

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze bakalářské práce

Management lidských zdrojů v neziskových organizacích

Autor: Blanka Bláhová

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Ph.D.

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá managementem lidských zdrojů v neziskových organizacích. Nejdříve jsou neziskové organizace vymezeny teoreticky, rozčleněny a popsány jejich jednotlivé druhy. Dále je práce v obecné rovině zaměřena na řízení lidských zdrojů neziskových organizací. Vybrané kapitoly se zaměřují na vlastní management, osobnost manažera a jeho styly řízení, oblast strategického plánování, dále na motivaci zaměstnanců, jejich vedení, delegování pravomocí, a také personální práce s dobrovolníky. Empirická část práce analyzuje konkrétní společenství vlastníků. Je popsán jeho vznik, současná situace i směr, kterým se společenství ubírá. V závěru práce je formou statistické metody proveden výpočet lineární trendové funkce nákladů společenství, bodový odhad nákladů pro rok 2015 a 2016 a posouzení kvality prognózy pomocí pseudoprognozy (relativní chyby prognózy).

Klíčová slova: efektivita, manager, firemní kultura, strategie řízení, personalistika, kompetence, motivace, optimalizace, úspory, analýza současné situace řízení

Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce bude návrh opatření pro efektivnější systém řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích.

Dílčím cílem bude analýza současného stavu řízení u vybrané neziskové organizace.

Dalším dílčím cílem bude kvalitativní šetření pomocí rozhovoru s předsedou vybrané neziskové organizace.

Kvalitativní šetření bude zaměřeno na Společenství vlastníků jednotek Osvobození 1049 a 1050, Jirkov. Bude porovnáno fungování Společenství podle zákona č.72/1994 Sb., o vlastnictví bytů, který platil do konce roku 2013 a podle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku (nový občanský zákoník, dále jen NOZ), který upravuje problematiku společenství od 1.1.2014 včetně zhodnocení, zda je nový zákon pro organizaci zátěží či naopak přínosem.

Závěrem budou veškeré získané informace o procesech, systémech a vztazích ve Společenství vyhodnoceny, zformulovány závěry a doporučeny vlastní návrhy reálných opatření pro zlepšení procesu související s řízením této organizace.

Metodika

Práce je rozdělena do dvou větších celků a to teoretické části a části praktické. V první části jsou zachycena základní teoretická východiska fungování neziskových organizací, je popsáno základní členění a druhy těchto organizací. Důraz je kladen na řízení a management lidských zdrojů neziskových organizací v České republice. Hlavním zdrojem informací pro teoretickou část jsou poznatky ze studia odborných publikací, zapůjčených z Okresní knihovny v Chomutově. Kromě této doporučené literatury posloužily jako zdroj informací webové stránky Českého statistického úřadu, Neziskovky.cz, Zákony pro lidi.cz.

Objektem analýzy řízení v praktické části práce je Společenství vlastníků jednotek Osvobození 1049 a 1050, Jirkov. Metodický postup v praktické části zahrnuje použití údajů vycházejících z kvalitativního šetření vybrané neziskové organizace. Ty budou vycházet z osobních pohovorů se statutárním zástupcem organizace.

Dále budou v bakalářské práci použity následující metody výzkumu :

Rozhovor – ucelená soustava ústních jednání mezi respondentem a anketérem s cílem získat pomocí polostrukturovaných otázek požadované informace

Statistický výpočet – metoda statistického výzkumu, kdy je z cen ročních nákladů energií na dům Společenství proveden výpočet lineární trendové funkce nákladů, bodový odhad nákladů na rok 2015 a 2016, posouzení kvality prognózy pomocí pseudoprognózy (relativní chyby prognózy).

Dále bude porovnáván systém fungování Společenství dle zákona č. 72/1994 Sb. o vlastnictví bytů, podle kterého Společenství původně vzniklo s fungováním podle současné právní úpravy pro společenství vlastníků – Nového Občanského Zákoníku. Ten vstoupil v účinnost dnem 1. 1. 2014. Paragrafy Nového Občanského Zákoníku musely být za tímto účelem důkladně nastudovány, neboť změny pro společenství vlastníků byly díky zrušení původního zákona a nastolení nové právní úpravy, provedeny zásadním způsobem.

Stěžejním dokumentem pro Společenství vlastníků jednotek Osvobození 1049 a 1050, Jirkov, jsou jejich Stanovy. Tento dokument zaznamenal taktéž zásadní změny ve svých jednotlivých ustanoveních. Stanovy jsou také v práci detailně popsány a analyzovány.

Závěr a doporučení

Hlavním cílem bakalářské práce byl návrh opatření pro efektivnější systém řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích.

Dílním cílem bude analýza současného stavu řízení u vybrané neziskové organizace.

Dalším dílním cílem bude kvalitativní šetření pomocí rozhovoru s předsedou vybrané neziskové organizace.

Šetřením, které bylo v rámci práce provedeno, bylo zjištěno, že management nepracuje zcela v souladu se svými povinnostmi danými Stanovami. Management Společenství si neuvědomuje důležitost kvalitního řízení lidských zdrojů a nesnaží se tuto oblast dále rozvíjet. Tento fakt způsobuje Společenství existenční problémy. Současný stav není po finanční stránce trvale udržitelný. Z tohoto důvodu je nutné přistoupit k určitým změnám.

➤ Správcovství a nabídka služeb

NOZ nově povoluje zvolit za člena výboru osobu, která není členem společenství, tedy i správce. Pro Společenství je to více než spásné řešení. V čele tak stanou fundovaní odborníci, pro které je správa domu každodenní rutinou, dokáží spravovat majetek efektivněji, vyvstálé problémy řeší rychleji a pro vlastníky jsou zárukou profesionality. Správcem tohoto společenství je firma, zabývající se správcovstvím realit od roku 1996.

Pokud by byl i nadále ponechán současného výboru ve funkci, pak by měl výbor po správci požadovat v zájmu zefektivnění správy Společenství rozšíření správcovských služeb. Jen tak bude zajištěna včasější informovanost výboru o celkovém dění ve Společenství. Správce by měl například poskytovat online služby zdarma. Jednalo by se o přehledy zpřístupňované v některém z internetových aplikací:

- přehled o přijatých zálohách od jednotlivých vlastníků, v případě nezaplacení upomínání pohledávky u dlužníka
- přehled o neplaticích a dlužných částkách
- online ekonomický přehled
- online helpdesk pro řešení požadavků klienta
- online přehled pohybů na běžném účtu spolu s informací o zaúčtování příslušného dokladu
- online přehled klíčového hospodářství

Dalším možným vylepšením nabízených služeb ze strany správce je platba měsíčních poplatků vlastníků formou SIPO. Přestože se jedná o efektivní nástroj pro výběr financí, Společenství tuto možnost dosud nevyužívá. Každý vlastník si tak zadá ve své bance souhlas s měsíčním inkasem společenství a výběr peněz bude produktivnější. Výbor by měl tuto variantu na správci požadovat.

➤ Dluhy a jejich vymahatelnost

Analýzou fungování Společenství zjištěno, že největším problémem jsou dluhy na poplatcích. Výbor společenství podával žaloby, návrhy na exekuce. Od roku 2011 však nemá Společenství na účtu příspěvků na správu a provoz domu žádné naspořené finanční prostředky a tak dluhy po tomto datu nejsou zažalovány. Z toho důvodu je nutné přistoupit k preventivním a nápravným opatřením. Jedním z nových možných způsobů potrestání neplatičů jsou dle NOZ smluvní pokuty. Jde o efektivní nástroj motivující nepřizpůsobivé vlastníky k dodržování svých povinností. Jejich výše by měla být přiměřená. Smluvní pokuta se zúčtuje vzájemným zápočtem oproti přeplatku z vyúčtování záloh na služby spojené s užíváním jednotky. Vlastníci si musí smluvní pokuty odhlasovat a zanést do svých Stanov. Dluhy vzniklé před datem účinnosti NOZ musí management vymáhat pouze po osobě, která byla vlastníkem jednotky v době vzniku dluhu. NOZ řeší dluhy vzniklé až po roce 2014.

Pro efektivní vymáhání dlužných částek lze doporučit tento postup v jednotlivých krocích:

1. Písemná upomínka s uvedením čísla účtu, variabilním symbolem, dlužnou částkou a datem splatnosti.
2. Vyhotovení dvou kopií, jednu nutno předat dlužníkovi, druhou si nechat podepsat, aby bylo zřejmé, že ji četl a byl s ní srozuměn.
3. Možnost i zaslat upomínku poštou, aby byl důkaz k soudu, že dlužník upomínku obdržel. V případě že ji nepřevzme, má se za to, že byla doručena.

V tomto směru je nutno podnikat rychlé kroky, protože dluhy pak narostou do vysokých částek a tím pak klesá jejich vymahatelnost. Společenství přichází na řadu až po uspokojení pohledávek bank, přednost má rovněž výživné či dluhy vůči Finančnímu úřadu.

➤ Právní oblast

Vzhledem k neúnosné výši dluhů lze Společenství doporučit najmutí právníka, který od Společenství nebude v prvopočátku požadovat za provedené právní úkony žádné finance. Ty

si vymůže po vyhraném soudním sporu na dlužníkovi. Pro Společenství by právník zajišťoval vymáhání dlužných plateb, připravoval by podklady pro soudní vypořádání, zastupoval by Společenství na základě plné moci u soudu. Touto právní pomocí také nebude docházet k situacím, že zahájení insolvence dlužníka nebude zachyceno včas. Právník má k dispozici počítačový program na každodenní automatické monitorování insolvenčního rejstříku podle jmen sledovaných osob.

➤ Stanovy

Stanovy byly podrobeny analýze fungování Společenství jak podle původní právní úpravy č. 72/1994 Sb. ZOVB, tak podle zákona č. 89/2012 Sb. NOZ. Společenství má nyní povinnost změnit některá ustanovení Stanov tak, aby odpovídaly nové úpravě. Přestože zákon stanoví Společenství poměrně dlouhou dobu na jejich uvedení do souladu s NOZ (31.12.2017), je nutné, aby byly upraveny co nejdříve. Pokud budou vlastníci aktualizaci odkládat, sami nebudou mít jasno v tom, která ustanovení platí a která ne.

NOZ nově umožňuje hlasovat způsobem per rollam. Důležité je tuto formu odhlasovat na Shromáždění a zanést ji do Stanov. Pro Společenství je to jistá forma záchrany, neboť výbor vlastníky obejde, ti jim podepíší zápis ze schůze Shromáždění a tím vyjádří souhlas se zamýšlenými záměry výboru.

➤ Nepřízpůsobivé chování

Mezi povinné náležitosti Stanov patří nově Pravidla pro správu domu a pozemku a užívání společných částí. Ta by měla dopomoci výboru udržet chování vůči obyvatelům domu v přijatelných mezích. Vlastníci jsou povinni Pravidla odhlasovat a zanést do svých Stanov. Pravidla musí obsahovat ustanovení:

- vlastník bytu se zdrží chování, kterým by nad míru přiměřenou poměrům obtěžoval jiné vlastníky či osoby v jednotkách bydlící a omezoval tak výkon jejich práv
- základní povinností je dodržování obecných principů soužití v domě
- v případě závadového chování bude vlastník vyzván k zanechání protiprávního jednání, k jeho nápravě včetně stanovené lhůty
- po bezvýsledném uplynutí lhůty bude postupováno způsobem směřujícím k odstranění závadného stavu, vynaložené náklady s tím spojené budou uplatněny vůči tomuto vlastníkovi

Po zhodnocení, zda je nový právní předpis 89/2012 Sb., NOZ pro Společenství přínosem či zátěží, lze jednoznačně konstatovat, že Společenství nová právní úprava zatěžuje a to jak po stránce administrativní, tak finanční. Na management jsou kladeny větší nároky a nově je nastolena i odpovědnost včetně možného postihu. Člen statutárního orgánu porušuje „péči řádného hospodáře“ se všemi z toho vyplývajícími důsledky.

Po finanční stránce je Společenství zatíženo nově zavedenými poplatky u krajských soudů při podávání návrhů, dále pak platbami notáři za každou změnu Stanov, neboť Stanovy musí mít nově formu notářského zápisu.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vydání.

Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: C.H. Beck, 2012.

ISBN 978-80-7179-893-4

KALNICKÝ, J. *HRM řízení lidských zdrojů*, Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-

300-0

KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání.

Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-85943-51-4

PLAMÍNEK, J.; SVATOŠ, V.; HLEDÍKOVÁ, J.; BABOUČEK, P.; JANDÁKOVÁ, P.;

ZETĚK, J. *Řízení neziskových organizací*, Praha: Nadace Lotos, Tiskárna Fabián, 1996.

ISBN 80-2380-442-1

REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha : Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-41-6.

SAKSLOVÁ, V.; ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4

TOTH, D., *Personální management*. 1. vydání. Praha: powerprint s.r.o., 2010. ISBN 978-80-87415-05-4

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

Internetové zdroje

http://www.neziskovky.cz/sdata/INDEX_CSOSI_2013_692.pdf

http://www.agora-ce.cz/archive_files/GR_dobrovolnictvi.pdf

<http://www.epravo.cz/top/clanky/spolecenstvi-vlastniku-ve-staronovem-kabate-94543.html>

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-424>

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-3>

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/zakon-c-111-1998-sb-o-vysokych-skolach-text-se-zpracovanymi>