jako „*debilové*“ a „*pitomci*“.

Vyhodnocení:

V tomto případě bylo podáno trestní oznámení ve věci trestního činu dle ust. § 154 odst. 1 a odst. 2, § 156 odst. 1 trestního zákona. Šlo o verbální útok na státní orgán.

Případ č. 2

Jiná osoba než daňový subjekt chtěla získat informace ohledně vymáhání. Úředník odmítl sdělit informace z důvodu, že se nejedná přímo o daňový subjekt. Tato osoba začala vykřikovat, že jsou všichni zkorumpovaní, že tam mají „*bordel*“. Po odchodu z kanceláře telefonovala, nepředstavila se, ptala se, kdy úředník končí, že si na něj po práci počká a uvidí, co se stane.

Vyhodnocení:

Napadení se stalo na oddělení vymáhacím. Jednalo se o verbální napadení a vyhrožování.

Případ č. 3

Napadení se stalo před budovou finančního úřadu. Daňovému subjektu bylo zasláno předvolání ohledně exekuce. Daňový subjekt křičel, že je úředník „*hajzl*“, to opakoval několikrát a jestli ho úředník nenechá na pokoji, tak si ho večer najde a rozbije mu „*hubu*“.

Vyhodnocení:

Napadení se stalo na oddělení vymáhacím. Jednalo se o verbální napadení a vyhrožování.

Případ č. 4

Napadení proběhlo při pokusu doručit korespondenční lístek se sdělením, aby se daňový subjekt ozval na uvedené telefonní číslo. Pracovník kontrolního oddělení zazvonil u bytu, předal daňovému subjektu korespondenční lístek. Daňový subjekt začal křičet, že nikam volat nebude, že je to nějaká „*pi....vina*“, že nemá žádné příjmy, že je zaměstnanec a invalidní důchodce. Vytáhl drobné, že to má do další výplaty. Lístek hodil do popelnice, že se na finanční úřad může „*vysrat*“. Pracovník se snažil vysvětlit, o co jde a také daňovému subjektu sdělil, že může být předveden policií. Daňový subjekt řekl, že klidně odjede do Kanady, že tady toho „*zkurveného*“ kapitalismu má plné zuby, že zavolá právnímu zástupci. Rozhazoval rukama a přistupoval stále blíže asi na vzdálenost 10 cm. Dále úředníkovi řekl, že když nevypadne, dojde si pro svou devítku a udělá mu do čela díru. Vyžádal si průkaz, aby si zapsal údaje, aby mohl úředníka zažalovat, jelikož mu způsobil újmu na cti. Pak opakoval, ať pracovník vypadne.

Vyhodnocení:

Napadení se stalo v rámci oddělení kontrolního. Jednalo se o verbální napadení, vyhrožování a zastrašování.

Případ č. 5

Napadení proběhlo při jednání ohledně neuhrazené daně z převodu nemovitostí. Daňový subjekt nejprve sdělil, že nepodepsal žádnou smlouvu o prodeji, ale vzápětí uvedl, že částky obdržel od notáře. Daňový subjekt požadoval, aby správce daně celou záležitost stáhl nebo zrušil. Když správce daně oznámil, že to nejde, daňový subjekt se vyjádřil slovy „*peníze chceš, ty p..čo*“.

Vyhodnocení:

Napadení se stalo na oddělení vymáhacím. Šlo o napadení verbální.

Případ č. 6

Na finanční úřad byla elektronicky zaslána písemnost, která obsahovala urážlivé, nepravdivé, pomlouvačné a ohrožení vyvolávající údaje. Jednalo se o tyto údaje.

Opakované označení vedoucího pracovníka jako „*soudruha, zmetka a zmrda*“.
Označení pracovníků finančního úřadu jako „*gestapo*“. Výhrůžku vedoucímu pracovníkovi, která zněla: „*Zmrde, vyhýbej se mě, než ti za ten tunel rozkopu rypák*“.

Vyhodnocení:

Napadení verbální a vyhrožování. Bylo podáno trestní oznámení.

Případ č. 7

Daňový subjekt při řízení o projednání zprávy o kontrole odmítl tuto zprávu podepsat a při odchodu z kanceláře označil úředníky jako „*kurvy úřednický*“.

Vyhodnocení:

Napadení verbální. Proběhlo na kontrolním oddělení.

Případ č. 8

Při řízení o doložení dokladů ke kontrole daňový subjekt zvyšoval hlas a napadal pracovníky, že kdyby jednání nebylo vedeno s cikánem, tak by jednali jinak, že půjde vykrást banku a ať si ho nepřejí.

Vyhodnocení:

Napadení na kontrolním oddělení. Jednalo se o verbální napadení a vyhrožování.

Případ č. 9

Při projednávání zprávy o kontrole se daňový subjekt pokoušel zastrašit správce daně a prováděl psychický nátlak. Prohlásil, že manželka kvůli tomu potratila, že správce daně chce, aby kradl. Jestli prý správce daně nepovolí splátkování, tak nezaplatí a může ho pak správce daně nechat zavřít.

Vyhodnocení:

Napadení na kontrolním oddělení. Verbální napadení a zastrašování.

Případ č. 10

Při jednání na kontrolním oddělení daňový subjekt křičel, že ho chtějí úředníci zničit a že všechny doklady podpálí.

Vyhodnocení:

Napadení na kontrolním oddělení. Jednalo se o zastrašování.

Případ č. 11

Jednání ohledně daně z nemovitostí. Daňový subjekt v podnapilém stavu používal hrubé slovní urážky („*ty pi.o*“, „*hovno*“).

Vyhodnocení:

Napadení na oddělení majetkových daní. Jednalo se o verbální napadení.

Rok 2010

Případ č. 1

V průběhu jednání na kontrolním oddělení proběhly ze strany daňového subjektu hrubé a urážející výroky ve smyslu, že pracovníci jsou „*debilové*“, že s nimi nebude jednat, a že jde o zločineckou organizaci.

Vyhodnocení:

Napadení na oddělení kontrolním. Jednalo se o verbální napadení.

Případ č. 2

Napadení proběhlo při ústním jednání o projednání zprávy ve vytýkacím řízení. Jednalo se o neuznání nárokovaného nadměrného odpočtu. Daňový subjekt úředníkovi řekl, že je „*blbý*, že *píše do zpráv „blbosti*“, které se absolutně nedají číst. Dále řekl, že úředníka varuje, že pokud vydá platební výměry, jde na policii ve věci podání trestního oznámení, že byl spáchán trestný čin zneužití pravomoci veřejného činitele.

Vyhodnocení:

Napadení proběhlo na kontrolním oddělení. Jednalo se o napadení verbální.

Případ č. 3

Při jednání došlo k přetahování o doklady ke kontrole. Daňový subjekt sdělil, že vše monitoruje. Pracovníci se obávali zneužití § 24 odst. 1 zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků.

Vyhodnocení:

Napadení v rámci činnosti kontrolního oddělení. Šlo o zastrašování.

Případ č. 4

Tento případ se stal po pracovní době. Správce daně byl s dětmi navečer na hřišti a byli tam sami. K hřišti přijela velká černá limuzína, která poté, co z hřiště odešli,

popojížděla podél chodníku a reagovala na pohyb dětí. Správce daně se podíval na značku. Když se správce daně za autem rozeběhl, auto odjelo. V databázi aut bylo zjištěno, komu vozidlo patří. Jednalo se o firmu, na jejíž daňové kontrole se tento správce daně podílel.

Vyhodnocení:

Napadení při činnosti kontrolního oddělení. Šlo o zastrašování.

Případ č. 5

Daňový subjekt se telefonicky dožadoval vysvětlení, čeho se týkají platební výměry a výzvy k zaplacení, které mu byly zaslány. Správce daně vysvětlil, že jde o platební výměry po provedené kontrole a k nim předepsané příslušenství (penále). Daňový subjekt se rozčílil, začal být vulgární a slovně správce daně napadat. Křičel, že nic nepřevzal, kašle na úřad, nic nezaplatí, protože ho správce daně zlikvidoval a že mu může správce daně „*políbit prdel*“. Správce daně subjekt požádal, aby se vyjadřoval slušně a nenadával a vysvětlil mu možnosti, např. podat odvolání. Daňový subjekt řekl, že pracovníci finančního úřadu jsou „*zloději, že na ně sere*“, a že od něho nic neuvidí. Dále řekl, že nic nepodepisoval, žádný protokol o provedené kontrole, že podpis zfalšovali. Byl znovu upozorněn, aby jednal slušně. Vykřikoval a srovnával zákony se zákony Hitlera o upálení Židů. Správce daně daňový subjekt požádal o ukončení hovoru. Daňový subjekt ale pokračoval, tak správce daně položil telefon.

Vyhodnocení:

Napadení v rámci vyměřovacího oddělení. Jednalo se o verbální napadení.

Případ č. 6

Daňový subjekt při jednání ohledně exekuce působil jako pod vlivem alkoholu a současně dojem psychicky narušeného člověka. Hovořil nejasně a nesrozumitelně. Vzněl požadavek na vyplacení náhrady škody v souvislosti s exekucí. Začal nevybíravě správce daně urážet. Vyjádřil se o něm jako o nacionalistovi, podvodníkovi, lichváři. Řekl, že úředníci nemají právo vést exekuci, že útočí na jeho důstojnost, tudíž on se nemusí pohybovat v mezích práva. Poté vyhrožoval použitím fyzického násilí. Označil úředníky jako zločineckou bandu, že musí exekuci okamžitě zastavit, jinak že má právo použít fyzické násilí. Správce daně upozornil, že bude informovat nadřízené. Daňový subjekt odpověděl, že nadřízení budou dozorcí ve vězení. Pak se nadávající vzdálil.

Vyhodnocení:

Napadení proběhlo na vymáhacím oddělení. Jednalo se o verbální napadení a vyhrožování.

Případ č. 7

Napadení se stalo přímo v bydlišti správce daně. Ráno byl zjištěn na vratech domu nápis bílou barvou přes celá vrata. Nápis zněl „okrádá lidi, hajzl“. Případ byl nahlášen policii, byl sepsán protokol o trestním oznámení, škoda 5 – 10 tisíc. Správce daně se domníval, že to souvisí s jeho činností zaměstnance kontrolního oddělení finančního úřadu, protože nemá žádné mimo pracovní aktivity.

Vyhodnocení:

Napadení v rámci kontrolního oddělení. Jednalo se o verbální napadení a způsobení škody na majetku. Věc spáchání přečinu Poškození cizí věci dle § 228 odst. 2 trestního zákoníku byla dle § 159a odst. 5 trestního řádu odložena.

Případ č. 8

Oznámení o způsobení škody. Pracovník správce daně zjistil u svého auta prázdnou levou zadní pneumatiku. V autoservisu bylo oznámeno, že pneumatika byla z boční strany rozpíchána pěti bodnými ranami.

Vyhodnocení:

Škoda na majetku v souvislosti s pracovní činností.

Případ č. 9

Jednání s vedoucím pracovníkem v souvislosti s exekucí. Daňový subjekt působil pod vlivem alkoholu. Byl upozorněn, že bude nahráván na diktafon z důvodu výhrůžek při předchozím jednání. Hovořil nesrozumitelně, zdůrazňoval, že mu vznikla škoda protiprávním jednáním úředníka. Obvinil vedoucího pracovníka z organizovaného zločinu a zneužití pravomoci, že kryje podřízené. Bylo mu sděleno, že postup byl v souladu s obecně závaznými předpisy. Vyhrožoval, že se obrátí na bulvární tisk. Poté s opakováním výhrůžek opustil kancelář.

Vyhodnocení:

Napadení v souvislosti s vymáháním. Jednalo se o verbální napadení.

Rok 2011

Případ č. 1

Daňový subjekt se dostavil do kanceláře a dožadoval se okamžitého vstupu k vedoucímu pracovníkovi. Působil agresivně, zvyšoval hlas a vyhrožoval. V rukou držel menší tašku, kterou si rozepnutou položil na stůl. Označil vedoucího pracovníka za organizátora trestné činnosti, zločineckou skupinu na finančním úřadě, která vyhotovuje nepravé listiny, které využívá k úmyslné trestné činnosti.

Vyhodnocení:

Napadení v souvislosti s vymáháním. Jednalo se o verbální napadení.

4.3 Vyhodnocení a analýza výsledků

Byly stanoveny dvě hypotézy, které jsem pomocí metody rozboru kazuistik chtěla potvrdit nebo vyvrátit.

H 1: K napadení správců daně dochází nejvíce při činnostech vymáhacích.

H 2: Nejčastější forma napadení je verbální napadení.

Zabývala jsem se případy napadení, které se staly v letech 2006-2011. V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny celkové počty nahlášených napadení v rámci jednoho finančního ředitelství, pod které patří 56 finančních úřadů.

Tab. č. 1 – Počty napadení za finanční ředitelství

Rok	Počet napadení
2006	16
2007	6
2008	8
2009	11
2010	9
2011	1

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá, že nejvíce napadení za sledovaná období proběhlo v roce 2006, pak následuje rok 2009, poté rok 2008, 2010, dále rok 2007. Nejmenší počet napadení byl nahlášen za rok 2011.

Činnosti, při kterých dochází k napadení nejvíce, zobrazuje tabulka č. 2. Činnosti jsem rozdělila na tři, dle mého názoru, nejrizikovější oblasti práce správců daní. Jedná se o činnosti na vyměřovacím oddělení, činnosti na kontrolním oddělení a činnosti na vymáhacím oddělení.

Tab. č. 2 – Vyhodnocení činností, při kterých dochází k napadení.

Rok	Napadení na oddělení vyměřovacím	Napadení na oddělení kontrolním	Napadení na oddělení vymáhacím
2006	4	3	3
2007	2	1	2
2008	1	5	1
2009	0	5	3
2010	1	5	2
2011	0	0	1
Celkem	8	19	12

Z výše uvedeného vyplývá, že nejvíce případů napadení pracovníků územních finančních orgánů při výkonu jejich činnosti bylo ve sledovaných letech evidováno na oddělení kontrolním, pak teprve na oddělení vymáhacím. Nejméně napadení proběhlo na oddělení vyměřovacím. Hypotéza H 1: K napadení správců daně dochází nejvíce při činnostech vymáhacích se tedy **nepotvrdila**.

Další hypotéza se týkala typu napadení pracovníků územních finančních orgánů při výkonu jejich činnosti. Sledované druhy napadení a jejich počet zobrazuje tabulka č. 3.

Tab. č. 3 – Vyhodnocení druhu napadení

Rok	Napadení verbální	Napadení fyzické
2006	15	2
2007	5	0
2008	6	1
2009	11	0
2010	6	0
2011	1	0
Celkem	44	3

Z výše uvedené tabulky č. 3 vyplývá, že z druhů napadení ve sledovaných letech převažuje napadení verbální. Hypotéza H 2: Nejčastější forma napadení je verbální napadení se tedy **potvrdila**.

Počty napadení pracovníků územních finančních orgánů při výkonu činnosti mají klesající tendenci. Je otázkou, zda skutečně k případům napadení dochází méně nebo pracovníci již některé případy napadení nenahlašují, např. z důvodu, že již určité slovní výroky daňových subjektů za napadení nepovažují. Jedním z důvodů nenahlášení může být také určitá forma papírování, která je spojena s nahlášením případu napadení.

Důležitým zjištěním je také fakt, že fyzické napadení není oproti verbálnímu napadení tak časté. Několik případů napadení bylo také řešeno jako trestní oznámení. Současný trestní zákoník uvádí trestné činy proti pořádku ve věcech veřejných v hlavě X. V díle 1 jsou uvedeny trestné činy proti výkonu pravomoci orgánu veřejné moci a úřední osoby. Jde o § 323 Násilí proti orgánu veřejné moci, § 324 Vyhrožování s cílem působit na orgán veřejné moci, § 325 Násilí proti úřední osobě a § 326 Vyhrožování s cílem působit na úřední osobu. (Trestní zákoník č. 40/2009 Sb.)

Ve starším znění trestního zákoníku, dle kterého bylo postupováno v několika konkrétních případech, se jednalo o trestný čin útok na státní orgán dle § 154 odst. 2 a trestný čin pomluva dle § 206 odst. 1 a 2. Dále také o poškození cizí věci dle § 228 trestního zákoníku. (Trestní zákoník č. 140/1961 Sb.)

Činností, při které dochází nejvíce k napadení, je tedy činnost na kontrolním oddělení. Jednání s daňovými subjekty a riziková komunikace by měly být tedy součástí vzdělávacích akcí právě pro tyto pracovníky. Rozdíly mezi počty napadení na dalších odděleních, tedy vyměřovacím a vymáhacím, ale nejsou tak zásadní, že by se dalo říci, že tyto činnosti nejsou rizikové.

Pro srovnání bych ještě uvedla celkové počty napadení za všechny finanční úřady, které byly nahlášeny a zaevidovány na Generálním finančním ředitelství v Praze za období 2006 až 2010 z dosud posledních zveřejněných informací o činnosti. Tyto údaje zobrazuje tabulka č. 4.

Tab. č.4 Celorepublikové počty napadení v roce 2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Napadení při výkonu zaměstnání	39	30	34	38	44
Fyzické napadení	3	1	7	6	2
Verbální napadení	36	29	27	32	42
Napadení pro výkon zaměstnání	10	13	9	12	7
Fyzické napadení	2	0	0	1	0
Verbální napadení	8	13	9	11	7
Ostatní případy*	3	3	6	7	4
Fyzické napadení	1	3	3	1	0
Verbální napadení	2	0	3	3	0
Poškození majetku	0	0	0	3	4
CELKEM	52	46	49	57	55
Fyzické napadení	6	4	10	8	2
Verbální napadení	46	42	39	46	49
Poškození majetku	0	0	0	3	4

*Ostatní případy – jsou případy fyzického i verbálního napadení pracovníků ÚFO (územních finančních orgánů), u kterých nelze prokázat, že byly vedeny v souvislosti s činností ÚFO. (www.cds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/Informace_o_cinnosti.pdf)

V rámci České republiky existuje 8 finančních ředitelství, které řídí 199 finančních úřadů. Z celorepublikového srovnání let 2006-2010 vyplývá také převažující napadení verbální. Celkový počet případů napadení, které se v jednotlivých letech staly, je poměrně vyrovnaný. Nevykazuje známky snižující se tendence jako v rámci sledovaného finančního ředitelství. Údaje z roku 2011 ještě nebyly zveřejněny.

I nadále bude tedy důležité věnovat se chování v rámci daňové správy, správné komunikaci a předcházení rizikům vznikajícím při jednání s daňovými subjekty.

Závěr

Bakalářskou práci na téma Rizika pracovníků územních finančních orgánů při výkonu své profese jsem zpracovala s cílem vytvořit podklady pro metodickou pomůcku pro nové správce daně. Chtěla bych nastupujícím pracovníkům pomoci připravit se na krizová jednání při řešení konkrétních situací s daňovými poplatníky v běžné praxi.

Pokusila jsem se vyčlenit činnosti, při kterých nejčastěji dochází k přímému jednání s daňovými subjekty ve věcech jejich daňových povinností. Jedná se o vyměřování daní, kontrolu daní a vymáhání daní. Tyto činnosti jsem vysvětlila a popsala jsem instituty, které jsou ve vztahu k těmto činnostem zakotveny v daňovém řádu. První kapitole jsem uzavřela pojednáním o vztahu správy daní k sociálnímu prostředí. Zdůraznila jsem důležitost sociálních kompetencí. Je zřejmé, že pokud by pracovníci územních finančních orgánů tyto sociální kompetence neměli, v jejich práci by se to jistě negativním způsobem projevilo.

V další části jsem se zaměřila na přiblížení norem chování a komunikačních kompetencí využívaných při jednání s veřejností a dále na krizovou komunikaci, ke které může dojít ve vyhocených případech jednání. Při těchto jednáních s daňovými subjekty záleží v mnoha případech na přístupu a chování pracovníků územních finančních orgánů. Je důležité zvládnout vypjatou situaci. Pracovník by tedy měl vědět, jak se má ve své pozici chovat, jakou formu komunikace má zvolit a co může od daňového subjektu očekávat.

V souvislosti s potřebami ovlivnit komunikační dovednosti a chování pracovníků jsem v další kapitole nastínila možnosti vzdělávání pracovníků v této oblasti. Nový pracovník by měl hned zpočátku své pracovní činnosti absolvovat vzdělávání nejenom v odborných znalostech z daňové problematiky, ale právě rozvíjet i své komunikační schopnosti. Konkrétní možnosti vzdělávat se v nabídce kurzů jsou.

Konkrétními případy při krizových jednáních jsem chtěla ukázat, k jakým situacím může v praxi docházet, s čím se pracovníci finančních úřadů mohou při své práci setkat. Mohlo by jim to pomoci čelit těmto rizikům. Dle výsledků analýzy případových studií v rámci působnosti jednoho finančního ředitelství jsou zvláště pracovníci kontrolních oddělení ohroženi verbálním napadením, také ve formě vyhrožování a zastrasování.

Zde je vidět spojitost se sociální pedagogikou i v oblasti jako je správa daní. Znalosti získané studiem tohoto oboru lze využít při jednání pracovníků územních finančních orgánů s daňovými poplatníky. Rozvíjení sociální inteligence neboli sociální kompetence při daňových řízeních by mělo přispět k lepšímu zvládnání náročných situací vznikajících při jednáních s daňovými subjekty. Člověk, který tyto schopnosti nemá nebo je má málo rozvinuté, by práci správce daně zřejmě neměl dělat. Správce daně může mít výborné odborné znalosti, ale pokud nemá rozvinuté sociální a komunikační schopnosti, pak se nemůžeme divit náhledu, jaký na státní úředníky někdy převládá.

Práce by mohla pomoci nejenom nově nastupujícím pracovníkům, ale i pracovníkům, kteří v daňové správě pracují více let. Možná by se např. zamysleli, zda je v jejich přístupu a chování vše v pořádku, zda by nešlo něco zlepšit nebo udělat jinak než dosud. Ve většině případů záleží právě na správci daně, jak krizové jednání zvládne, jak se vypořádá s problémovým daňovým subjektem, aby při jednáních nedocházelo k různým typům napadení.

Resumé

Bakalářské práce obsahuje čtyři hlavní kapitoly, které jsou dále rozčleněny do několika podkapitol. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část.

První kapitola popisuje činnosti pracovníků územních finančních orgánů, které jsem vybrala jako činnosti, ve kterých častěji dochází k rizikům při jednání s daňovými subjekty. Jde o vyměřování daní, kontrolu daní a vymáhání daní. Dále rozebírá správu daní ve vztahu k sociálnímu prostředí a sociálním kompetencím.

Druhá kapitola se zabývá chováním a komunikací pracovníků územních finančních orgánů. Naznačuje, jak se tito pracovníci mají dle etického kodexu daňové správy chovat. Dále je zaměřena na obecné informace o komunikaci, typy komunikace, druhy komunikace při jednání s veřejností a také na krizovou komunikaci, ke které při jednání s daňovými subjekty může docházet.

Třetí kapitola je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců, které je v souvislosti se správnou komunikací s daňovými poplatníky důležité. Nabízí pracovníkům i konkrétní možnosti vzdělávání v oblasti komunikace.

Čtvrtá kapitola popisuje konkrétní rizika pracovníků územních finančních orgánů při výkonu jejich profese. Jde o případy napadení pracovníků v souvislosti s výkonem profese. Pomocí analýzy jednotlivých případů napadení pracovníků vyhodnocuje způsoby napadení a nejrizikovější činnost, při které k napadení dochází.

Bakalářská práce by mohla být použita jako podklad k vytvoření metodické pomůcky pro nové pracovníky k základní orientaci v daňových činnostech, ke zvolení správného přístupu v komunikaci s daňovými subjekty a vybrání vhodného modelu pro vzdělávání.

Anotace

Bakalářská práce popisuje činnosti pracovníků územních finančních orgánů, při kterých dochází k rizikům při výkonu profese. Naznačuje, jak by se tyto pracovníci měli ve své profesi chovat, jak by měli komunikovat s daňovými poplatníky. Seznamuje s možnostmi vzdělávání v souvislosti s komunikací. Vyhodnocuje konkrétní rizika vyplývající z výkonu profese pracovníků územních finančních orgánů.

Klíčová slova

Daňový řád, etické chování, komunikace verbální, komunikace neverbální, sociální kompetence, vyjednávání, vzdělávání, kazuistika, napadení verbální, napadení fyzické.

Annotation

The Bachelor thesis describes activities of workers from territorial financial authorities. It indicates, how these workers should behave in their profession, how they should communicate with taxpayers. It familiarizes with options of educating in connection with communication. The Bachelor thesis evaluates concrete risks coming from the performance of workers from territorial financial authorities.

Keywords

Taxation order, ethical behaviour, verbal communication, nonverbal communication, social competences, negotiating, educating, case interpretation, verbal attack, physical attack.

Seznam použité literatury

Zákony

1. Zákon č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech, ve znění pozdějších předpisů
2. Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů
3. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
4. Zákon č. 140/1961 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Literatura

5. Baxa, J. a kol. *Daňový řád, Komentář*, 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 3 sv. (800, 808, 272 s.) ISBN 978-80-7357-564-9
6. Beneš, M. *Úvod do andragogiky*, 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, Vydavatelství Karolinum, 1997, 129 s., ISBN 80-7184-381-4
7. Collison, Ch. Parcel, G., *Knowledge management*, (Přel. Nevrlá E.) 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005, 236 s. ISBN 80-251-0760-4
8. Foret, M. *Komunikace s veřejností*, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1994, 206 s. ISBN 80-210-1034-7
9. Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 233 s., ISBN 978-80-247-1457-8
10. Chapman, R.A. *Etika ve veřejné službě pro nové tisíciletí*, (Přel. Vidláková, O.) 1.vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003, 262 s., ISBN 80-86429-14-8
11. Keller, J. *Úvod do sociologie*, 5.vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2009, 204 s. ISBN 978-80-86429-39-37
12. Keller, J. Novotný, P. *Úvod do filozofie, sociologie a psychologie*, 2.vyd. Liberec: Dialog, 2011, 219 s. ISBN 978-80-86761-81-7
13. Kobík, J. Kohoutková, A. *Daňový řád s komentářem*, 1.vyd. Olomouc: Anag, 2010, 958 s. ISBN 978-80-7263-616-7
14. Kraus, B. *Základy sociální pedagogiky*, 1.vyd. Praha: Portál, 2008, 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3
15. Křivohlavý, J. *Konflikty mezi lidmi*, 1. vyd. Praha: AVICENUM, zdravotnické nakladatelství, 1973, s. 304

16. Marková, H. *Daňové zákony 2011*, úplná znění platná k 1. 1. 2011, Praha: Grada, 2011, 264 s. ISBN 978-80-247-3800-0
17. Nakonečný, M. *Sociální psychologie*, 2.vyd. Praha: Academia, 2009, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9
18. Němec, P. *Public relations, Zásady komunikace s veřejností*, 1.vyd. Praha: Management press Profit, a.s. 1993, 114 s. ISBN 80-85603-26-8
19. Plaňava, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*, 1.vyd. Praha: Grada, 2005, 148 s. ISBN 80-247-0858-2
20. Průcha, J. *Moderní pedagogika*, 3.vyd. Praha: Portál, s.r.o. 2005, 481 s. ISBN 80-7367-047-X
21. Radvan, E. Vavřík, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*, Brno: Institut mezioborových studií, 2009, 56 s.
22. Sak, P. a kol. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*, 1.vyd. Praha: Portál, 2007, 296 s. ISBN 978-80-7367-230-0
23. Ury, W. *Jak překonat nesouhlas, Zásady vyjednávání s lidmi, s nimiž nelze vyjednat*, (Přel. Lisa, A.), 4.vyd. Praha: Management press, 2004, 129 s. ISBN 80-7261-103-8
24. Veteška, J. Tureckiová, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*, 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9
25. Vizdal, F. *Techniky poznávání osobnosti*, Brno: Institut mezioborových studií, 2005, 50 s.
26. Vizdal, F. *Sociální psychologie I*, Brno: Institut mezioborových studií, 2010, 140 s.
27. Vodák, J. Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2.vyd. Praha: Grada, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8
28. Vybíral, Z. *Co, čím, jak a s kým komunikujeme*, Hradec Králové: Gaudeamus, 1999, 90 s. ISBN 80-7041-123-6
29. Vybíral, Z. *Psychologie komunikace*, 1.vyd. Praha: Portál s.r.o. 2005, 320 s. ISBN 80-7178-998-4
30. Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v práci*, 1.vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4
31. Zapletal, L. Švandová, B. Pernica, R. *Základní pojmy a kategorie z oblasti pedagogiky (slovníček)*, 3.vyd. Brno: Institut mezioborových studií, 2003, 59 s.

Jiné zdroje

32. Výroční zpráva Generálního finančního ředitelství 2010

Internetové odkazy

33. <http://www.eurokom.cz/podnikani-eu-clanky.php?type=pg-podnikani-dane-svycarsko> navštíveno 3. 2. 2012

34. <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/svycarsko/etiketa-obchodnihojednani-ve-svycarsku/1000681/60069>) navštíveno 14. 2. 2012

35. http://www.br.ds.mfcr.cz/dane/predpisy/2005/Kodex_etiky_zamUFO.pdf navštíveno 26. 8. 2011

36. <http://www.br.ds.mfcr.cz/TaxIntra/Konzultant/mainL.html> navštíveno 17. 1. 2012

37. http://intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/2011_SmerniceGR_9_Vzdelavani_za_m_UFO_1_2_2012.doc navštíveno 1. 2. 2012

38. http://intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/2011_SmerniceGR_11_Napadeni_za_mestnancu_UFO.doc navštíveno 1. 2. 2012

39. http://www.cds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/Informace_o_cinnosti.pdf navštíveno 23. 1. 2012

40. http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/webles?Open&2005&11-30 navštíveno 23. 1. 2012

41. http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/web/cs?Open&2001&03-21 navštíveno 23. 1. 2012