

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Management lidských zdrojů v neziskových organizacích**

**Management of human resources in nonprofit organizations**

**Autor: Blanka Bláhová**

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

**© 2015 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Blanka Bláhová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Management lidských zdrojů v neziskových organizacích**

Název anglicky

**Management of human resources in nonprofit organizations**

---

### Cíle 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.

### Metodika

Pro zpracování teoretické části bude využito především studia odborné literatury.

Terénní šetření využije kvalitativní přístup, který bude čerpat z polostandardizovaných rozhovorů s představitelům vybrané neziskové organizace. Výsledky budou zhodnoceny, diskutovány a stanoven závěr.

**Doporučený rozsah práce**

40 – 45 stran

**Klíčová slova**

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

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a spol. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2012.

KALNICKÝ, Juraj. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Repronis, 2012.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management press, 2012.

SAKSLOVÁ, Věra a Šimková Eva. Základy řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2015

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Management lidských zdrojů v neziskových organizacích" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10. 3. 2015

---

### Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Dr. Mgr. Ing. Danielu Tothovi, Ph.D., za odborné vedení mé bakalářské práce a za konstruktivní připomínky a užitečné rady, které mi poskytl. Rovněž bych chtěla poděkovat členům výboru Společenství vlastníků jednotek Osvobození 1049 a 1050, Jirkov, za poskytnutí potřebných dokumentů, informací a praktických rad.

## Management lidských zdrojů v neziskových organizacích

---

### Management of human resources in nonprofit organizations

#### **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 pseudoprognózy (relativní chyby prognózy).

#### Summary

These thesis focus on human resource management in NGO's. Firstly these NGO's are described theoretically, compartmentalized and described individual types. Further there is discussed generally own management, personality of manager and its style of management, strategic planning, employees motivation, its leadership, task delegation and also human resource management with volunteers. Empirical part analyse particular owners association. It is described its founding, current situation and future direction. End of thesis shows linear trend function of costs of costs of owners association using statistical method, point estimate of costs for 2015 and 2016 and assessment quality of forecast using pseudo forecast (relative error of forecast).

## Obsah

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	10
2.1	Cíl práce.....	10
2.2	Metodika.....	10
3	Teoretická část práce.....	12
3.1	Charakteristika neziskového sektoru a neziskových organizací.....	12
3.2	Neziskové organizace v České republice .....	12
3.2.1	Typologie neziskových organizací.....	13
3.2.2	Druhy neziskových organizací.....	14
3.2.2.1	Příspěvkové organizace.....	14
3.2.2.2	Nadace.....	15
3.2.2.3	Nadační fond .....	15
3.2.2.4	Politické strany a politická hnutí .....	16
3.2.2.5	Registrované církve a náboženské společnosti .....	16
3.2.2.6	Veřejné vysoké školy .....	16
3.2.2.7	Obecně prospěšné společnosti .....	17
3.2.2.8	Spolek - dříve občanská sdružení .....	15
3.2.2.9	Další neziskové organizace .....	17
3.3	Společenství vlastníků.....	17
3.4	Charakteristika managementu lidských zdrojů .....	18
3.4.1	Management .....	18
3.4.2	Strategické plánování.....	20
3.4.3	Osobnost manažera a jeho komunikační dovednosti.....	20
3.4.4	Racionalizace řídicích prací manažera, komunikace v organizaci.....	22
3.4.5	Styly řízení, principy delegování.....	23
3.4.6	Vedení lidí, motivace a stimulace .....	24
3.4.7	Rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	25
3.4.8	Hodnocení pracovníka a odměňování.....	26
3.4.9	Personální práce s dobrovolníky .....	28
3.4.10	Financování .....	29
3.4.11	Fundraising .....	31

4	Praktická část práce .....	33
4.1	Společenství vlastníků jednotek Osvození 1049 a 1050, Jirkov .....	33
4.1.1	Vznik společenství.....	33
4.1.2	Lokalita Jirkov .....	33
4.1.3	Stanovy společenství.....	34
4.1.3.1	Termín pro úpravu Stanov.....	35
4.1.3.2	Ustanovení Stanov, která je nutno smazat.....	35
4.1.4	Orgány SV .....	36
4.1.4.1	Shromáždění společenství.....	36
4.1.4.2	Výbor společenství.....	37
4.1.4.3	Ukončení členství v orgánu.....	37
4.1.4.4	Hlasování.....	38
4.1.4.5	Rozhodování mimo shromáždění.....	38
4.1.4.6	Funkce předsedy společenství.....	39
4.1.5	Příspěvky na správu domu a pozemku (fond oprav) .....	39
4.1.6	Platební morálka vlastníků .....	40
4.1.7	Náklady .....	40
4.1.8	Vlastníci i pronajímání bytových jednotek .....	41
4.1.9	Zánik společenství .....	42
5	Závěr a doporučení.....	44
6	Seznam použitých zdrojů.....	49
	Tištěné zdroje .....	49
	Internetové zdroje .....	50
7	Seznam tabulek.....	51
8	Seznam grafů.....	52
9	Seznam obrázků.....	53
10	Seznam příloh.....	54



## 1 ÚVOD

Téma bakalářské práce je Management lidských zdrojů v neziskových organizacích. Neziskový sektor obecně je tématem velmi širokým, zajímavým a má svá specifika. Řízení lidských zdrojů v tomto sektoru je jedním z klíčových prvků, které se spolupodílejí na prospěšnosti a úspěšnosti neziskové organizace.

Neziskový sektor je jedním ze sektorů, vytvářející rozmanitost občanské společnosti v České republice. Vedle státního sektoru, který má na starosti správu věcí obecných na úrovni celé společnosti, zde stále posiluje soukromý podnikatelský sektor, který svým zaměřením na produkci a zisk pracuje jako motor ekonomiky. Třetím pilířem společnosti je právě neziskový sektor.

Rozvoj neziskového sektoru byl ve společnosti zpočátku vnímán jako pomalu se rozjždějící, organizace si získávaly respekt jak veřejnosti, tak zastupitelských institucí a úřadů. Silným motivem bylo postupné získávání společenského uznání jednotlivých organizací i neziskového sektoru jako celku.

Neziskové organizace jsou sympatické svým nadšením, zaujetím pro věc, altruismem, novátorstvím. Úspěchu však můžou dosáhnout pouze tehdy, budou-li zároveň profesionály, kteří si vědí rady s řízením, plánováním, administrativou a účetnictvím, dokáží pracovat s lidmi, jednat se sponzory, správní radou. I tak už jsou dnes vnímány jako velmi aktivní součást občanské společnosti.

Pro stabilní vývoj neziskového sektoru je důležité získat si a trvale udržet respekt. A to nejen ten daný zákony. Opravdový respekt a potřeba spolupráce vznikají důvěryhodností, dobrými výsledky a vzájemnou prospěšností.

K tomu jsou zapotřebí dobře připravení odborníci. Jen tak bude zaručena mimořádná prospěšnost neziskových organizací, kombinovaná s vysokou profesionalitou. Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů úspěchu každé firmy nebo organizace. Manažerem se člověk rodí. Má geneticky dané určité vlastnosti, které člověka předurčují k tomu, aby byl úspěšným manažerem. Touto vrozenou výbavou jsou myšleny temperamentové vlastnosti, energetická vybavenost, inteligence, tvořivost, dále také vlastnosti, které lze rozvinout tréninkem, jako asertivita a komunikativnost.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 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.

### **2.2 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 anketiérem 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.

### **3 Teoretická část práce**

#### **3.1 Charakteristika neziskového sektoru a neziskových organizací**

Neziskové organizace jsou právnické osoby, které nebyly založeny za účelem podnikání a za účelem produkce zisku. Jedná se o nevládní organizace nebo občanská sdružení, jejichž poslání je bohaté, jejich činnost prorůstá napříč celou občanskou společností. Snaží se nahradit nefungující činnost státu. Poskytují více druhů služeb pro co největší cílovou skupinu.

Neziskové organizace přispívají ke snížení celkových výdajů státu i přesto, že pro svou činnost potřebují určité finanční zdroje z veřejných rozpočtů. Zajišťují totiž činnosti, které by jinak musel obstarat sám stát. Činnosti těchto organizací také rozšiřují nabídku zaměstnání na trhu práce, roste rovněž počet pracovníků v tomto sektoru, převážně na úkor celkového počtu pracovníků ve státním neziskovém sektoru. Přispívá tak ke snížení neúměrného počtu pracovníků.<sup>1</sup>

Co se týče zástupců neziskových organizací, reflektují nově vznikající sdružení a pozitivně hodnotí i podmínky pro jejich vznik a rovněž také fakt, že tyto organizace často vznikají jako reakce na určitý společenský problém.

#### **3.2 Neziskové organizace v České republice**

Od ledna 2014 vstoupila v platnost velká rekonstrukce soukromého práva. Její součástí je i nový Občanský zákoník č. 89/2012 Sb., a zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Ten nahrazuje dosavadní Obchodní zákoník. Změny, které tato rekonstrukce přinesla, se dotýkají i neziskových organizací. Během roku 2013 se neziskové organizace na změny připravovaly. Posilovala se nejistota vyplývající z nejednoznačných interpretací jeho norem. Ty do budoucna mohou omezit hlavní i vedlejší cíle neziskových organizací včetně jejich aktivit. Pracovníci neziskových organizací nyní intenzivně navštěvují semináře zaměřené na právní úpravy, které nastaly s účinností nového občanského zákoníku. I přes různá úskalí se počet zakládaných neziskových organizací v České republice stále zvyšuje.

Tabulka přináší statistiku počtu neziskových organizací v České republice v letech 2011, 2012 a 2013.

---

<sup>1</sup> FRÍČ, P.; GOULLI, R. a kol. *Neziskový sektor v ČR*. Praha : Eurolex Bohemia, 2001

**Tabulka 1 : Počet neziskových organizací v České republice za jednotlivé roky**

ČR	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Nadace	487	493	532
Nadační fond	1358	1400	1430
Obecně prosp.spol.	2208	2409	2685
Společenstvívlastníků	51142	53570	54561
Org.složka státu	285	285	281
Příspěvkové org.	10749	10661	10627
Sdružení (svaz, spolek, společnost, klub aj.)	79462	79462	84430

Zdroj: vlastní zpracování z dat ČSÚ

### 3.2.1 Typologie neziskových organizací

Všechny neziskové organizace je možno rozdělit do dvou základních kategorií:

1. Organizace zřizované státem nebo územními samosprávnými celky – tuto kategorii tvoří organizační složky státu, územní samosprávné celky a jimi zřizované příspěvkové organizace
2. Ostatní nevýdělečné organizace – jedná se o takové nevýdělečné organizace, které nebyly založeny státem ani územními samosprávnými celky, ale vznikly na základě zvláštních zákonů. Jedná se zejména o tyto nevýdělečné organizace:
  - Občanská sdružení
  - Politické strany a politická hnutí
  - Círky a náboženské společnosti
  - Obecně prospěšné společnosti
  - Nadace a nadační fondy
  - Společenství vlastníků
  - Veřejné vysoké školy
  - Zájmová sdružení právnických osob
  - Organizace s mezinárodním prvkem
  - Veřejné výzkumné instituce<sup>2</sup>

Podle Rektořika se s využitím poznatků z teorie i praxe jeví jako nejvhodnější rozdělení do pěti skupin:

1. Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti

<sup>2</sup> MERITUM SEGMENT, autorský kolektiv, *Nevýdělečné organizace 2010*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2010, s.XIII

2. Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti
3. Neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost
4. Neziskové ostatní veřejnoprávní organizace s globálním posláním veřejně prospěšná činnost
5. Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných (jde o výjimečné příklady neziskových organizací) s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti<sup>3</sup>

### **3.2.2 Druhy neziskových organizací**

Soukromý neziskový sektor může nabývat různých právních forem, které jasně určuje právní řád (sdružení, kluby, hnutí, odbory, politické strany, komory, cechy, spolky), ale také sdružení majetku (nadace, nadační fondy) a ostatní neziskové organizace (např. organizace s mezinárodním prvkem). Těchto organizací, jejichž založení neinicíoval stát ani žádná jeho část či součást (jsou zakládány z vlastní iniciativy zejména fyzických osob a naplňují právo sdružovat se), je početnější skupina.

Veřejný neziskový sektor je dle Pestroffa charakterizován jako sektor formálních institucionalizovaných organizací s jasným organizačním uspořádáním kompetencí a povinností, který funguje na neziskovém principu a je upraven normami veřejného práva. Ty definují rozsah kompetencí na principu „, co není povoleno, je zakázáno “. Organizačních forem, které se vyskytují v tomto sektoru, je poměrně mnoho (obce, kraje, organizační složky, dříve rozpočtové organizace, příspěvkové organizace). Z ekonomické podstaty statků se organizace veřejného sektoru využívají především jako producenti čistých kolektivních statků, u kterých je předpoklad, že tržní mechanismus nezabezpečí jejich dostatečný objem.<sup>4</sup>

#### **3.2.2.1 Příspěvkové organizace**

Příspěvková organizace patří k nejčastější formě neziskových organizací. Působí především v oblasti školství, sociální péče, kultury, zdravotnictví, vědy. Zřizování příspěvkových

---

<sup>3</sup> REKTORŮK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha : Ekopress, 2004

<sup>4</sup> STEJSKAL, J.; KUVÍKOVÁ, H.; MAŤÁTKOVÁ, K. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Wolters Kluwer ČR, a. s., Praha:2012, s.41

organizací je umožněno dle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech státu, ve znění pozdějších předpisů a dále dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Kraje a obce mohou zřizovat příspěvkové organizace pro činnosti, jejichž cílem není dosažení zisku a jejich struktura vyžaduje samostatnou právní subjektivitu. Příspěvkové organizace jsou samostatnou účetní jednotkou. O vzniku vydává zřizovatel zřizovací listinu. V kompetenci zřizovatele je jmenování a odvolání ředitele, odměňování a dále kontrola hospodaření příspěvkové organizace. Hospodaří s peněžními prostředky získanými z vlastní činnosti nebo s prostředky, které získá z rozpočtu zřizovatele. Mezi příspěvkové organizace zřizované obcemi patří např. základní a mateřské školy.<sup>5</sup>

### **3.2.2.2 Nadace**

Nadace lze označit jako subjekty finanční povahy, založené k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Součástí názvu nadace je označení poukazující na její účel. Účel nadace může být veřejně prospěšný i dobročinný. Nesmí být založena za účelem podpory politických stran a politických hnutí nebo za výdělečným účelem. Nadace může podnikat, pokud podnikání představuje pouhou vedlejší činnost. Tento zisk z podnikání slouží jen k podpoře jejího účelu. Založení nadace podléhá zákonu č. 89/2012 Sb., občanskému zákoníku (dále jen „NOZ“). Nadace se zakládá nadační listinou, která vyžaduje formu veřejné listiny a vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Před jejím vznikem musí být splněna vkladová povinnost, která odpovídá částce 500 000,- Kč. Tento vklad se může zvýšit nebo i snížit, ale nesmí být snížen pod hranici vkladu. Tato změna může být provedena pouze po předchozím souhlasu správní rady. Nadace může být zrušena, bylo-li dosaženo účelu, pro který byla založena nebo tento svůj účel naplní. Dále může změnit svou právní formu na nadační fond.<sup>6</sup>

### **3.2.2.3 Nadační fond**

Nadační fondy jsou oproti nadacím zakládány k účelu užitečnému společensky nebo hospodářsky. Nadační fond se zakládá zakládací listinou, ale může vzniknout i změnou právní formy nadace na nadační fond, avšak jen pokud došlo ke snížení nadační jistiny a pokud tuto možnost nevyklučuje nadační listina. Nadační fond nevytváří nadační jistinu ani nadační

---

<sup>5</sup> <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>

<sup>6</sup> <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

kapitál. Vzniká zápisem do veřejného rejstříku a stejně jako nadace se řídí zákonem č. 89/2012 Sb., NOZ.<sup>7</sup>

#### **3.2.2.4 Politické strany a politická hnutí**

Občané České republiky mají právo se sdružovat v politických stranách a v politických hnutích podle zákona č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a politických hnutích, ve znění pozdějších předpisů. Členy se mohou stát fyzické osoby starší 18 let. Politické strany a hnutí jsou právnickými osobami. Strany a hnutí vznikají registrací u Ministerstva vnitra. Zapisují se do veřejného rejstříku, který je veřejným seznamem. Politické strany a politická hnutí nesmějí podnikat vlastním jménem. Zrušení politické strany může být na základě vlastního rozhodnutí a to dobrovolným rozpuštěním, sloučením s jinou stranou nebo nedoložením výroční finanční zprávy Poslanecké sněmovně v zákonem stanovené lhůtě nebo na základě rozhodnutí soudu.<sup>8</sup>

#### **3.2.2.5 Registrované církve a náboženské společnosti**

Registrované církve a náboženské společnosti jsou upraveny zákonem č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, ve znění pozdějších předpisů. Církev a náboženská společnost vznikají dobrovolným sdružováním fyzických osob, jejich vznik je podmíněn registrací na Ministerstvu kultury České republiky. Návrh na registraci církve a náboženské společnosti podávají ministerstvu nejméně tři fyzické osoby, které dosáhly věku 18 let a jsou svéprávné. Podnikání a jiná výdělečná činnost církve a náboženské společnosti mohou být pouze jejich doplňkovou výdělečnou činností.<sup>9</sup>

#### **3.2.2.6 Veřejné vysoké školy**

Vysoké školy jsou označovány jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti. Podléhají zákonu č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů. Vysoká škola je právnickou osobou, která může být univerzitního nebo neuniverzitního typu. Vysoké školy lze členit na veřejné, soukromé nebo státní. Státní vysoká škola je vojenská nebo policejní. Registraci vysokých škol provádí Ministerstvo školství České republiky.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

<sup>8</sup> <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-424>

<sup>9</sup> <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-3>

<sup>10</sup> <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/zakon-c-111-1998-sb-o-vysokych-skolach-text-se-zpracovanymi>



### **3.2.2.7 Obecně prospěšné společnosti**

Fungování obecně prospěšných společností se řídilo zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Ten byl k 1. lednu 2014 zrušen zákonem č. 89/2012 Sb., NOZ. Pokud se obecně prospěšná společnost netransformuje na ústav, bude se i nadále původním zákonem řídit. Cílem obecně prospěšných společností je poskytování obecně prospěšných služeb daných zakládací listinou společnosti. Obecně prospěšné společnosti vznikaly dnem zápisu do rejstříku u krajských soudů. Zakladateli společností mohli být fyzické i právnické osoby. Společnosti mohou vlastním jménem podnikat, ovšem pouze jako v doplňkové činnosti. Případný zisk musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla původně založena.<sup>11</sup>

### **3.2.2.8 Spolek – dříve občanská sdružení**

Od 1. ledna 2014 došlo ke zrušení zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů a k přesunu právní úpravy občanských sdružení (resp. spolků) do zákona č. 89/2012 Sb., NOZ. Podle NOZ mohou spolek založit tři osoby vedené společným zájmem. Pokud chtějí zakladatelé založit spolek, musí se shodnout na obsahu stanov. Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Není-li návrhu na zápis vyhověno do třiceti dnů od podání návrhu a nebo není-li vydáno rozhodnutí o zamítnutí zápisu, považuje se třicátý den za den zápisu. Spolky mohou zakládat pobočné spolky, které jako spolek vznikají zápisem do veřejného rejstříku. Členství ve spolku není povinné. Pokud dojde ke zrušení hlavního spolku, zaniká i spolek pobočný. Nejdříve zaniknou spolky pobočné a následně zanikne spolek hlavní.<sup>12</sup>

### **3.2.2.9 Další neziskové organizace**

Mezi neziskové organizace se dále řadí školské právnické osoby, státní fondy, ostatní právnické osoby pro poskytování služeb veřejnosti, profesní komory, společenství vlastníků jednotek, zájmové sdružení právnických osob, honební společenství, nově také ústavy.

## **3.3 Společenství vlastníků**

Společenství vlastníků je specifický druh právnické osoby. Společenství vlastníků se od 1.1.2014 řídí NOZ. Nová právní úprava je mnohem stručnější, než dřívější zákon č. 72/1994 Sb., o vlastnictví bytů, kterým se společenství řídila. Je to z toho důvodu, že řadí společenství svou povahou za spolek, proto se pro některé instituty použije přiměřeně ustanovení o spolcích. Jedná se zejména o ustanovení týkající se postupu při svolávání shromáždění k zasedání, o průběhu zasedání, o zápisu ze zasedání, o neplatnosti rozhodnutí atd.

<sup>11</sup> <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

<sup>12</sup> <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

Nově se SVJ řídí:

- zákonem č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (NOZ) – ustanovení o bytovém spoluvlastnictví (§ 1158 až § 1222), obecná ustanovení a ustanovení o spolku (§ 1221),
- Nařízením vlády č. 366/2013 Sb., kterým se upravují některé záležitosti související s bytovým spoluvlastnictvím (NV);
- zákonem č. 67/2013 Sb., kterým se upravují některé otázky související s poskytováním plnění spojených s užíváním bytů a nebytových prostorů v domě s byty (zákon o službách - ZOS).

Ke vzniku společenství vlastníků již nedochází automaticky ze zákona, ale dnem zápisu do veřejného rejstříku. Společenství vlastníků může být založeno prohlášením o rozdělení práv k nemovitosti na vlastnické právo k jednotkám nebo ujednáním ve smlouvě o výstavbě. Pokud tak nebude učiněno, mohou společenství vlastníků založit sami vlastníci.

Ke vzniku SV může dojít dobrovolně nebo povinně. Dobrovolně to je v případě, když vlastníci jednotek zavedou takzvanou dělenou odpovědnost. Povinnost založit společenství je v domě s nejméně pěti jednotkami, které jsou ve vlastnictví alespoň tří různých vlastníků. Pokud nebude společenství založeno, provede katastrální úřad blokaci zápisu do veřejného rejstříku v případě dalších převodů vlastnických práv k jednotkám v domě.<sup>13</sup>

## **3.4 Charakteristika managementu lidských zdrojů**

### **3.4.1 Management**

Pojmu management nejlépe odpovídá český termín řízení. Problematika řízení v současné době představuje značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Obtížnost definování pojmu management plyne ze skutečnosti, že slovem management lze označovat:

- řízení (označení funkce)
- řídicí zaměstnanci (označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají)

---

<sup>13</sup> <http://www.epravo.cz/top/clanky/spolecenstvi-vlastniku-ve-staronovem-kabate-94543.html>

- vědní disciplínu a předmět studia<sup>14</sup>

Firma může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
- finanční zdroje a
- lidské zdroje

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto tří zdrojů by mělo být jejím stěžejním úkolem.<sup>15</sup>

U neziskových organizací je management výkonným jádrem každé organizace. Podle velikosti organizace může být tvořen početnou skupinou pracovníků nebo jedním sekretářem. Většinou se jedná o profesionály, tedy placené zaměstnance, tuto úlohu však mohou sehrávat i dobrovolníci.<sup>16</sup>

Fungování managementu se řídí běžnými principy spolupráce a řízení. Specifikem pro řízení neziskové organizace je ovšem spolupráce profesionálních pracovníků s dobrovolníky. Ta je nenahraditelným bohatstvím každé neziskové organizace.

Hlavní úlohou managementu je na základě strategických rozhodnutí rady stanovit konkrétní program a časově limitované cíle, dále ve spolupráci s radou zajišťovat finanční prostředky pro činnost organizace, další úlohou je vytvářet organizační a materiální zázemí pro práci dobrovolníků, společně s dobrovolníky naplňovat program organizace, komunikovat s klienty, zajišťovat každodenní chod organizace.

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské

---

<sup>14</sup> SAKSLOVÁ, V.; ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. Gaudeamus, 2013, s. 9

<sup>15</sup> KALNICKÝ, J. *HRM řízení lidských zdrojů*, Ostrava:Repronis, 2012, str. 14

<sup>16</sup> PLAMÍNEK, J.; SVATOŠ, V.; HLEDÍKOVÁ, J.; BABOUČEK, P.; JANDÁKOVÁ, P.; ZETĚK, J.; *Řízení neziskových organizací*. Nadace Lotos, Tiskárna Fabián, Praha:1996, s. 53

zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů organizace.<sup>17</sup>

### **3.4.2 Strategické plánování**

Strategické plánování je jeden z nástrojů řízení organizace. Často ho využívají hlavně stabilní a velké organizace, zatímco ty menší plánují pouze na rok dopředu. Neziskové organizace i nadále hledají nové možnosti vícezdrojového financování, k čemuž jim právě toto strategické plánování dopomáhá. Firemní dárci toto plánování od neziskových organizací vyžadují. Mělo by jim dopomoci zajistit udržitelnost a prokují jim i svou profesionalitu.

Strategie organizace je soustava dlouhodobých cílů vypracovaná na základě zvážení toho, co bude organizaci čekat v jejím okolí, jaké zde má šance. Je vyjádřením vlastních nedostatků a předností, které se budou konfrontovat se skutečností v budoucnosti. Na taktické úrovni si pak organizace určuje konkrétní kroky, které je třeba provést, aby plně využila své možnosti a co nejvíce eliminovala své nedostatky.<sup>18</sup>

Proces strategického plánování lze rozdělit do několika stupňů:

1. příprava
2. analýza, mapování
3. stanovení směru, rozvoj strategie
4. náčrt plánu
5. uskutečnění plánu<sup>19</sup>

Proces strategického plánování je proces často složitý, zdlouhavý, náročný. I tak přináší organizaci otázky a odpovědi, bez jejichž znalosti by mohla organizace obtížně provádět jakoukoliv činnost.

### **3.4.3 Osobnost manažera a jeho komunikační dovednosti**

Osobnost manažera a jeho vlastní práce se projevuje v úspěšnosti podniku. Manažer by měl lidem rozumět, působit motivačně, silou neformální autority. Na pracovišti vytváří atmosféru spokojenosti, spolupráce, ovlivňuje zvyšování výkonu pracovníků a podporuje jejich neustálý

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha:Management Press, 2012.

<sup>18</sup> PLAMÍNEK, J.; SVATOŠ, V.; HLEDÍKOVÁ, J.; BABOUČEK, P.; JANDÁKOVÁ, P.; ZETĚK, J.; *Řízení neziskových organizací*. Nadace Lotos, Tiskárna Fabián, Praha:1996, s. 115

<sup>19</sup> PLAMÍNEK, J.; SVATOŠ, V.; HLEDÍKOVÁ, J.; BABOUČEK, P.; JANDÁKOVÁ, P.; ZETĚK, J.; *Řízení neziskových organizací*. Nadace Lotos, Tiskárna Fabián, Praha:1996, s. 118

rozvoj. Jednou z manažerských funkcí je role vůdce. Manažer by měl mít určité charisma, sílu osobnosti. V tomto smyslu manažer svému týmu pomáhá a podporuje ho. Neustále by měl mít na paměti, zda neudělat ještě něco proto to, aby tým pracoval ještě efektivněji.

Manažer by měl umět vymezovat cíle, jasně vyjadřovat příkazy, pokyny, formulovat myšlenky, rozhodovat se i ve složitých situacích. Měl by zvládat zátěž, jednat čestně, morálně, se silnou sebekontrolou, mít silnou vůli, být tolerantní, spravedlivý.<sup>20</sup>

Na druhou stranu by měl být manažer k sobě sebekritický a své nedostatky se snažit odstranit, to vše především z důvodu dalšího osobního růstu. Měl by se umět orientovat sám v sobě, aby dovedl efektivně využít svůj typ osobnosti, svůj styl jednání. Svůj život by měl mít pevně v rukou, neměl by se nechat ovládat, neměl by věřit na náhody.

Komunikační dovednosti jsou obecnou potřebou všech manažerů. Hlavní náplní práce manažera je jednání s lidmi, jak s pracovníky uvnitř organizace a správní radou, tak s partnery, klienty, reprezentanty medií. Tato činnost mu zabírá největší část pracovního času. Pro manažera je důležité umět prezentovat vlastní názory a rozhodnutí. Forma, kterou předává své myšlenky, je stejně důležitá, jako její obsah. Právě formou si získává respekt a důvěru posluchačů a ta rozhoduje o tom, zda získá dostatečnou podporu pro realizaci svých rozhodnutí.

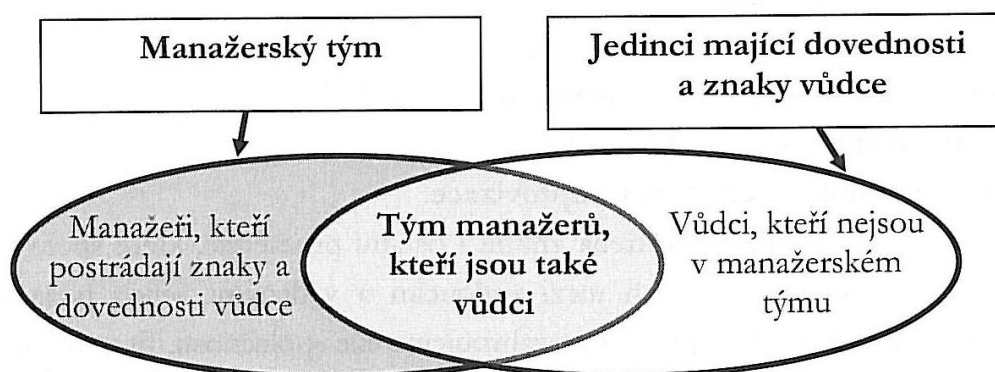
Následující obrázek znázorňuje rozdíly mezi manažery, kteří řídí a nevedou, a vůdčími osobami, které vedou, ale neřídí.

---

<sup>20</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 123

Obrázek č. 1

## Nejlepší směs vedoucího a manažera



Zdroj: vlastní nákres.

Zdroj : TOTH, D., *Personální management*. 1. vydání. Praha: powerprint s.r.o., 2010, str. 43, ISBN 978-80-87415-05-4

Ne vždy tedy manažeři mohou být efektivními vůdci, pokud jim schází znaky a dovednosti vůdce. Na druhou stranu vůdce se mnohdy nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách, kde působí na lidi a ovlivňují je. Z toho usuzujeme, že rozložení profilu manažera s řídicí schopností a znaky vůdce na manažerské pozici, ale také jedince se znaky, a dovednostmi vůdce v rámci celé firmy může být považováno za prospěšné z důvodu schopnosti směrování a vedení lidí k cílům.<sup>21</sup>

### 3.4.4 Racionalizace řídicích prací manažera, komunikace v organizaci

Kvalitní informovanost a komunikace je součástí úspěšného stylu vedení. V rámci něj je kromě jiného žádoucí stanovit i informační strategii organizace a realizovat ji v systému vedení pracovníků. I nepříjemné informace mohou být přijaty, jsou-li podány správným způsobem, a podpoří pocit pracovníka, že není jen příjemcem informace, ale rovnocenným partnerem.<sup>22</sup>

Firemní management má celou řadu možností, jakým způsobem realizovat informační strategii a ovlivňovat komunikaci ve firmě. Zanedbávání této oblasti má vysoce negativní

<sup>21</sup> TOTH, D., *Personální management*. 1. vydání. Praha: powerprint s.r.o., 2010, str. 43

<sup>22</sup> KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2001, str. 181

důsledky pro firemní klima – šíří se dezinformace, vyvolává se nejistota, případně odcházejí kvalitní pracovníci. Účinnost informačního systému se musí systematicky hodnotit. V žádném případě to není jen jednosměrný tok informací. Je do něj nutné zahrnout i zpětné vazby. Jako příklad koncipování informační strategie je možno uvést návrh dotazníku, jehož cílem je zjistit stav a názory pracovníků v této oblasti a na základě toho koncipovat změny v zaměření a obsahu informačního systému.<sup>23</sup>

### **3.4.5 Styly řízení, principy delegování**

Delegování je metoda, která vychází z úrovně vyzrálosti pracovníků a zároveň počítá s vyšší mírou jejich autonomie, pravomoci, ale i odpovědnosti. Pracovníkům se nemusí nic nařizovat, je jen na nich samých, zda úkol zvládnou. Nadřízený je pak koordinátorem a motivátorem. Při delegování musí umět rozeznat ty správné lidi, na které je možno úkol delegovat. Důležité je, aby delegoval v plné míře, aby delegoval úkol jako celek a delegoval přesně. Delegovat nejdou všechny úkoly.

Některé nejdou delegovat vůbec, například výběr pracovníka, hodnocení pracovníka, stanovení mzdy, velmi náročné, strategické úkoly. Některé úkoly je možno delegovat, i když by se jim měl pro jejich náročnost věnovat především manažer sám. Deleguje je ale v rámci přípravy na vyšší funkci některým vybraným jedincům. Úkoly, pro něž má manažer odborníky, by měl delegovat vždy.

Výhody delegování podle Mikuláščíka :

- více času na důležité věci ( cesta, jak efektivně zvládat time management )
- více práce za kratší čas
- nové nápady a přístupy
- rozvoj kompetencí pracovníků
- motivování
- snazší hodnocení pracovníků
- jednodušší kontrola
- progresivní vývoj

---

<sup>23</sup> KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha:C.H.Beck, 2001, str. 182

Pokud chceme kontrolovat plnění delegovaných úkolů, tak rozhodně způsobem, který působí jako rada nebo pomoc. Je dobré, aby byly vytvořeny podmínky pro sebekontrolu.<sup>24</sup>

### 3.4.6 Vedení lidí, motivace a stimulace

Profesionální řízení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšného fungování organizace. V občanské, demokratické společnosti vytvářejí neziskové organizace ti, kteří v nich hodlají pracovat. U budoucích členů neziskových organizací pramení pocit, že v některé sféře společenského života by mělo být něco učiněno společným úsilím. Manažeři musí mít schopnost získat a udržet kvalitní zaměstnance, zvyšovat jejich výkonnost, posilovat jejich motivaci a loajalitu, odstraňovat překážky bránící jejich práci i řešit lidské problémy na pracovišti.

Předpokladem úspěšného vedení je nejen odborná autorita vedoucího, ale i (či dokonce především) jeho důvěryhodnost, porozumění pro potřeby, zájmy i obavy zaměstnanců a schopnost je získávat pro společné cíle, ať již svým příkladem, či dalším „vůdcovským“ jednáním.<sup>25</sup>

Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.<sup>26</sup>

Podle Armstronga ale nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Nicméně pokud přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby bezpečí a přežití. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení, mohou pomoci získat i určitou prestiž.

Většina zaměstnanců soukromých neziskových organizací chce pracovat pro tento sektor, protože to cítí jako své poslání. Jejich silná motivace by měl být pro management výzvou co nejlépe ji využít ve prospěch dosažení cílů organizace jako celku. U zaměstnanců nevládních organizací vzniká také syndrom ztotožnění osobního a pracovního života, který je důsledkem kombinace typického rodinného prostředí organizace a vysokého pracovního nasazení. Lidé,

---

<sup>24</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha:Grada Publishing, 2007, s. 123

<sup>25</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 16 s.

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha:Grada Publishing, 2007, s. 220



pracující v soukromých neziskových organizacích, mají tendenci pasovat se do role „mučedníka“, který se vyznačuje velkým odříkáním a obětavostí. U některých se můžeme setkat i s předsudky pracovat pro jiný než soukromý neziskový sektor – trpí předsudky vůči podnikatelskému sektoru. Management nevládních organizací by si měl uvědomit, jak velký potenciál ve vnitřní motivaci svých placených i dobrovolných pracovníků má.<sup>27</sup>

### **3.4.7 Rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Rozvoj lidských zdrojů je odlišnou koncepcí ve srovnání s rozvojem zaměstnanců. Jedná se o rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku. Subjekt, který vytváří prostředí povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání a individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, bývá označována jako „učící se organizace“. Podle Dvořákové dělíme strategii řízení na tři základní přístupy :

- Organizace bez strategie – vzdělávání zaměstnanců v těchto organizacích skoro neprobíhá – zpravidla jde o malé podniky; pro tyto zaměstnavatele je nejefektivnější získávat takové zaměstnance, jejichž kvalifikace v podstatě odpovídá, požadavkům pracovních míst. Odpovědnost za další rozvoj, včetně sledování vývoje v oboru, je zcela přenesena na zaměstnance. Negativem tohoto přístupu je poškození pověsti zaměstnavatele.
- Nesystematická koncepce interního vzdělávání – zaměstnanci jsou vzdělávání náhodně a organizace se zaměřují jen na momentální potřeby ve vzdělávání. Investice vynaložené do vzdělávání nebývají efektivně vynaloženy. V mnohém je tento přístup méně přijatelný než přístup předchozí.
- Systematické vzdělávání zaměstnanců – je charakteristické pro řízení lidských zdroj. Neustálé systematické hledání optimálních variant vzdělávání přináší organizaci řadu výhod, které zřetelně převažují nad několika málo nedostatky.

Přednosti jsou následující :

- Přispívá ke zlepšení produktivity práce a pracovního výkonu podstatně více než jiné způsoby vzdělávání,
- Zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců,
- Průměrné náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání
- Napomáhají růstu aktivity a konkurenceschopnosti organizace na trhu práce,

---

<sup>27</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha:C.H.Beck, 2012.

- Zlepšuje mezilidské vztahy

Nedostatky :

- Náklady spojené se zaměstnáváním jsou vyšší
- Zvyšuje riziko toho, že zaměstnanec, který díky vzdělávání zvýší svoji hodnotu na trhu práce, odejde k jinému zaměstnavateli<sup>28</sup>

V souvislosti s nestátním neziskovým sektorem hovoříme o tzv. komplexním vzdělávání zaměstnanců. K preferovaným oblastem školení v posledních letech patří management organizace, fundraising, projektové řízení, účetnictví, Public Relation, média. Se vstupem České republiky do Evropské unie se jedná také o školení o možnostech získávání grantů z prostředků z Evropského sociálního fondu.

Zájmem každé neziskové organizace by měla být snaha vychovat si komplexně vzdělané, samostatné a kritické osobnosti, které se nespokojí s pasivní recepcí, ale jsou vnitřně motivované se neustále rozvíjet.

Systematické vzdělávání zaměstnanců je neustále se opakující cyklus. Sestává ze čtyř základních částí:

- Identifikace potřeby
- Plánování a rozpočtování
- Realizace
- Vyhodnocení efektivnosti procesu a jeho promítnutí do dalšího kola; jedná se tedy o uzavřený proces založený na neustálém zlepšování

Části cyklu jsou tedy jak samostatnými, tak doplňujícími se procesy, které jako celek přinášejí synergický efekt (efekt společného působení – pozn. autor).<sup>29</sup>

### **3.4.8 Hodnocení pracovníka a odměňování**

Soukromé neziskové organizace řeší poměrně velký problém v oblasti pracovního výkonu a systému hodnocení pracovníka. Existuje mylná představa, že v těchto organizacích jsou velmi nízké mzdy a proto není možné požadovat vysoké pracovní výkony. Ty ale nejsou jen otázkou ekonomickou, ale i morální.

---

<sup>28</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha:C.H.Beck, 2012

<sup>29</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha:C.H.Beck, 2012

Prováděné hodnocení pracovníků má představovat určitý promyšlený systém, který by měl vyhovovat požadavkům objektivnosti a funkčnosti a potřebné diferenciaci z hlediska používaných kritérií. Tento hodnotící systém by měl také respektovat určité zásady, které s hodnocením pracovníků bezprostředně souvisejí: úplnost (hodnocení všech profesně i osobně důležitých vlastností hodnocených pracovníků), jednoduchost (srozumitelnost a pochopitelnost všech používaných kritérií jak pro hodnocené, tak i hodnotící subjekty), a jednoznačnost (nezbytnost přesného vymezení používaných kritérií).<sup>30</sup>

Odměňování v soukromých neziskových organizacích patří k nejproblematictější části managementu lidských zdrojů.<sup>31</sup> Mzdy jsou v porovnání s podnikatelskou sférou několikrát nižší. Nevládni organizace však mají jednu konkurenční výhodu a to využití silné motivace svých zaměstnanců, kteří jsou ochotni obětovat nízkou úroveň své mzdy za zajímavou, někdy netradiční práci a za vlastní uspokojení z její smysluplnosti. Přesto by měly soukromé neziskové organizace odměňovat zaměstnance mzdou, která mu umožní žít na úrovni běžného životního standardu dané země.

Organizace musí určit jednotlivé komponenty této kompenzace. Pevný plat představuje určitou stabilitu příjmu pro pracovníka. Variabilní část platu (bonus, provize, prémie, účast na prodejním obratu apod.) mají stimulovat výkon pracovníka. Náhrady výdajů (cestovné, pozvání na oběd nebo večeři apod.) mají hradit vynaložené náklady spojené s pracovní činností. Sociální a okrajové složky platu (placená dovolená, nemocenské dávky, životní pojištění apod.) mají dávat pracovníkovi sociální jistotu a pocit uspokojení z práce. V neziskových organizacích je většina pracovníků (a to i těch, co zabezpečují odbyt výrobků nebo služeb) odměňována pevným platem nebo mzdou.<sup>32</sup>

Jestliže se do neziskových organizací přijímají noví pracovníci, hrají největší roli především vedoucí pracovníci. Ti jako první definují nová nebo přestrukturalizovaná pracovní místa a jsou přítomni v průběhu celého procesu výběru zaměstnanců a mají při výběru poslední slovo. Rozhodovací proces v neziskové organizaci je velmi náročný i z důvodu, že finanční ohodnocení neodpovídá většinou komerčním odvětvím. Je nutné tedy velmi dobře odlišit, kdo

---

<sup>30</sup> DUBEN, R., *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha:CODEX Bohemia s.r.o., 1996, s.198

<sup>31</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha:C.H.Beck, 2012.

<sup>32</sup> DUBEN, R., *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha:CODEX Bohemia s.r.o., 1996, s.210

žádá o práci, zdali ho téma a poslání organizace zajímá a bere svou práci v organizaci jako poslání.<sup>33</sup>

### 3.4.9 Personální práce s dobrovolníky

Dobrovolník je člověk, který nabízí organizaci své znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti za dohodnutých podmínek a není za tuto činnost finančně odměňován formou platu.<sup>34</sup>

Problém ale začíná již u manažerů, kteří nemívají jasně stanovenou koncepci práce s dobrovolníky. Manažeři dobrovolníků jsou v zajetí mylné představy, že úspěchem získávání a výběru nových dobrovolníků je počet přihlášených uchazečů. V konečném důsledku jsou pak nuceni většinu z nich odmítnout, čím organizace riskuje zhoršení své image v očích veřejnosti. U personální práce s dobrovolníky je nutné si uvědomit, že je není možné separovat od placených zaměstnanců. Placení zaměstnanci by zase měli být více aktivní a snažit se o spolupráci mezi těmito dvěma skupinami. Management organizace by měl vědět, že většina dobrovolníků se snaží vykonávat svěřenou práci co nejlépe, jak umí, a absence zpětné vazby stejně jako i pochvaly za odvedenou práci dobrovolníka nejen znejistí, ale zároveň ho demotivuje.<sup>35</sup>

Následující tabulka ukazuje podíl dobrovolníků v zemích Evropy (v %). Na prvních třech pozicích se umístilo Holandsko, Lucembursko a Finsko. Česká republika se z 39 zemí Evropy umístila na výborném 8.místě s podílem 28,8 % dobrovolníků. Pro srovnání Slovenská republika se s podílem 13,6 % dobrovolníků umístila na 25. místě.

**Tabulka 2: Podíl dobrovolníků v zemích Evropy (%)**

Netherlands	47,3	Lithuania	16
Luxembourg	39,9	Malta	14,6
Finland	39,2	Portugal	14,3
Switzerland	36,6	Belarus	14,0
Denmark	36,4	Slovak Republic	13,6

<sup>33</sup> TOTH, D., *Personální management*. 1. vydání. Praha: powerprint s.r.o., 2010, str. 279

<sup>34</sup> PLAMÍNEK, J.; SVATOŠ, V.; HLEDÍKOVÁ, J.; BABOUČEK, P.; JANDÁKOVÁ, P.; ZETĚK, J.; *Řízení neziskových organizací*, Praha: Nadace Lotos, Tiskárna Fabián, 1996, s. 53

<sup>35</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: C.H.Beck, 2012.

Belgium	33,4	Romania	13,2
Slovenia	31,9	Bulgaria	13,2
Czech Republic	28,8	Spain	13,2
Austria	26,5	Hungary	12,2
France	25,9	Serbia	11,2
Germany	23,9	Northern Cyprus	10,8
Latvia	23,3	Kosovo	10,5
Estonia	22,9	Ukraine	9,3
Azerbaijan	22,8	Poland	9,0
Ireland	20,9	Bosnia Herzegovina	8,3
Albania	19,7	Montenegro	7,5
Northern Ireland	19,2	Armenia	7,1
Moldavia	18,1	Russian Federation	5,4
Cyprus	17,2	Georgia	5,2
Greece	16,5		

European Values Study, 2008 (podíl mezi občany od 18 let)

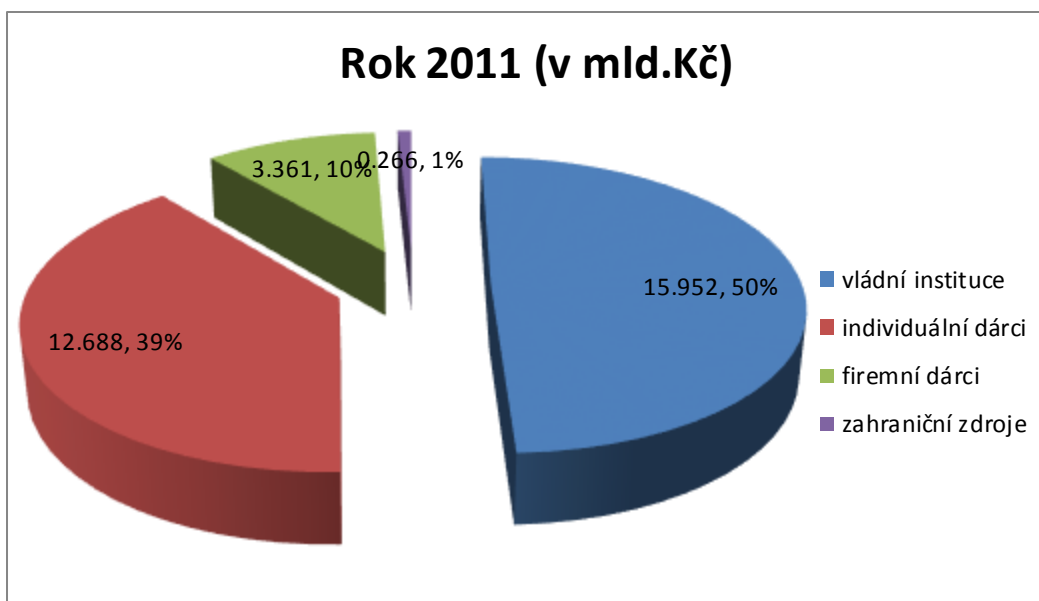
Zdroj : dostupné na [http://www.agora-ce.cz/archive\\_files/GR\\_dobrovolnictvi.pdf](http://www.agora-ce.cz/archive_files/GR_dobrovolnictvi.pdf)

#### **3.4.10 Financování**

V oblasti finančního zajištění neziskového sektoru stále pochází podstatná část finančních prostředků z domácích veřejných zdrojů, individuálních darů, významný je i přínos dobrovolné práce. Zahraniční finanční zdroje pocházejí především z Evropské unie.

Podle posledních údajů Českého statistického úřadu v roce 2011 získaly neziskové organizace finance z těchto zdrojů:

**Graf 1: Rozbor zdrojů financování neziskových organizací za rok 2011**



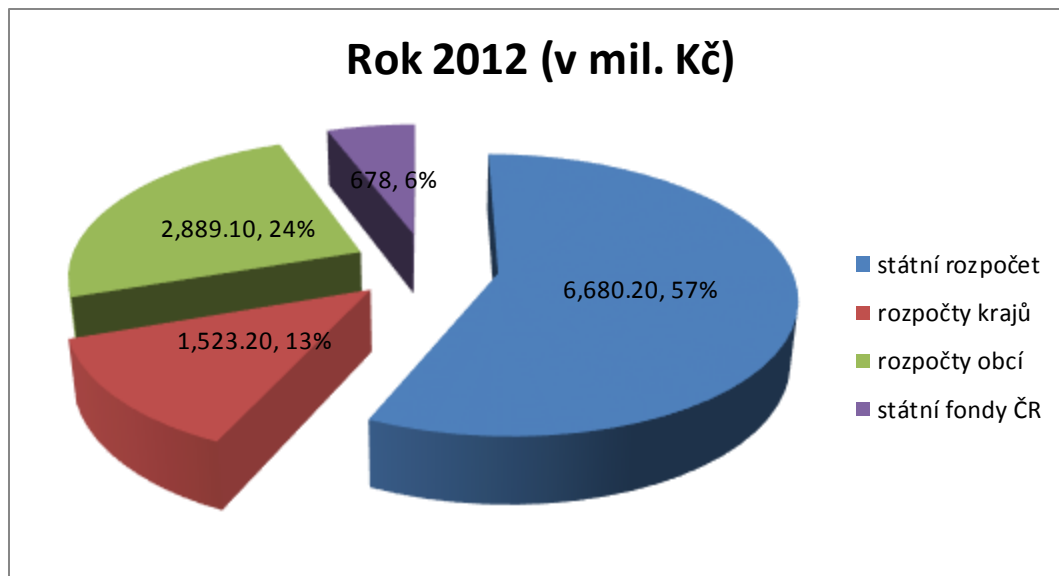
Zdroj : vlastní zpracování

Dostupné na: [http://www.neziskovky.cz/sdata/INDEX\\_CSOSI\\_2013\\_692.pdf](http://www.neziskovky.cz/sdata/INDEX_CSOSI_2013_692.pdf)

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen RVNO) zveřejňuje každoročně financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů. Dokument má název Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce ... (dále jen Rozbor). Cílem je vysledovat množství všech poskytnutých dotací nestátním neziskovým organizacím jak ze státního rozpočtu, tak z rozpočtů krajů, obcí a ze státních mimorozpočtových fondů. Hlavním zdrojem dat dotací ze státního rozpočtu byly jeho jednotlivé kapitoly, dotace z rozpočtu krajů a obcí byly čerpány z evidencí krajů a obcí.

Podle údajů RVNNO bylo v roce 2012 nestátním neziskovým organizacím poskytnuto formou dotace 11 770,5 mil. Kč, z toho :

**Graf 2: Rozbor zdrojů financování neziskových organizací z veřejných rozpočtů za rok 2012**



Zdroj : vlastní zpracování

Dostupné na: [http://www.neziskovky.cz/sdata/INDEX\\_CSOSI\\_2013\\_692.pdf](http://www.neziskovky.cz/sdata/INDEX_CSOSI_2013_692.pdf)

Nejvíce byly podporovány oblasti „Tělovýchova“ (37,3 %), „Sociální věci a politika zaměstnanosti“ (29,9 %), „Kultura a ochrana památek“ (10,1 %), „Zájmová činnost a rekreace“ (4,1 %) a „Bydlení, komunální služby a územní rozvoj“ (3,9 %).<sup>36</sup>

#### **3.4.11 Fundraising**

Fundraising je jedním ze základních principů fungování neveřejného sektoru, který se neobjevuje v žádném jiném sektoru. Tyto aktivity se spoléhají na filantropii oslovovaných dárců a v ideálním případě by měly mít ambici vybudovat s těmito dárci vzájemně korektní vztah či dlouhodobé partnerství. Pokud je proces fundraisingu úspěšný, je jeho výsledkem získání dodatečných finančních prostředků, hmotných či nehmotných zdrojů anebo pomoci věčného charakteru, jako jsou věčné dary, dobrovolnická práce, know-how, zkušenosti s řízením či správou organizace, informace a mnoho dalšího.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> [http://www.neziskovky.cz/sdata/INDEX\\_CSOSI\\_2013\\_692.pdf](http://www.neziskovky.cz/sdata/INDEX_CSOSI_2013_692.pdf)

<sup>37</sup> STEJSKAL, J.; KUVÍKOVÁ, H.; MAŤÁTKOVÁ, K. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Wolters Kluwer ČR, a. s., Praha:2012, s. 97

Stát se dobrým fundreiserem není jednoduchý proces. Tato pozice bývá pro zaměstnance často frustrující. V praxi se proto doporučuje vytvořit tzv. fundraisingový tým. V tomto týmu by měl být jeden člověk, který by se měl fundraisingu věnovat přednostně, ale ne výlučně.<sup>38</sup>

V současnosti se do praxe zavádí tzv. externí fundraising. Externí fundraiser má za úkol hledat nové možnosti získávání finančních prostředků pro zabezpečení chodu organizace. Fundraising provádí ve svém volném čase a odměňován je nejčastěji provizí podle výšky získaného finančního daru.

---

<sup>38</sup> DVORÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha:C.H.Beck, 2012.



## **4 Praktická část práce**

### **4.1 Společenství vlastníků jednotek Osvobození 1049 a 1050, Jirkov**

#### **4.1.1 Vznik společenství**

Společenství vlastníků, které bude analyzováno, vzniklo dne 6. 1. 2004 na základě zákona č. 72/1994 Sb., o vlastnictví bytů, kterým se upravovaly některé spoluvlastnické vztahy k budovám a některé vlastnické vztahy k bytům a nebytovým prostorům a doplňovaly některé zákony (zákon o vlastnictví bytů), ve znění pozdějších předpisů. Společenství vlastníků se jmenuje Společenství vlastníků jednotek Osvobození 1049 a 1050, Jirkov, je vedené u Krajského soudu v Ústí nad Labem pod spisovou značkou S 3009 a bylo mu přiděleno IČ 712 16 766.

Dne 16. 4. 2004 proběhla první ustavující schůze shromáždění společenství vlastníků jednotek, ze které byl pořízen notářský zápis. Na této schůzi byl zvolen management - výbor společenství, byl schválen příspěvek do fondu oprav společenství ve výši 15 Kč na metr čtvereční podlahové plochy bytu. Přílohou notářského zápisu jsou schválené Stanovy společenství. Předmětem činnosti společenství je správa, provoz a opravy společných částí domu, vymezených způsobem stanoveným v zákoně a zabezpečování dalších činností spojených s provozem domu.

#### **4.1.2 Lokalita Jirkov**

Město Jirkov, ve kterém se analyzované Společenství nachází, leží v Ústeckém kraji, poblíž města Chomutov, na úpatí Krušných hor. Protéká jím řeka Bílina. Je to krásné staré město s hornickou tradicí. Ve městě se nachází městské gymnázium, 4 základní školy, 9 škol mateřských, Poliklinika, je tu velká možnost kulturního vyžití. Ve městě žije zhruba 20 000 obyvatel. Převažují mladí lidé, věkový průměr je 35 let. Problém nastává ve skladbě obyvatel. Do města se stěhují lidé chronicky neplatící nájemné či zatížení jiným problémovým chováním. Tím ztrpčují život ostatním obyvatelům. Vše je způsobeno nízkou kupní cenou bytů, jednou z nejnižších v České republice. Ty kupují překupníci a do bytů stěhují lidi z jiných koutů republiky, hlavně z lokalit, kde se pohybují ceny bytů hodně vysoko.

Jedním z nejpálčivějších problémů města je otázka nezaměstnanosti. K 31.12.2014 byla nezaměstnanost v okrese Chomutov 11,04 %, z toho dlouhodobě nezaměstnaní tvoří většinu. V Jirkově je nejsložitější situace v lokalitě Nové Ervěnice. Nové Ervěnice začaly růst v padesátých letech minulého století. Jedná se převážně o čtyřpodlažní cihlové domy o dvou

vhodech, v každém 12 bytových jednotek s podlahovými plochami o třech různých velikostech. A zde se nachází i nemovitost, která bude v následující části analyzována.

#### **4.1.3 Stanovy společenství**

Stanovy jsou vnitřním předpisem, jehož obsah si Společenství vlastníků jednotek Osvobození 1049 a 1050, Jirkov (dále jen Společenství) individuálně přizpůsobilo svým poměrům. Společenství je oprávněno činit právní úkony ve všech věcech předmětu své činnosti podle těchto Stanov a podle zákona. Stanovy popisují závazná práva a povinnosti všech vlastníků jednotek v domě.

Analyzované Společenství má platné Stanovy ještě z doby vzniku společenství. Stanovy vznikly tak, že byly upraveny stanovy vzorové, dané Nařízením vlády č. 371/2004 Sb. Ty vycházely ještě z tehdejších požadavků zákona o vlastnictví bytů č. 72/1994 Sb. Od té doby nebyla žádná ustanovení Stanov měněna. Nyní k 1.1.2014 s NOZ vznikla Společenství povinnost změnit některá ustanovení Stanov tak, aby odpovídaly nové úpravě. Z dosavadních Stanov Společenství zůstávají nadále platná a účinná ta ustanovení, která nejsou v rozporu s donucujícími ustanoveními NOZ. Ustanovení, která jsou v rozporu, je nutno upravit. V těchto věcech se pak bude Společenství řídit přímo ustanoveními NOZ do doby, než provede potřebné změny.

Poté, co budou změny Stanov Společenství provedeny, ukládá nový zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob povinnost doručit platné úplné znění Stanov ke krajskému soudu, který vede veřejný rejstřík společenství vlastníků. Stanovy zde budou založeny do sbírky listin. Zákon stanoví i sankce za porušení této povinnosti. V případě nedoložení listin soud nejprve vyzve společenství k jejich předložení a v případě neuposlechnutí této výzvy může uložit pořádkovou pokutu až do výše 100 000 Kč. Dále se kromě toho bude mít nově za to, že člen statutárního orgánu tímto porušuje péči řádného hospodáře se všemi z toho vyplývajícími důsledky.

Jakákoli změna Stanov musí mít formu notářského zápisu. Nově se tedy musí každá schůze shromáždění Společenství, na které se rozhoduje o změně stanov, konat za účasti notáře. Toto SV značně finančně zatíží.

Další vyžadované údaje dle NOZ, které musí Společenství doplnit:

- Určení pravidel pro správu domu a pozemku a pro užívání společných částí

- Určení pravidel pro tvorbu rozpočtu Společenství, pravidla pro příspěvky na správu domu, pro úhradu cen služeb a pro způsob určení jejich výše placené jednotlivými vlastníky
- Určení orgánů, jejich působnost, počet členů volených orgánů, délka funkčního období, způsob svolávání, jednání i způsob usnášení

#### **4.1.3.1 Termín pro úpravu Stanov**

Uvedení Stanov do souladu s donucujícími ustanoveními NOZ tak, aby neobsahovaly ustanovení rozporná s těmito zákonnými, požaduje § 3041 odst. 2 NOZ ve lhůtě do tří let od nabytí účinnosti NOZ, tedy nejpozději do 31.12.2017.

Ustanovení Stanov rozporná s donucujícími ustanoveními NOZ přestaly platit dnem 1.1.2014.

#### **4.1.3.2 Ustanovení Stanov, která je nutno smazat**

Stanovy obsahují ustanovení, která jsou od 1.1.2014 v rozporu s NOZ a Společenství je musí odstranit.

Ve Stanovách již není možné uvádět, že se volí kontrolní komise, pokud o tom rozhodne shromáždění. NOZ se o této komisi nezmiňuje, takže pokud má být zvolena, Společenství tuto skutečnost musí ve Stanovách výslovně určit a to včetně upřesnění, kdo komisi volí, počet jejích členů, působnosti komise. Tomuto orgánu nesmí být svěřena kompetence shromáždění či statutárního orgánu.

V případě, že by byla jako člen výboru zvolena právnická osoba, bude ve výboru pracovat přímo tento člen, nikoli jeho zástupce, jak má nyní Společenství ve Stanovách uvedeno (§ 154 NOZ).

Ve Stanovách nelze nadále uvádět absolutní zákaz člena voleného orgánu nechat se při výkonu funkce zastoupit. Podle obecných ustanovení NOZ o orgánech právnických osob může nově člen voleného orgánu pro jednotlivou schůzi zmocnit jiného člena tohoto orgánu, aby jej na této konkrétní schůzi zastoupil. Toto ustanovení je nutno opravit.

Dále je ve Stanovách nutno smazat náhradní plnění funkce statutárního orgánu pro případ, kdy nebyl tento orgán zvolen. Podle ZOVB do funkce přešli vlastníci, kteří se stali členy SV dnem jeho vzniku. Vlastníci neměli zájem nechat se zvolit za člena voleného orgánu, proto

NOZ podobné ustanovení ze ZOVB nepřevzal. Nově jmenuje chybějící členy orgánů soud, případně ustanoví opatrovníka.

#### **4.1.4 Orgány SV**

Pravidla pro orgány Společenství nalezneme v obecných ustanoveních o právnických osobách, dále v navazujících paragrafech o korporacích a spolcích.

Nejvyšším orgánem Společenství je shromáždění, které tvoří všichni vlastníci jednotek. Výkonným orgánem je statutární orgán – výbor.

##### **4.1.4.1 Shromáždění společenství**

Přestože je Společenství povinno se na Shromáždění minimálně jedenkrát do roka sejit, neděje se to. Za svou historii se Společenství konalo celkem 4x, naposledy 30.6.2008. Znamená to tedy, že za posledních 6 let neproběhlo ani jedno Shromáždění Společenství. Důvodem je vždy nezájem ze strany majitelů jednotek, ti kteří se účastní, neutvoří požadovaný počet vlastnických podílů. Dle ZOVB to byla nadpoloviční většina všech vlastnických podílů.

NOZ nastavil pro Shromáždění společenství vlastníků některá nová pravidla, kterými se musí Společenství od 1.1.2014 řídit a musí opravit Stanovy v tomto duchu:

- Shromáždění Společenství se musí konat alespoň jedenkrát ročně a svolává se pozvánkou. Pozvánka musí výbor doručit vlastníkům nejpozději do 30 dnů před jeho konáním. Původně podle ZOVB byla lhůta 15 denní.
- Dále má Společenství ve Stanovách uvedeno oprávnění svolání shromáždění, pokud nebylo svoláno statutárním orgánem. Toto právo měli vlastníci jednotek mající alespoň ¼ hlasů. Nově se požaduje počet vlastníků mající více než ¼ hlasů, nejméně však dva vlastníci.
- V kompetenci Shromáždění Společenství je také nově určit způsob jednání statutárního orgánu za SV. Dříve platilo ustanovení, že písemný úkon musel být podepsán předsedou a dalším členem výboru. Nyní je nově možné, aby každý člen výboru zastupoval SV samostatně.
- Nově není možné nechat rozhodovat o výši záloh na služby výbor nebo předsedu společenství, neboť toto rozhodování patří do působnosti Shromáždění (§ 1208 písm. e) NOZ).

#### **4.1.4.2 Výbor Společenství**

Výbor je pro Společenství určitou formou managementu. Po celou dobu existence má vždy tři členy, jejichž jména se nepravidelně obměňují. Z výsledků činnosti výboru by se dalo říct, že výbor nefunguje.

Společenství má v současných Stanovách uvedeno ustanovení, podle něhož se volí výbor a v případě, že není-li zvolen výbor, volí se pověřený vlastník (dnes předseda společenství). Toto pojetí úpravy statutárního orgánu ve stanovách (podle ZOVB) již NOZ nepřipouští a vždy musí být výslovně a jednoznačně uvedeno buď, že se volí výbor (jako kolektivní statutární orgán), anebo že se volí předseda (jako individuální statutární orgán).

Počet členů výboru musí být nově dán ve stanovách přesným počtem jeho členů. Původní termín ze stanov o alespoň tříčlenném výboru je nyní nepřipustný. Nyní není požadavek na minimální počet členů stanoven.

Stejně tak již není omezena maximální délka funkčního období členů výboru. Nyní je zcela na rozhodnutí shromáždění vlastníků, na jakou dobu odhlasuje výboru mandát.

Nově musí Stanovy obsahovat určení prvních členů statutárního orgánu a to na základě požadavku v obecných ustanoveních NOZ o ustavování právnických osob (§ 123 NOZ). Tento požadavek původní Stanovy neobsahují.

NOZ nově nabízí možnost zvolit do statutárního orgánu společenství vlastníků osobu, která není jeho členem (§ 1205 NOZ). Reaguje tak na častou situaci, která nastávala za platnosti dřívější právní úpravy. Zvolená osoba přijala funkci a pak na ní nestačila. Důvodem mohly být její znalosti, schopnosti, komunikační dovednosti. Odpovědnost se řídila ustanoveními občanského zákoníku, která se na členy společenství vlastníků jednotek nevztahovala. Nyní je na člena statutárního orgánu kladen mnohem větší nárok. Je zaveden institut péče řádného hospodáře a člen orgánu nese odpovědnost i se všemi důsledky, zejména povinnost k náhradě škody. Z tohoto důvodu je pravděpodobné, že o obsazování pozic členů výboru nebude již vůbec žádný zájem.

#### **4.1.4.3 Ukončení členství v orgánu**

Podle NOZ se při ukončení členství v orgánu uplatní pro všechny členy statutárního orgánu jednotná lhůta 2 měsíců od doručení oznámení o odstoupení společenství vlastníků bez možnosti tuto lhůtu zkrátit dřívějším projednáním (§160 NOZ). Původní úprava určovala lhůtu uplynutím 30 dnů od doručení, nedošlo-li k projednání odstoupení dříve.

#### **4.1.4.4 Hlasování**

Kamenem úrazu v tomto Společenství je hlasování. Hlavním důvodem je opakující se neúčast vlastníků na svolaném Shromáždění. Pak není možné některá rozhodnutí přijmout.

NOZ zachovává kvorum pro usnášeníschopnost shromáždění. Je tedy stále nutné, aby se účastnili vlastníci s většinou hlasů podle podílů. (§ 1206 NOZ). Nově ale stačí k přijetí rozhodnutí v naprosté většině záležitostí souhlas většiny hlasů.

Dřívější ZOVB stanovoval různá kvora pro přijetí různých usnesení. Záleželo na tom, o čem bylo hlasováno. Například u běžných záležitostí stačila nadpoloviční většina podílů přítomných vlastníků. U usnesení o rekonstrukci a modernizaci domu bylo u tohoto společenství zapotřebí souhlasu všech, tedy 100 % vlastníků.

Výraznou změnou v NOZ je právě přijetí rozhodnutí shromáždění společenství ve věci modernizace, rekonstrukce a opravách společných částí domu, jímž se nemění vnitřní uspořádání domu. Nyní stačí hlasy většiny vlastníků přítomných na schůzi shromáždění.

Ve věci schvalování změn stanov, uzavření smlouvy o zástavním právu k jednotce vlastníka, obsahu prohlášení vlastníka jednotek, rozúčtování cen služeb jednotlivým vlastníkům byly podle ZOVB nutné  $\frac{3}{4}$  podílů vlastníků přítomných na shromáždění. Nyní je toto kvorum také postačující.

Stanovy tohoto společenství obsahují pro přijetí usnesení přísnější hlasovací většinu, a to z důvodu převzetí stanov vydaných nařízením vlády při zakládání společenství. Nyní podle nich musí SV hlasovat a to do doby, než své Stanovy přizpůsobí NOZ. Znění Stanov má v tomto směru přednost před zákonem.

Tomuto společenství doporučuji, aby snížilo kvora pro přijetí určitých usnesení na minima dle NOZ, neboť ponechat původní kvora je značně nepraktické.

#### **4.1.4.5 Rozhodování mimo shromáždění**

NOZ nově zavádí možnost přijmout usnesení SV i mimo shromáždění. Jedná se o tzv. způsob per rollam. Nutná je písemná forma. Pokud SV upraví stanovy, tak je tento způsob možný vždy, pokud řádně svolané shromáždění nebude usnášeníschopné.

Způsob per rollam nebude možné uplatnit, pokud bude hlasování nově náležet podle NOZ do výlučné působnosti shromáždění. Jedná se například o zvolení a výkon funkce člena voleného orgánu SV, pro které platí obecná ustanovení NOZ o orgánech právnických osob, dále při

naplňování a uplatňování některých nově stanovených práv a povinností vlastníků, například právo nahlížet do dokumentů SV, nově stanovené oznamovací povinnosti vlastníků nebo při nově stanovené povinnosti vlastníků při stavebních úpravách v bytě.

Návrh na hlasování způsobem per rollam musí být podán do jednoho měsíce od neusnášeníschopného shromáždění. K dispozici musí mít vlastníci jednotek i podklady pro svá rozhodnutí. Listina, obsahující plné znění usnesení, je pak vlastníkem, který souhlasí, podepsána vlastní rukou.

#### **4.1.4.6 Funkce předsedy společenství**

Funkce předsedy společenství je obecně velice složitým postem. Jedná se ve své podstatě o manažera, který neřídí zaměstnance, ale vlastníky jednotek. O tuto funkci v principu není zájem, neboť pro vlastníky je to neznámé prostředí vyžadující vysokou míru samostatnosti. ZOVB předsednictví nařizoval, předsedou se musel stát jeden z vlastníků. K výkonu je ale třeba jistých charakterových vlastností, které předseda nesmí postrádat. Pak není schopen procesy v organizaci správně zvládat. Vždy by to měl být člověk s jistým morálním kreditem, osobnost pro své okolí. Měl by být komunikativní, empatický, ale také organizační typ a měl by uvažovat systémově. Neméně důležitou vlastností je výřečnost. Před shromážděním musí minimálně jednou ročně pronést řeč. Zde obhajuje své názory.

Od svého založení v roce 2004 vede Společenství v pořadí již pátý předseda. Žádný z předešlých předsedů nevedl Společenství déle než 2 roky. Současná paní předsedkyně byla do své funkce zvolena v červnu roku 2008. Je tedy ve funkci sedmým rokem. Bohužel nevede společenství efektivněji než předchůdci. Výše dluhů je v podstatě nejvýznamnějším ukazatelem úspěšnosti v organizaci společenství jednotek. Tempo růstu dluhů vlastníků vůči Společenství neklesá.

Motivací k výkonu své funkce nejsou pro paní předsedkyni peníze, neboť přesto, že má od Shromáždění odhlasovanou odměnu ve výši 1 500 Kč hrubého měsíčně, není jí vyplácena. Na účtu Společenství nejsou potřebné finance. Od svého zvolení tedy vykonává funkci zdarma. Možná i to je důvod, proč s dlužníky více nekomunikuje, není více důsledná, nezjišťuje informace, které mají pro Společenství takřka strategický význam.

#### **4.1.5 Příspěvky na správu domu a pozemku (fond oprav)**

Vlastníci si na své ustavující schůzi v roce 2004 odhlasovali příspěvek na správu domu a pozemku ve výši 15 Kč za metr čtvereční podlahové plochy. Od té doby se částka nezměnila. Součet podlahových ploch jednotlivých bytových jednotek činí 1305,2 m<sup>2</sup>. Při této ploše by

mělo Společenství vybrat každý měsíc na příspěvcích celkem 19 578 Kč. Tyto finance by měly zůstat na účtu Společenství. Příspěvky platí pravidelně jen 7 vlastníků, což obnáší vybranou sumu ve výši 4 905 Kč. Tato částka nestačí na pokrytí potřebných výdajů, jako jsou opravy, havárie, revize, vedení účetnictví, odměna předsedovi a jiné.

Částka 15 Kč za metr čtvereční je v dnešní době naprosto nedostačující. V praxi je běžné odvádět do společného fondu kolem 25 Kč za metr čtvereční, i více. Pokud by se Společenství k takové změně uchýlilo, znamenalo by to měsíční příspěvek do společného fondu ve výši 32 630 Kč.

#### **4.1.6 Platební morálka vlastníků**

Platební morálka vlastníků jednotek je velmi špatná. Za dobu existence společenství 10ti let činí dluhy vlastníků k 31.12.2014 částku 1,234.567 Kč. Z celkem 24 vlastníků jednotek v domě pravidelně přispívá zálohami na energie a příspěvkem na správu domu 7 vlastníků. Tyto platby nestačí pokrýt měsíční spotřebu energií za celý dům a tak se rozdíl doplácí z účtu příspěvků na správu domu a pozemku. Tyto praktiky provádí Společenství od svého vzniku. Na účtu příspěvku na správu domu a pozemku tak neustále narůstá deficit, který již prakticky nejde srovnat. Na běžném účtu Společenství zůstala k 31.12.2014 částka 54.125,80 Kč. Společenství tedy nedisponuje žádnou částkou, kterou by řešilo případnou havárii či nečekanou událost v domě. Investice do společného majetku nejsou možné vůbec.

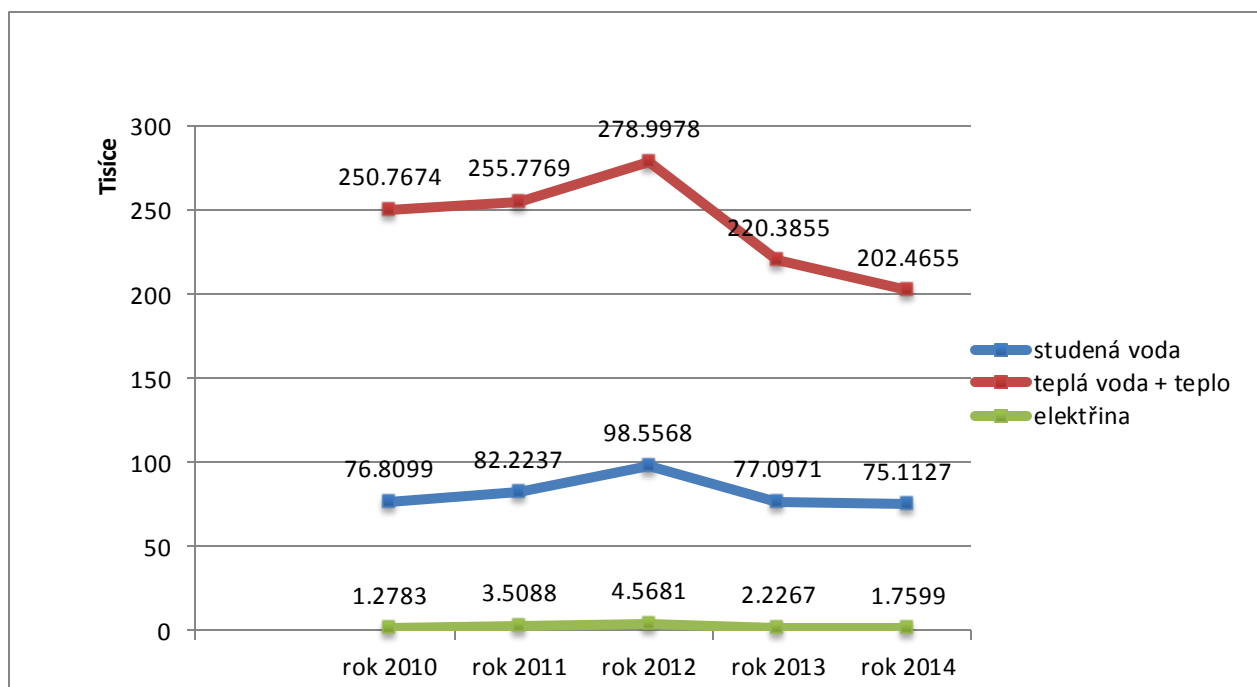
Společenství podalo za dobu svého fungování celkem 52 žalob na zaplacení dlužných částek, následně vede 31 exekucí na majetek dlužníků. V momentě nabytí právní moci rozsudku vzniká na bytě dlužníka zákonné zástavní právo ve prospěch Společenství. Problémem je, že Společenství je ve většině případů již několikátým věřitelem v pořadí a tak se na něj v případě prodeje jednotky s vypořádáním nedostane.

#### **4.1.7 Náklady**

V následující tabulce jsou zobrazeny náklady všech energií odebíraných ve Společenství za jednotlivé roky.



**Graf 3: Rozbor nákladů energií za roky 2010, 2011, 2012, 2013 a 2014**



Zdroj: Interní doklady z účetnictví Společenství

Po rozhovoru s předsedou Společenství vlastníků jednotek Osvobození 1049 a 1050, Jirkov a byl proveden výpočet - nalezení trendu v nákladech na teplo a teplou vodu tohoto Společenství pomocí výpočtu formou statistické metody. Dále je v práci uveden bodový odhad nákladů těchto energií na rok 2015 a 2016 a posouzení kvality prognózy pomocí pseudoprognózy (relativní chyby prognózy). Účelem tohoto výpočtu je odhad budoucích nákladů pro usnadnění rozhodovacího procesu managementu a také pro odhad vývoje počtu dlužníků. Dále pak zlepšení a zkvalitnění života vlastníků jednotek ve Společenství.

#### **4.1.8 Vlastníci a pronajímání bytových jednotek**

V domě se 24 bytovými jednotkami je 24 vlastníků, z toho je v současné době 10 bytů pronajímáno. Jednotky patří majitelům mající bydliště nebo sídlo po celé České republice. Většinou jsou to realitní kanceláře nebo právnické osoby. Tento fakt dává malý prostor k řešení jakéhokoliv vzniklého problému v domě. Majitelé pronajímaných jednotek se o stav společného majetku nestarají, zajímá je jen vlastní prospěch plynoucí z nájmu bytů. Přestože mají vlastníci povinnost hlásit správci do 10 dní od nastěhování nového nájemce jejich počet a navýšit si tak zálohy na spotřebovávanou energii, neděje se tak. Problém pak nastává při vyúčtování roční spotřeby a služeb, neboť přesný počet nájemníků v bytech není za celý rok

znám a dochází tak k nepříjemným situacím, kdy jsou vlastníci znevýhodňováni a doplácí na tyto nezodpovědné majitele. S vodoměry bývá ne zřídka manipulováno. Rozdíl mezi metry kubickými studené a teplé vody, které jsou nad součet poměrů bytových vodoměrů, a metry kubickými z dodavatelské faktury od dodavatelů energií, se započítávají do celkové ceny za 1 metr kubický a tím je cena uměle navyšována.

Další problém řeší výbor v době, kdy má docházet k odečtům spotřeby studené a teplé vody na měřicích v jednotlivých bytech. Někteří majitelé (opět většinou ti, co byty pronajímají) nejsou schopni v termínu byt zpřístupnit a odečet tak umožnit, i když jim to ukládají Stanovy. Nereagují na písemné výzvy. Pokud jim paní předsedkyně volá, telefon nezvedají už z principu, neboť mají obavu z nějakého problému. Pokud se odečíst vodoměry nepodaří ani po několika pokusech o kontakt, pak výbor ve spolupráci se správcem provede odhad spotřeby, který je majiteli vyúčtován. Majitel se zpravidla ihned po doručení podává reklamaci vyúčtování.

Paní předsedkyně neustále řeší rozbitou vložku řáb do vchodových dveří obou vchodů, taktéž vykradené společné prostory, zdemolované schránky, vykopnuté dveře do sklepů a jiné. Ve spolupráci s městskou policií řeší předsedkyně pořádek před domem.

#### **4.1.9 Zánik společenství**

Zánik tomuto Společenství hrozí stále. Nemá prostředky jak na běžném účtu v bance, tak naspořené na účtu příspěvku na správu domu a pozemku. Neustále hrozí, že nebude na zálohy na energie dodavatelům a ti přívod odpojí. O této variantě ZOVB ani NOZ neuvažuje, ovšem z praxe jde o nejčastější možnost.

Dle ZOVB byl možný zánik SVJ ve třech případech:

1. zánik domu (demolice, důsledek přírodní katastrofy)
2. dohoda všech vlastníků o změně vlastnictví jednotek na podílové spoluvlastnictví budovy
3. prohlášení jediného vlastníka o zrušení vymezení jednotek v domě a změně vlastnictví jednotek na vlastnictví budovy

NOZ rozlišuje mezi zrušením (§ 1215) a zánikem společenství vlastníků. Likvidaci jako v případě zrušení právnické osoby NOZ výslovně nepřipouští.

Ke zrušení nyní dochází automaticky ze zákona a to dnem zániku vlastnického práva ke všem jednotkám v domě. Dále se společenství ruší právním jednáním, pokud bylo založeno dobrovolně nebo pokud počet jednotek v domě klesl na méně než pět.

Zánik SV je vázán na výmaz z veřejného rejstříku, obdobně jako u obchodních společností. Návrh na výmaz se podává u příslušného krajského soudu.

Vypořádání majetkových poměrů se provede tak, že dnem zániku Společenství přejdou práva a povinnosti Společenství na jednotlivé vlastníky jednotek podle jejich podílu na společných částech domu. Právními nástupci Společenství jsou nyní vlastníci zapsaní ve veřejném seznamu ke dni výmazu. Přecházejí na ně veškerá práva a povinnosti.

## 5 Závěr a doporučení

Hlavním cílem bakalářské práce byl návrh opatření pro efektivnější systém řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích. Dílčím cílem byla analýza současného stavu řízení u vybrané neziskové organizace. Dalším dílčím cílem bylo 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 zanezt 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.

Postavení tohoto Společenství dále posiluje nová úprava NOZ podle § 1186. Podrobnosti je nutno upravit ve Stanovách. Vlastník, který míní jednotku prodat, musí doložit nabyvateli potvrzení o tom, že žádné dluhy nepřecházejí, či jakého druhu tyto dluhy jsou. Povinnost toto potvrzení vystavit má správce. Za dluhy, které přešly na nabyvatele, převodce ručí a to osobě odpovědné za správu domu. Dluhy se vymáhají přednostně po novém vlastníku jednotky, teprve potom po původním. Pokud nebude potvrzení vystaveno správně, dluhy nepřejdou. Splnění dluhu vzniklého po 1.1.2014 se tedy Společenství může domáhat vždy na stávajícím majiteli, popřípadě na majiteli bývalém z titulu ručení.

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.

➤ Nepřizpůsobivé 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.

V příloze č. 1 je proveden výpočet lineární trendové funkce nákladů Společenství na teplo a teplou vodu, dále bodový odhad nákladů na rok 2015 a 2016 a posouzení kvality prognózy pomocí pseudoprognózy. Z výsledku výpočtu lze odvodit, že náklady mají do budoucna klesající tendence. Aby tyto tendence zůstaly zachovány, je nutné přijmout taková řešení managementu, jako je dohled nad šetřením energiemi, kontrola počtu osob žijících v domě, včasné nahlášení změny počtu osob bydlících v jednotkách správci a odpovídajícím způsobem navýšení záloh na jednotlivé energie.



## 6 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.

DUBEN, R., *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia s.r.o., 1996, s.198. ISBN 80-85963-19-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-893-4

FRIČ, P.; GOULLI, R. a kol. *Neziskový sektor v ČR*. Praha : Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

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

MERITUM SEGMENT, autorský kolektiv, *Nevýdělečné organizace 2010*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2010. ISBN: 978-80-7357-532-8

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6

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

STEJSKAL, J.; KUVÍKOVÁ, H.; MAŤÁTKOVÁ, K. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Wolters Kluwer ČR, a. s., Praha:2012. ISBN 978-80-7357-973-9

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.neziskovky.cz/sdata/INDEX_CSOSI_2013_692.pdf)

[http://www.agora-ce.cz/archive\\_files/GR\\_dobrovolnictvi.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>

## **7 Seznam tabulek**

Tabulka 1 : Počet neziskových organizací v České republice za jednotlivé roky

Tabulka 2: Podíl dobrovolníků v zemích Evropy (%)

## **8 Seznam grafů**

Graf 1: Rozbor zdrojů financování neziskových organizací za rok 2011

Graf 2: Rozbor zdrojů financování neziskových organizací z veřejných rozpočtů za rok 2012

Graf 3: Rozbor nákladů energií za roky 2010, 2011, 2012, 2013 a 2014

Graf 4: Přehled nákladů tepla a teplé vody za roky 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 včetně předpokladu na roky 2015 a 2016

## **9 Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 – Nejlepší směs vedoucího a manažera

## **10 Seznam příloh**

Příloha č.1: Výpočet lineární trendové funkce nákladů tepla a teplé vody, bodový odhad nákladů tepla a teplé vody na rok 2015 a 2016 a posouzení kvality prognózy pomocí pseudoprognózy (relativní chyby prognózy)

Příloha č.2 : Stanovy Společenství vlastníků jednotek Osvobození 1049 a 1050, Jirkov

## Příloha č. 1

Výpočet lineární trendové funkce nákladů tepla a teplé vody Společenství vlastníků jednotek Osvobození 1049 a 1050, Jirkov, bodový odhad nákladů na rok 2015 a 2016 a posouzení kvality prognózy pomocí pseudoprognózy (relativní chyby prognózy)

Rok	$y_i$	$t_i$	$t_i^2$	$y_i t_i$
2010	250 767,40	1	1	250 767,40
2011	255 776,90	2	4	511 553,80
2012	278 997,80	3	9	836 993,40
2013	220 385,50	4	16	881 542,00
2014	202 465,50	5	25	1,012.327,50
Celkem	1,208.393,10	15	55	3,493.184,10

Výpočet lineární trendové funkce :

$$T_t = a + b t$$

$$y' = a + b x$$

$$a = 281\,277$$

$$b = -13\,199$$

$$r = -0,689$$

$$y' = 281\,277 - 13\,199 x$$

Malé  $a$  lze interpretovat jako konstantu.

Malé  $b$  lze interpretovat jako regresní koeficient, který vyjadřuje, o kolik se při jednotkové změně času změní v průměru výše nákladů jako závislá modelovaná proměnná.

Malé  $r$  o hodnotě 0,689 lze interpretovat jako nízkou těsnost závislosti.

Bodový odhad nákladů pro rok 2015 :

$$t_i = 6$$

$$y^c = 281\,277 - 13\,199 \times 6$$

$$y^c = 202\,083$$

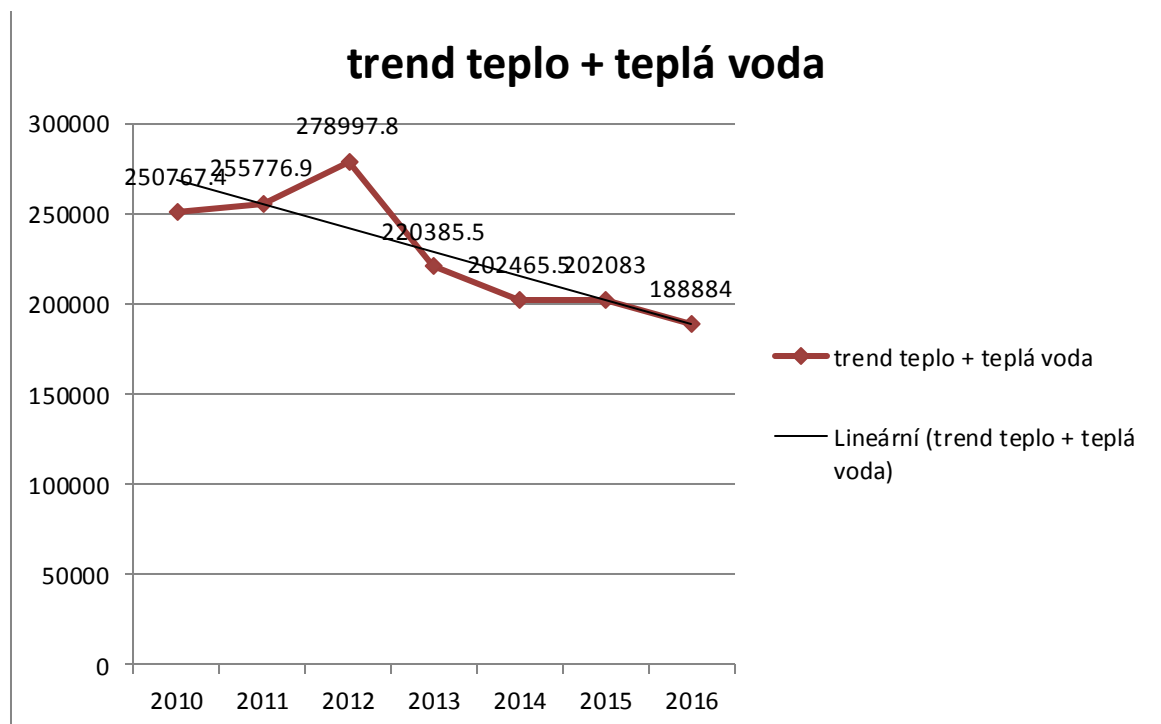
Bodový odhad nákladů pro rok 2016 :

$$t_i = 7$$

$$y^c = 281\,277 - 13\,199 \times 7$$

$$y^c = 188\,884$$

**Graf 4: Přehled nákladů tepla a teplé vody za roky 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 včetně předpokladu na roky 2015 a 2016 a trendová funkce**



Zdroj: vlastní zpracování



Index determinace:

$r^2 = 0,689^2 \times 100 = 47,4721 \%$  = shoda modelu a dat (udává, z kolika % je změna hodnot údajů v časové řadě vysvětlená změnou času, tj. trendovou funkcí)

Interpretace : ze 47,4721 % lze vysvětlit náklady lineárním trendem (47 % = prognóza je uspokojivě přesná a i model je pro další prognózování uspokojivý)

52,5279 % = reziduum = odchylka modelu a dat, další faktory, které ovlivňují náklady, náhodný efekt, který bude vždy (změny cen energií od jejich dodavatelů za 1 GJ, změna DPH).

Posouzení kvality prognózy pomocí pseudoprognózy (relativní chyba prognózy)

Odhad nákladů roku 2014 :

Časová řada se o 1 období zkrátí a přepočítají se parametry a a b :

$$a = 268\,462$$

$$b = -6\,792$$

$$y' = a + b x$$

$$t_i = 5$$

$$y' = 268\,462 - 6\,792 \times 5$$

$$y' = 234\,502$$

Skutečnost náklady za rok 2014 : 202 465,50

Je prognóza relativně spolehlivá?

$$r = \frac{P - S}{S} \times 100 (\%)$$

S

$$r = \frac{234\,502 - 202\,465,50}{202\,465,50} \times 100$$

$$202\,465,50$$

$$r = 15,82 \%$$

Interpretace: Trend ve spotřebě energií má dlouhodobě klesající tendenci.

**Příloha č. 2**

Platné Stanovy Společenství vlastníků jednotek Osvobození 1049 a 1050, Jirkov

Příloha č. 2 k NZ 89/2004

N 91/2004

**STANOVY**

**Společenství vlastníků jednotek**

**Osvobození 1049 a 1050, Jirkov**

**se sídlem: Jirkov, Osvobození 1050, PSČ 431 11**

## Úvodní ustanovení

### Název: Společenství vlastníků jednotek Osvobození 1049 a 1050, Jirkov Sídlo: Jirkov, Osvobození 1050, PSČ 431 11

Společenství vlastníků jednotek je právnickou osobou, která vznikla na základě zákona č. 72/1994 Sb., kterým se upravují některé spoluvlastnické vztahy k budovám a některé vlastnické vztahy k bytům a nebytovým prostorům a doplňují některé zákony (zákon o vlastnictví bytů), ve znění zákona č. 273/1994 Sb., nálezů Ústavního soudu č. 280/1996 Sb., zákona č. 97/1999 Sb., zákona č. 103/2000 Sb., zákona č. 229/2001 Sb. a zákona č. 451/2001 Sb., (dále jen „zákon“).

### Čl. I.

#### Předmětem činnosti

1. Předmětem činnosti společenství je správa, provoz a opravy společných částí domu, vymezených způsobem stanoveným v zákoně (dále jen „správa domu“), a zabezpečování dalších činností spojených s provozem domu:
2. Správou domu se rozumí:
  - a) zajišťování provozu domu a pozemku včetně technických zařízení a společných částí technických sítí, a to tak, aby společné části domu byly provozuschopné a sloužily k jejich řádnému užívání a k řádnému užívání bytů a nebytových prostorů v domě
  - b) zajišťování oprav a rekonstrukcí společných částí domu včetně havarijní údržby
  - c) zajišťování protipožárního zabezpečení domu a jeho revize a opravy
  - d) zajišťování revizí a oprav rozvodů plynu, rozvodů elektrické energie, svislých a vodorovných rozvodů vody a odvodů odpadních vod, rozvodů tepla a teplé užitkové vody, provozu radiátorů ústředního vytápění, vzduchotechniky, výtahů, společné televizní a rozhlasové antény a ostatních systémů k příjmu a rozvodu televizního a rozhlasového signálu, elektrických sdělovacích zařízení v domě a hromosvodů
  - e) zajišťování prohlídek a čištění komínů
  - f) plnění dalších povinností, pokud vyplývají nebo vyplynou vlastníkům jednotek ze zvláštních právních předpisů v souvislosti s jejich spoluvlastnictvím ke společným částem domu
  - g) zajišťování administrativní a operativně technické činnosti spojené se správou domu a vedení příslušné technické a provozní dokumentace domu
  - h) vybírání příspěvků od vlastníků jednotek na náklady spojené se správou společných částí domu a pozemku, popřípadě dalších příspěvků, pokud jsou z rozhodnutí vlastníků jednotek vybírány
  - i) zajišťování vedení evidence plateb vlastníků jednotek na náklady spojené se správou společných částí domu a pozemku, popřípadě o dalších prostředcích, které jsou z rozhodnutí vlastníků jednotek vybírány
  - j) vedení evidence nákladů vzniklých se zajišťováním správy domu
  - k) vedení přehledu všech ostatních nákladů vztahujících se k domu a pozemku
  - l) zřízení účtu u banky a hospodaření s peněžními prostředky vlastníků jednotek, svěřených společenství na úhradu nákladů spojených se správou a provozem společných částí domu, s povinností oprávněných osob s nimi disponovat s péčí řádného správce cizího majetku a podle pokynů schválených vlastníky jednotek
  - m) vedení účetnictví domu podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, s odděleným účtováním na jednotlivé jednotky (byty a nebytové prostory) a sledování nákladů a výnosů v příslušném účetním období
3. Na základě rozhodnutí a pověření všemi vlastníky jednotek zajišťuje společenství pojištění domu.
4. Na základě pověření vlastníky jednotek zajišťuje společenství:
  - a) plnění poskytovaná s užíváním bytů a nebytových prostorů a společných částí domu (dále jen služby), s výjimkou těch, která si zajišťují vlastníci jednotek od dodavatelů přímo (např. dodávka elektrické energie nebo plynu do jednotlivých bytů a nebytových prostorů)
  - b) dodávky elektrické energie a vody, případně plynu a odvádění odpadních vod pro společné části domu
  - c) dodávka vody a odvádění odpadních vod pro jednotlivé jednotky

- d) dodávky tepla a teplé užitkové vody z centrálního zdroje umístěného v domě případně od dodavatele tepla ze zdroje umístěného mimo dům
  - e) další povinnosti, které vyplnou pro vlastníky jednotek, případně pro společenství ze zvláštních právních předpisů
5. Předmětem činnosti společenství je:
- a) vybírání záloh na úhradu za služby od vlastníků jednotek
  - b) vedení potřebné evidence plateb vlastníků jednotek na zálohy na úhradu za služby
  - c) hospodaření s peněžními prostředky svěřenými vlastníky jednotek formou záloh na úhradu za služby na zřízeném účtu u banky dle článku I odstavce 2. )
  - d) vyúčtování zálohových plateb na úhradu za služby pro jednotlivé vlastníky jednotek
  - e) provozování technických zařízení v domě, která slouží i jiným subjektům, s povinností osob, kterým je svěřena jejich obsluha, disponovat s nimi s péčí řádného správce majetku a podle pokynů schválených shromážděním vlastníků jednotek
6. Společenství je oprávněno sjednat smlouvu o zástavním právu k jednotce, včetně příslušného spoluvlastnického podílu na společných částech domu, k zajištění pohledávek vyplývajících z úvěru poskytnutého na náklady spojené se správou domu, a to se souhlasem vlastníka jednotky.

## Čl. II. Orgány společenství

1. Orgány společenství jsou:
- a) shromáždění vlastníků jednotek v domě (dále jen „shromáždění“)
  - b) výbor společenství (dále jen „výbor“). Není-li zvolen výbor, vlastníkem jednotky, kterého shromáždění pověřil výkonem funkce výboru, dále jen („pověřený vlastník“)
2. Výbor a pověřeného vlastníka volí a odvolává shromáždění. Členem výboru nebo pověřeným vlastníkem může být pouze vlastník jednotky v domě.
  3. Orgány společenství hlasují veřejně. Shromáždění může rozhodnout, že bude provedeno tajné hlasování, a to zejména pokud jde o volbu členů výboru nebo pověřeného vlastníka. Tajnou volbu může navrhnout výbor nebo pověřený vlastník, pokud nejde o jejich první volbu.
  4. Funkční období členů výboru a pověřeného vlastníka činí 5 let a počíná dnem jejich zvolení. Na svém prvním zasedání výbor zvolí předsedu a místopředsedu. První zasedání výboru svolává jeho nejstarší člen, který také řídí jeho zasedání do zvolení předsedy.
  5. Členem výboru nebo pověřeným vlastníkem může být zvolena pouze osoba starší 18 let, způsobilá k právním úkonům.
  6. Člen společenství může být zvolen pouze do jednoho orgánu.
  7. Členům výboru a pověřenému vlastníku může být poskytnuta odměna za výkon funkce. Její výši schvaluje shromáždění.
  8. O průběhu první schůze shromáždění, na které jsou voleny orgány společenství a schvalovány stanovy společenství, musí být pořízen notářský zápis, k němuž se přikládají schválené stanovy společenství.
  9. Člen výboru a pověřený vlastník může být volen opětovně.
  10. Člen výboru a pověřený vlastník může být během funkčního období shromážděním odvolán jestliže závažným způsobem, nebo opakovaně poruší povinnosti vyplývající z činnosti voleného orgánu společenství, případně je-li neomluveně nečinný po dobu nejméně 6 měsíců.
  11. Člen výboru, pověřený vlastník, předseda výboru a místopředseda výboru může během funkčního období odstoupit. Odstoupení oznamuje člen výboru písemně orgánu společenství, jehož je členem. Odstoupení je účinné ode dne kdy jej vzal výbor na vědomí. Pokud výbor nevezme odstoupení na vědomí do třiceti dnů ode dne doručení oznámení člena o odstoupení, zaniká odstupujícím členovi jeho funkce třicátým dnem po doručení oznámení o odstoupení z funkce. Pověřený vlastník oznamuje své odstoupení shromáždění.
  12. Za člena výboru nebo pověřeného vlastníka, který odstoupil nebo byl odvolán, provede shromáždění novou volbu, a to do 60-ti dnů po zániku jejich funkce.
  13. Shromáždění může rozhodnout o zřízení kontrolní komise. Pro její zřízení a volbu či odvolání členů platí body 2 až 7 a 9 až 12.

### Čl. III. Shromáždění

1. Nejvyšším orgánem společenství je shromáždění.
2. Do výlučné pravomoci shromáždění náleží rozhodování:
  - a) o věcech, které jsou obsahem prohlášení vlastníka budovy podle § 4 zákona
  - b) o schválení nebo změně stanov
  - c) o uzavření smlouvy o zástavním právu k jednotkám se souhlasem vlastníků jednotek
  - d) o změně účelu užívání stavby, o změně stavby, jakož i o podstatných změnách týkajících se společných částí domu
  - e) rozhodování o výši příspěvků od vlastníků jednotek na náklady spojené se správou společných částí domu, popřípadě dalších, pokud jsou tyto příspěvky z rozhodnutí vlastníků vybírány
  - f) stanovení výše odměny členů výboru a pověřeného vlastníka
3. Shromáždění svolává nejméně jedenkrát v kalendářním roce výbor nebo pověřený vlastník, shromáždění musí být svoláno rovněž z podnětu vlastníků jednotek, kteří mají alespoň jednu čtvrtinu hlasů. Neplní-li výbor nebo pověřený vlastník povinnost svolat shromáždění, mohou jej svolat vlastníci jednotek, kteří mají alespoň jednu čtvrtinu hlasů. Jímí zvolený člen řídí pak schůzi tohoto shromáždění.
4. Pokud není zvolen výbor nebo pověřený vlastník, svolává shromáždění vlastník, jeho spoluvlastnický podíl na společných částech domu činí nejméně jednu polovinu, jinak vlastníci jednotek, kteří se stali členy společenství dnem jeho vzniku.
5. O svolání shromáždění musí být členové společenství písemně vyrozuměni nejméně 15 dní před konáním schůze shromáždění. Pozvánka musí obsahovat datum a hodinu, místo a program jednání schůze shromáždění. K pozvánce se připojují podklady k nejdůležitějším bodům jednání shromáždění nebo informace o tom, kde se může člen společenství s těmito podklady seznámit.
6. Jednání shromáždění organizuje a řídí předseda výboru nebo člen výboru, kterého řízením shromáždění výbor pověřil, nebo pověřený vlastník. Podklady pro jednání shromáždění připravuje výbor nebo pověřený vlastník..
7. Shromáždění je schopné usnášení, jsou-li přítomni vlastníci jednotek, kteří mají většinu hlasů, k přijetí usnesení je zapotřebí nadpoloviční většiny hlasů přítomných vlastníků.
8. Při hlasování je rozhodující velikost spoluvlastnických podílů vlastníků jednotek na společných částech domu, spoluvlastníci jednotky mají jeden hlas. Při rovnosti hlasů, nebo nedosáhne-li se potřebné většiny nebo dohody, se po dalším objasnění řešeného problému hlasuje znovu. Je-li výsledkem tohoto opětovného hlasování rovnost hlasů nebo nedosáhne-li se potřebné většiny nebo dohody, rozhoduje na návrh kteréhokoliv vlastníka jednotky soud. Jde-li o důležitou záležitost, může přehlasovaný vlastník jednotky požádat soud, aby o ní rozhodl (§11 odst. 3 zákona).
9. K přijetí usnesení shromáždění o věcech, které jsou obsahem prohlášení vlastníka budovy podle bodu 2. písm. a), o schválení nebo změně stanov podle bodu 2. písm.b) a o tom, zda budou uzavřeny smlouvy o zástavním právu k jednotkám se souhlasem vlastníků příslušných jednotek podle bodu 2. písm.c), je zapotřebí tříčtvrtinové většiny hlasů přítomných vlastníků jednotek.
10. K přijetí usnesení o změně účelu užívání stavby, o změně stavby, jakož i o podstatných změnách týkajících se společných částí domu je zapotřebí souhlasu všech vlastníků jednotek.
11. Jsou-li členy společenství pouze tři vlastníci jednotek, je zapotřebí k přijetí usnesení souhlas všech vlastníků jednotek.
12. Z jednání shromáždění se pořizuje zápis, který musí obsahovat:
  - a) datum a místo konání shromáždění
  - b) prezcnční listina vlastníků
  - c) přijatá usnesení
  - d) výsledky hlasování
  - e) námítky členů proti rozhodnutí společenství, kteří požádali o jejich zaprotokolování
13. Přílohu zápisu z jednání shromáždění tvoří podklady, které byly předloženy k projednávaným bodům.
14. Shromáždění si může vyhradit rozhodování i o jiných záležitostech než jsou uvedeny v předchozích bodech.

## Čl. IV. Výbor

1. Výbor je statutárním a výkonným orgánem společenství. Výbor musí být alespoň tříčlenný.
2. Výbor zvolí ze svých členů předsedu a místopředsedu.
3. Za výbor jedná navenek předseda výboru nebo výborem písemně pověřený člen výboru. Je-li pro právní úkon zapotřebí písemná forma, je nezbytný podpis předsedy a dalšího člena výboru.
4. K platnosti zvolení členů výboru je zapotřebí, aby na schůzi shromáždění byli přítomni vlastníci jednotek, kteří mají většinu hlasů. Člen výboru je zvolen, hlasuje-li pro něj nadpoloviční většina hlasů všech vlastníků. Při hlasování je rozhodují velikost spoluvlastnických podílů vlastníků jednotek na společných částech domu.
5. Pokud nejde o věci ve výlučné pravomoci shromáždění nebo pokud si rozhodování v určitých věcech shromáždění nevyhradilo, rozhoduje výbor. Výbor plní usnesení shromáždění a odpovídá mu za svou činnost. Výbor se schází podle potřeby, nejméně však jedenkrát ročně. Výbor svolává jeho předseda nebo výborem písemně pověřený člen výboru.
6. Nesvolává-li v dohodnutých lhůtách výbor předseda, může tak učinit místopředseda. Není-li místopředseda zvolen, mohou zasedání výboru svolat jeho další dva členové.
7. Výbor zejména:
  - a) jedná ve věcech správy domu, které jsou ve výlučné pravomoci shromáždění nebo pokud si je shromáždění nevyhradilo. Při jednání se výbor řídí schválenými dokumenty a to zejména: prohlášením vlastníka, těmito stanovami, pravidly pro hospodaření s jednotkami apod.
  - b) svolává shromáždění, připravuje nebo se podílí na přípravě podkladů pro jeho jednání a dále postupuje dle těchto stanov
  - c) rozhoduje o výši záloh na úhradu za jednotlivé služby a o způsobu rozúčtování úhrad za služby na jednotlivé vlastníky, není-li rozúčtování úhrad za služby stanoveno zvláštním právním předpisem (např. o nájemném z bytu a úhradě za plnění poskytovaná s užíváním bytu) nebo předpisem schváleným shromážděním (např. pravidla pro hospodaření společenství)
  - d) odpovídá za vedení účetnictví a sestavení účetní závěrky a předkládá ji shromáždění ke schválení
  - e) odpovídá za vedení písemností (vedení evidence členství), zápisů ze shromáždění, usnesení apod.
  - f) sjednává dohody o provedení prací, o dodávce služeb, kontroluje jejich kvalitu a provádí úhradu za provedení dodávky služeb
  - g) činí opatření k zajištění úhrady dluhů vlastníků jednotek na příspěvcích na výdaje spojené se správou, údržbou a opravami společných částí domu, popřípadě domu jako celku a záloh na služby
  - h) má právo vyzvat vlastníky jednotek, aby do doby, než vlastník jednotky dlužící zálohy na služby své dluhy uhradí, složili na účet společenství zálohu na pokrytí těchto dluhů, aby nedošlo k platební neschopnosti společenství a dodávka služeb nebyla přerušena  
Pokud je ustanoven správce nebo uzavřena smlouva se správcem, je výbor oprávněn záležitostmi týkající se zejména bodu c,d,f svěřit výkonu správce.
8. Z jednání výboru se pořizuje zápis, který musí obsahovat:
  - a) datum a místo konání
  - b) prezenční listina členů výboru
  - c) přijatá usnesení
  - d) výsledky hlasování členů výboru
  - e) námitky členů výboru proti rozhodnutí výboru, kteří požádali o jejich zaprotokolování
9. Člen výboru odpovídá za škodu, kterou způsobil porušením své právní povinnosti. Odpovědnosti se člen výboru zproští, prokáže-li, že škodu nezavinil. Odpovědnosti se člen výboru též zproští tehdy, jestliže nesouhlasil s rozhodnutím výboru, z jehož plnění vznikla společenství škoda, a nechal si svůj nesouhlas zaprotokolovat v zápise o jednání výboru, které přijalo předmětné rozhodnutí.

## **Čl. V. Pověřený vlastník**

1. Pověřený vlastník je statutárním orgánem společnosti, není-li zvolen výbor. Pověřený vlastník plní úkoly v rozsahu čl. IV bodu 7.
2. Pověřeným vlastníkem může být vlastník jednotky (jednotek), kterého zvolí shromáždění. Pro platnost jeho zvolení platí obdobně ustanovení čl. IV bodu 4.
3. K písemnému právnímu úkonu postačí podpis pověřeného vlastníka.
4. Pověřený vlastník odpovídá za škodu, kterou způsobil porušením své právní povinnosti. Odpovědnosti se pověřený vlastník zproští, prokáže-li, že škodu nezavinil.

## **Čl. VI. Vznik členství a evidence členů společnosti**

1. Členy společnosti se stávají fyzické a právnické osoby, které nabyly vlastnictví jednotek v domě, a to dnem vzniku společnosti nebo dnem nabytí vlastnictví jednotky.
2. Členství ve společnosti vzniká a zaniká současně s převodem nebo přechodem vlastnictví jednotky. Spoluvlastníci jednotek jsou společnými členy společnosti.
3. Jména členů společnosti při jeho vzniku jsou uvedena v prezenční listině. Seznam členů je veden a aktualizován na katastrálním úřadu.

## **Čl. VII. Práva a povinnosti člena společnosti**

1. Člen společnosti má právo zejména:
  - a) účastnit se veškeré činnosti společnosti
  - b) podílet se stanoveným způsobem na rozhodování shromáždění
  - c) volit a být volen do orgánů společnosti, splňuje-li stanovené podmínky
  - d) předkládat návrhy na zlepšení činnosti společnosti
  - e) obdržet vyúčtování příspěvků na výdaje spojené s úhradou záloh za služby, které byly poskytnuty na účet společnosti
  - f) nahlížet do všech podkladů týkajících se činnosti společnosti a na svůj náklad žádat o pořízení kopie, opisu či výpisu z těchto podkladů
2. Člen společnosti je povinen zejména:
  - a) dodržovat stanovy, pravidla pro hospodaření jednotek a pinit usnesení orgánů společnosti
  - b) řídit se, při užívání společných částí domu, pozemku a společných zařízení domu právními předpisy, rozhodnutími orgánů společnosti a pokyny výrobce či správce technických zařízení
  - c) neprodleně upozorňovat výbor, pověřeného vlastníka nebo správce na závady vzniklé na společných částech domu, jakož i na jednání jiných osob a na další skutečnosti, které společné části domu poškozují, a dále podle svých schopností a možností působit proti takovému poškozování, včetně činnosti směřující k předcházení škod
  - d) hradit stanovené příspěvky na výdaje spojené se správou domu a stanovené příspěvky na opravy, rekonstrukce a modernizace domu, a to poměrně podle velikosti spoluvlastnického podílu na společných částech domu, neurčuje-li písemná dohoda všech vlastníků jednotek jinak
  - e) hradit stanovené zálohy na úhradu za služby a nedoplatky vyplývající z vyúčtování
  - f) umožnit na předchozí vyzvání vstup do jednotky osobám pověřeným kontrolou, prováděním oprav a úprav souvisejících s opravami ostatních jednotek a domu jako celku. V případě havárie umožnit vstup do jednotky osobám pověřeným k odstranění havárie okamžitě, bez zbytečného prodlení.
  - g) odstranit na svůj náklad závady a poškození, které na jiných jednotkách nebo společných částech domu způsobil sám vlastník jednotky nebo tí, kteří s ním jednotku užívají, nebo nájemci či podnájemci a příslušníci jejich domácností
  - h) zdržet se jednání, jímž by zasahoval do práv ostatních členů společnosti a podstatně omezoval nebo neumožňoval výkon jejich práv

- i) umožnit instalaci a údržbu zařízení pro měření tepla a vody v jednotce a umožnit odečet naměřených hodnot
  - j) oznámit bez zbytečného odkladu výboru nebo pověřenému vlastníkovi a vždy správci nabytí vlastnictví jednotky
  - k) oznamovat výboru nebo pověřenému vlastníkovi a vždy správci změny v počtu příslušníků své domácnosti, domácnosti nájemce nebo podnájemce, a to do 10-ti dnů ode dne, kdy ke změně došlo.
3. Úpravy, jimiž se mění vzhled domu, může člen společnosti provádět jen se souhlasem všech členů společnosti. Úpravy, jimiž se mění vnitřní uspořádání domu a zároveň velikost spoluvlastnických podílů na společných částech domu, může člen společnosti provádět jen na základě smlouvy o výstavbě uzavřené se všemi členy společnosti.

## **Čl. VIII.**

### **Zánik členství ve společnosti**

1. Členství ve společnosti zaniká
  - a) úmrtím člena společnosti – fyzické osoby
  - b) převodem nebo přechodem vlastnictví jednotky
  - c) zánikem člena společnosti – právnické osoby
  - d) zánikem jednotky, jejímž vlastníkem je člen společnosti
2. Společné členství spoluvlastníků zaniká i tehdy, pokud v důsledku úmrtí nebo zániku jednotek zůstane ze spoluvlastníků pouze jediný vlastník jednotky.
- 3.

## **Čl. IX.**

### **Úhrada nákladů spojených se správou domu a úhrada za služby**

1. Příspěvky a zálohy podle čl. VII. bodu 2. písm. d) a e) platí členové společnosti měsíčně v částkách a termínech stanovených shromážděním, a to na účet společnosti, pokud shromáždění nestanoví jinak.
2. O vyúčtování příspěvků podle čl. VII. bodu 2. písm. d) rozhoduje shromáždění jednou ročně.
3. Nevycerpaný zůstatek příspěvků na správu domu, rekonstrukce a modernizace se s jednotlivými členy společnosti nevypořádává a převádí se do následujícího roku, pokud shromáždění nerozhodne jinak.
4. Zálohy na úhradu za služby podle čl. VII. bodu 2. písm. e) je výbor nebo pověřený vlastník povinen jednou ročně vyúčtovat, a to nejpozději do 90-ti dnů po skončení zúčtovacího období stanoveného zvláštním právním předpisem. Výbor je oprávněn, v případě časového prodloužení faktur dodavatelů služeb, neumožnění odečtu spotřeby médií vlastníkem, či v případě reklamace faktur, prodloužit termín vyúčtování služeb a to na základě vlastního rozhodnutí, nebo na základě podnětu od správce. Vzájemné vypořádání přeplatků a nedoplatků se provede nejpozději do 30-ti dnů po vyúčtování záloh. Pokud je stanoven správce nebo uzavřena smlouva se správcem, jsou výbor a členové společnosti výše uvedené záležitosti oprávněni svěřit do výkonu správce.

## **Čl. X.**

### **Hospodaření společnosti**

1. Společnost spravuje svěřené peněžní prostředky vlastníků jednotek, které skládají členové společnosti na náklady spojené se správou společných částí domu a pozemku a zálohově na úhradu za služby.
2. Společnost může se souhlasem nadpoloviční většiny všech členů společnosti zajišťováním činností zejména podle článku I. článku X. – s výjimkou bodu 5., pověřit jinou osobu (správce). Povinnosti a práva správce vyplývají pouze z konkrétních ustanovení uzavřené smlouvy.
3. Společnost vede účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.



4. Případný zisk hospodaření společenství může být rozdělen mezi členy společenství po schválení účetní závěrky na základě souhlasu všech členů společenství. Zisk se rozdělí podle velikosti spoluvlastnických podílů členů společenství na společných částech domu a pozemku. V daňových záležitostech se postupuje podle zvláštních právních předpisů.
5. Členové společenství ručí za závazky společenství spojené s hospodařením společenství v poměru, který odpovídá velikosti spoluvlastnických podílů na společných částech domu.
6. Členovi výboru za výkon funkce náleží měsíční odměna.
7. Předsedovi výboru za výkon funkce náleží měsíční odměna.
8. Správci, firmě IZ-REAL s.r.o. Jirkov za předmět činnosti, který je vymezen ve smlouvě mezi správcem a společenstvím vlastníků náleží měsíční odměna.
9. Výše popsané odměny jsou uvedeny a upravovány na základě pravidel hospodaření jednotek a na základě smlouvy mezi správcem a společenstvím vlastníků.

## Čl. XI. Zánik společenství


Společenství zaniká v případě zániku domu a v případech uvedených v § 5 odst. 6 a 7 zákona č. 72/1994 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

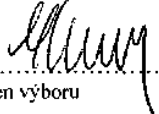
## Čl. XII. Závěrečná ustanovení

Vztahy, které nejsou upraveny v těchto stanovách, se řídí zákonem 72/94 Sb. v platném znění a ostatními obecně závaznými platnými předpisy. Pokud by některá ustanovení těchto stanov byla v rozporu s obecně závaznými právy a předpisy, nezpůsobuje to neplatnost těchto stanov, ale pouze neplatnost tohoto ustanovení a právní vztahy by byly řešeny v souladu se zákonným ustanovením.

**Stanovy Společenství vlastníků jednotek Osvobození 1049 a 1050, Jirkov  
byly projednány a schváleny na schůzi společenství vlastníků jednotek konané  
dne 7.5.2006**

  
.....  
předseda

  
.....  
místopředseda

  
.....  
člen výboru