

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2021-2022

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jakub Lučka

Právní gramotnost zaměstnanců v soukromých firmách

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce:

JUDR. Aleš Zpěvák, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2021-2022

DIPLOMA THESIS

Jakub Lučka

Legal literacy of employees in private companies

Prague 2021

Diploma Thesis Work Supervisor:

JUDR. Aleš Zpěvák, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská/diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorka(y)

Poděkování

Děkuji touto cestou panu JUDr. Aleši Zpěvákovi, vedoucímu mé diplomové práce, za jeho vedení, za poskytnuté cenné rady, za trpělivost a také za čas věnovaný této práci.

Anotace

Soukromé společnosti v rámci svého působení vstupují do mnohých interakcí s vnitřními a vnějšími subjekty. Tyto vztahy tvoří významný podíl každodenních aktivit společností, spotřebovávají její finanční kapitál a lidské zdroje. Bez ohledu v jakém oboru daná společnost působí, musí více či méně vstupovat do těchto vztahů. K naplnění svého poslání a dosažení svých podnikatelských cílů, je nutné pro společnost vstupovat do rozličných interních a i externích vazeb mezi svými obchodními partnery – dodavateli, zákazníky, přepravními společnostmi apod. Toto platí také i pro vztahy s veřejnou správou, která je pro fungování společnosti také zásadní.

Právě při vytváření těchto vazeb, každá společnost musí vystupovat v rámci právního řádu platnou pro projednávanou oblast. Rozsah tohoto právního rámce je velmi široký a zpravidla pokryje všechna ujednání současně platného práva. Jiné právní rámce bude společnost používat v rámci jednání se svými dodavateli. Čerpat z jiných právních ustanovení bude v rámci obchodních vztahů se zákazníky. Další obsáhlá kapitola se týká vztahů vzniklých s veřejnou správou a zaměstnanci.

Aby společnost byla v této oblasti úspěšná, musí tyto vazby korektně nastavit po celý průběh vlastního jednání – od zahájení až po konec daného jednání. Je nutné sledovat a hodnotit, zdali se tyto jednání provádějí především podle aktuálních právních předpisů. Pokud by tomu tak nebylo, vystavuje se společnost nebezpečí možného postihu, ztráty konkurenční výhody apod. Případně hrozí riziko chybně provedené obchodního vztahu, kde také hrozí finanční riziko a možnost majetkové újmy. Jak toto vše zajistit a jak eliminovat potenciální rizika při tvorbě těchto vazeb a vztahů? Je to v lidech, tedy v zaměstnancích společnosti. Ti musí vystupovat tak, aby nedošlo k porušení daného právního rámce v rámci svému umu, zkušeností a znalostí. A to tak, aby byla eliminována společnosti možná újma či finanční ztráta. Stále více také platí, že kvalita vybudovaných obchodní a ostatních vztahů, dají společnost jistou konkurenční výhodou. V dnešní době tedy opět důležitá věc společnosti.

Klíčová slova

interakce, kvalifikace, obchodní partneři, právní bezpečí, právní předpisy, prostředí.

Annotation

As part of their operations, private companies enter into many interactions with internal and external entities. These relationships make up a significant part of the company's day-to-day activities, consuming its financial capital and human resources. No matter in which field the company operates, it must more or less enter into these relationships. To fulfill its mission and achieve its business goals, it is necessary for the company to enter into various internal and external links between its business partners - suppliers, customers, transport companies, etc. This also applies to relations with public administration, which is also for the functioning of the company essential.

It is in creating these links that each company must act within the legal order applicable to the area in question. The scope of this legal framework is very wide and will normally cover all provisions of current law. The company will use other legal frameworks in negotiations with its suppliers. Another comprehensive chapter deals with relations with public administration and employees.

In order for a company to be successful in this area, it must set these links correctly throughout the course of its own negotiations - from the beginning to the end of the negotiations. It is necessary to monitor and to assess whether these negotiations are being carried out primarily in accordance with current legislation. If this is not the case, the company is exposed to the risk of possible sanctions, loss of competitive advantage, etc. Alternatively, there is a risk of a faulty business relationship, where there is also a risk of financial risk and the possibility of property damage. How to ensure all this and how to eliminate potential risks in creating these ties and relationships? They must act in such a way that the given legal framework is not violated within the scope of their skill, experience and knowledge. This is so as to eliminate the company's possible damage or financial loss. It is also increasingly true that the quality of established business and other relationships will give the company a certain competitive advantage. Nowadays, therefore, again an important matter of society.

Keywords

interaction, qualification, business partners, legal security, legal regulations, environment.

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 PROSTŘEDÍ FIRMY.....	13
1.1 Mikroprostředí.....	13
1.1.1 Dodavatelé.....	13
1.1.2 Zákazníci.....	15
1.1.3 Konkurence.....	16
1.1.4 Zprostředkovatelé.....	16
1.2 Makroprostředí.....	17
1.2.1 Ekonomické faktory.....	17
1.2.2 Technické a technologické faktory.....	17
1.2.3 Demografické parametry.....	18
1.2.4 Sociální faktory.....	19
1.2.5 Politické faktory.....	19
1.2.6 Faktory přírodního prostředí.....	19
1.3 Ekonomický koloběh.....	20
2 PRACOVNÍ PRÁVO A VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
2.1 Pracovněprávní vztahy.....	23
2.1.1 Zaměstnavatel.....	23
2.1.2 Zaměstnanec.....	24
2.1.3 Založení pracovního poměru.....	24
2.2 Odborný rozvoj zaměstnanců.....	25
2.2.1 Prohlubování a zvýšení kvalifikace.....	26
2.2.2 Podmínky vzdělání.....	27
2.2.3 Dopady zvýšení kvalifikace.....	28
2.2.4 Podmínky pro prohlubování kvalifikace.....	29
2.3 Druhy školení.....	29
3 CHARAKTERISTIKA REGIONU.....	31
3.1 Popis regionu.....	31
3.1.1 Specifikace okresu.....	32
3.1.2 Vzdělání v regionu.....	33

3.2	Podnikatelské subjekty v regionu.....	34
PRAKTICKÁ ČÁST.....		35
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SOUKROMÉ SPOLEČNOSTI.....	35
4.1	Výběr společnosti.....	35
4.1.1	Sklářství v českých zemí.....	35
4.1.2	Moderní vývoj českého skla.....	36
4.1.3	Historický vývoj společnosti a současnost.....	36
4.2	Popis společnosti Crystalex CZ, s.r.o.....	37
4.2.1	Produkty a výroba společnosti.....	38
4.2.2	Současné postavení společnosti.....	38
4.2.3	Personální situace společnosti.....	38
4.2.4	Ekonomická analýza společnosti.....	40
4.3	Struktura společnosti.....	41
4.3.1	Oddělení generálního ředitele.....	41
4.3.2	Personální oddělení.....	42
4.3.3	Obchodně - marketingové oddělení.....	43
4.3.4	Oddělení nákupu.....	44
4.3.5	Organizace firmy.....	46
4.4	Školení zaměstnanců firmy.....	46
4.4.1	Druhy školení.....	46
4.4.2	Právní podpora společnosti.....	48
4.5	Rozbor právní gramotnosti oddělení nákupu.....	48
4.5.1	Registr právních předpisů oddělení nákupu.....	49
4.5.2	Kupní smlouva.....	50
4.5.3	Rámcová kupní smlouva.....	52
4.5.4	Smlouva o dílo.....	53
4.5.5	Servisní smlouva.....	55
4.5.6	Nájemní smlouva.....	56
4.5.7	Dohoda o mlčenlivosti.....	58
4.5.8	Smluvní agenda.....	58
4.6	Rozbor právní gramotnosti oddělení obchodu.....	59
4.6.1	Registr právních předpisů oddělení obchodu.....	60

4.6.2	Kupní smlouva.....	61
4.6.3	Rámcová kupní smlouva.....	63
4.7	Školení a zvyšování kvalifikace.....	64
5	MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ.....	65
5.1	Pojištění manažerského rozhodování.....	65
5.1.1	Aspekty pojištění.....	66
5.1.2	Dopady pojištění.....	66
5.1.3	Výběr pojištění.....	67
5.2	Pojištění manažerského rozhodování u vybrané společnosti.....	69
6	PRÁVNÍ GRAMOTNOST.....	71
6.1	Nutnost právní gramotnosti.....	71
6.2	Proces právní gramotnosti.....	71
	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	74
	SEZNAM ZKRATEK.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Vymezení tématu, jeho aktuálnost a důvod jeho volby. Každá společnost – firma působí a svoji činnost provádí ve dvou základních rovinách. Jedna rovina je její vnitřní uskupení, její vnitřní procesy a funkce. Další rovina se týká vystupování navenek. Pro správné fungování každé soukromé společnosti je nutné zajistit její vhodně nastavené interakce, jak v rámci vnitřních procesů, tak i vůči externím partnerům a subjektům. Při bližším pohledu na vnější působení, je nutno uvést, že shodně jako žádný organismus nemůže existovat v izolaci do okolního světa, tak i nemůže existovat firma, bez okolního světa. Zde jí obklopuje vnější prostředí, které v různém čase a s různou mírou ovlivňuje její chování a její vývoj. Pokud chce být firma úspěšná, musí vnějšímu a vnitřnímu světu věnovat bedlivou pozornost. Musí jak své vnitřní procesy, tak zároveň i vnější ve svém okolí pravidelně analyzovat, hodnotit a využít je pro svůj další rozvoj. To, jak kvalitně bude firma tyto činnosti provádět, rozhoduje se o jejich další vývoji. Je však nutné podotknout, že žádná firma nemůže plně všechny procesy kontrolovat a ovládat. To platí především pro vnější podmínky. U vnitřních podmínek má společnost lepší podmínky procesy koordinovat a hlídat ve své režii.

Vnější a vnitřní podmínky tvoří mnohočetnou řadu na sobě nezávislých faktorů, které mohou být velmi dynamické a nesou s sebou značný stupeň nejistoty v jejich samotném průběhu. Správná a včasná identifikace těchto procesů pomůže firmě pomoci se vyvarovat potenciálním rizikům a využít probíhající procesy ve svůj prospěch a být tak i napřed vůči své konkurenci. Jedním z nástrojů k dosažení tohoto cíle je zvýšení právní gramotnosti svých zaměstnanců. Shodně toto platí i pro vnější tak i vnitřní podmínky. Právní gramotnost podporuje dynamiku a dodává větší bezpečnost všem těmto procesům – vnitřním i vnějším. Firmu pomáhá dělat silnější ve všech oblastech. Není možné provést kvalitní obchod bez řádně a dobře uzavřené obchodní smlouvy. Není možné provést zakoupení materiálu pro výroby firmy, bez znalosti právních aspektů potřebných pro nakupování. Stejně tak není možné např. dodržovat pracovní kázeň na požadované úrovni, bez znalost právních předpisů pro daný pracovní výkon. Platí tedy přímá úměra, že čím je vyšší právní gramotnost, tím více je firma bezpečnější ve svých činnostech – vůči dodavatelům, zaměstnanců, zákazníků a i vůči orgánům statní správy.

Téma diplomové práce jsem zvolil vzhledem ke svému zájmu o fungování naší soukromé rodinné firmy, která má dlouhodobou tradici. V rámci svého působení v této firmě a vzhledem k výkonu své pracovní pozice, se pohybuji na pomezí požadavků firmy a vlivů okolního světa. Vlivy firmu ovlivňují a působí na ní po celou dobu jejího fungování. Je to stále trvající proces, který vyžaduje neustálé zkoumání a vyhodnocení všech působících vlivů. Cílem je zde stanovit priority a soustředit se na nejdůležitější vlivy a poté postupně řešit následující s nižší prioritou.

Zaměření této diplomové práce se soustředí na vztah firmy a jejich obchodní partnerů, kteří vstupují do interakce a to převážně za účelem provedení obchodu. Pro bližší zkoumání byla vybrána společnost Crystalex CZ, s.r.o. Důvodem pro výběr této firmy je její jasná orientace na vnější okolí díky tomu, že se jedná o výrobně-obchodní firmu.

Při vzniku, provedení a vyhodnocení tohoto vztahu, se bude primárně hodnotit role firmy z právního pohledu, jak si stojí z hlediska vytváření korektního a bezpečného vztahu po právní stránce. Z tohoto hlediska budou také hodnoceny role pracovníků a jejich způsobilost pro toto jednání. Hlavní důraz bude veden na vytváření bezpečných vztahů a to jak po stránce obchodní, tak i po stránce právní. Dlužno dodat, že tyto dvě úrovně bezpečnosti, jsou si velice blízké a navzájem se ovlivňují. Nelze tedy hodnotit provedený obchodní případ jako dobrý, pokud bude mít právní vady. Což v konečném důsledku může zhatit dobré výsledky dosažené v obchodní úrovni. Je tomu logicky i naopak, kdy perfektně připravený obchodní případ po stránce právní, bude vykazovat obchodní vady, takže ve výsledku půjde také o selhání. V této diplomové práci nás bude zajímat spíše ten první případ. Z tohoto vyplývá, že zástupci firmy, zaměstnanci, majitelé, akcionáři atd., musí mít právní povědomí o svých krocích a aktivitách. To by jim ve svém zájmu měla zajistit sama firma. Proto téma právní gramotnosti zaměstnanců v soukromých firmách, má z toho pohledu vysokou prioritu. Firma touto investicí zabezpečí sama sobě lepší a bezpečnější fungování v rámci interních a externích aktivit.

Právní bezpečí je jeden ze základních principů, který by měla ctít a dodržovat každá firma a to bez ohledu na její velikost či oblast působení. Právní bezpečí totiž představuje celý soubor aktivit, kterými si musí daná firma projít a dodržovat je při životě. Tím bude chráněna před možnými útoky a to jak na ty, které přicházejí z vnitřního prostředí

firmy, tak před útoky, které přicházejí z venku – z vnějšího prostředí. Pod pojmem útoky je možné si představit jak snahu o poškození firmy od vlastních pracovníků, tak i od externích subjektů, kteří existují v okolí společnosti. Tyto útoky je možné definovat jako úmyslné, kde daný subjekt nebo pracovník se snaží vědomě firmu poškodit, ať již z jakéhokoli motivu. Může se jednat např. o motiv získání osobního prospěchu nebo i nepřejícího jednání. Další možností je neúmyslné poškození, které může být morálně „čistější“, ale ve výsledku firmu může poškodit shodně a škody mohou být ve stejné výši, jako při úmyslném jednání.

Z důvodů, že jsem aktivním účastníkem a řešitelem vztahů v rámci firmy a jejího okolí, mám možnost zajišťovat korektní fungování v rámci vznikajících interakcí ve firmě a vně jí. Aby mohl být tento proces dále prohlouben a zdokonalen, provedl jsem šetření v místní firmě velké velikosti, která oblast právní gramotnosti aktivně řeší.

Současný stav zpracování tématu je uveden v odborné literatuře. Vztahu právní gramotnosti zaměstnanců v soukromých firmách je věnována odborná literatura a to především z hlediska stanovení legislativního rámce. Problematice na zvolené téma se věnují například autoři J. Kocourek a T. Dobřichovský, kteří uvádějí procesy ve vzdělávání dle pracovního práva. Veškeré další literární zdroje jsou uvedeny v této diplomové práci a to v jejím závěru v oddíle Seznam použité literatury. Citace budou uváděny v poznámkách uvedených pod čarou textu.

Cílem diplomové práce bude popsat a vyhodnotit proces vzájemných interakcí vznikající uvnitř i vně firmy a určení vlivu, jak efektivně mohou tyto interakce spravovat jednotliví účastníci. V práci budou uvedeny a popsány jednotlivé vztahy a vyhodnocen vliv právní gramotnosti na jejich průběh.

Metodou deskripce bude popsán vliv právní gramotnosti pro jednání firmy. Popis hlavních ukazatelů je poukázán v souhrnech a pomocí detailního rozboru dále popsán.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROSTŘEDÍ FIRMY

Samotné prostředí firmy lze rozdělit na několik úrovní a to podle vnějšího a vnitřního pohledu.

1.1 Mikroprostředí

Toto prostředí jednoznačně ovlivňuje přímou činnost firmy a realizaci jejího podnikatelského záměru. Tedy uspokojovat potřeby svých zákazníků a z toho vytvářet svůj zisk. Hlavním bodem mikroprostředí je firma, poté její dodavatelé a zákazníci, dále pak konkurence a zprostředkovatelé. Důraz v rámci těchto jednání by měl být od zástupců firmy dán především na tento rozsah:

- znalost vlastních potřeb a mít specifikaci zadání;
- znalost předmětu zadání, včetně jeho technicko-ekonomických parametrů;
- znalost své vyjednávací pozice – např. zdali existuje možnost náhrady dodavatele a za jakých dodatečných nákladů;
- znalost alternativních dodavatelů, ale i alternativního předmětu jednání;
- znalost své motivace k jednání a znalost svého cíle.¹

1.1.1 Dodavatelé

Svým způsobem stojí na počátku celé výrobního řetězce. Dodavatelé zajišťují potřeby firmy z hlediska zásobení materiálem, externími službami a dodávkou technologických celků – investic.²

Nastavení právního rámce při jednání s dodavateli je velice důležité a proto mnoho firem v rámci své struktury má samostatné oddělení nákupu. To musí mít právní

1 KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8, s. 26

2 TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0. s. 290

povědomí o právních podmínkách pro jednání s dodavateli a uzavírání obchodních smluv.

Způsob jednání má být veden podle zásady plnění tzv. trojimperativu. V rámci jednání by daný zástupce firmy měl dodržovat hlavní kritéria pro dosažení obchodní dohody bez zásadnějších právních vad.³

Na obrázku č. 1 jsou znázorněny hlavní body jednání, které mají být uvedeny ve smluvním rámci:

- provedení – co má být provedeno, dodáno – specifikuje předmět jednání;
- náklady – kolik za předmět jednání zaplatí a v jaké struktuře;
- čas – za jak dlouho bude dodán požadovaný materiál, provedena služba, dokončeno dílo apod.

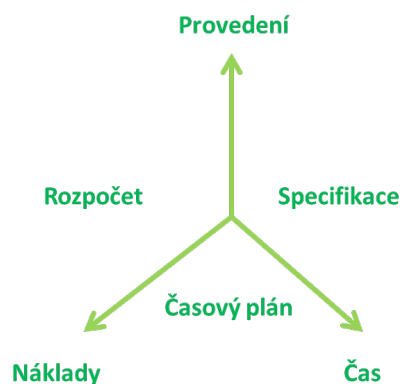
Spolu s tímto jsou zde další tři důležité podmínky pro úspěšné provedení a završení jednání:

- rozpočet – je přínosné specifikovat veškeré náklady spojené s předmětem jednání – obchodem, jakou jsou např. dopravné, cestovné, práce za instalaci, uvedení do provozu apod.;
- specifikace – zde platí, že čím více popíšeme předmět jednání, tím více se budou eliminovat případné problémy a nedorozumění v budoucnu. Např. při nákupu osobního vozidla se kromě toho, že jde o nákup vozu, bude specifikovat jeho barva, typ motoru, výkon mnoho další výbavy tak, aby bylo možné nákup provést kvalitně a bez následného zklamání;
- časový plán – další důležitý bod při jednání - všichni účastníci si musí být vědomi, jak termínového plány musí splnit.⁴

3 ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-218-1. s. 19

4 ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-218-1. s. 20

Obrázek 1: Struktura trojimperativu



Zdroj⁵

Pro úspěšné zvládnutí celého tohoto procesu, je podstatné mít povědomí o právním rámci při jednání s dodavateli.

V současné době se jedná o snahu firem si vybudovat princip řízení dodavatelského řetězce tak, aby vyhovoval moderním trendům. Jedním z takových metod řízení je princip řízení dle procesu Supply Chain Management. Tento proces je vysoce efektivní a má za cíl všechny aktivity plynoucích od dodavatelů, co nejvíce podřídít požadavkům výroby. Jedná se o celý řetěz postupných kroků, kde snahou je zajistit dodání produktů v požadovaný termín a množství tak, jak je požaduje výroba dané firmy.⁶

1.1.2 Zákazníci

Zákazníci dávají smysl celému firemního snažení. Jsou tím, proč společnost na trhu vlastně je. Práce se zákazníky je pro každou společnost tím nejdůležitějším a zároveň tím nejtěžším. Rozsah zákazníků není homogenní a jejich celkový rozsah může být hodně široký. Firma tedy musí zvolit takový přístup, aby dokázala pokrýt požadavky své zákaznické základny a co nejvíce se jim přiblížit z hlediska nabízených služeb a svého servisu.

⁵ ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-218-1. s. 20

⁶ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0. s. 290

V této oblasti je možné rozdělit zákazníky na dvě skupiny:

- a) koncoví zákazníci – jsou to koneční spotřebitelé, které spotřebovávají produkty či služby;
- b) obchodní nebo výrobní společnosti – s nabízeným produktem či službou dále pracují a poté jí nabízejí dále k prodeji.⁷

Pro tuto oblast také platí nutnost práce s právními ujednáními vhodných pro tuto oblast. Jedná se zpravidla o tvorbu obchodních smluv, kde jsou stanoveny parametry dle výše uvedeného trojimperativu.

1.1.3 Konkurence

Je hnacím motorem pro každý trh. Pokud jsou trhy bez konkurenčního prostředí, je to ke škodě především pro konečné zákazníky. Firmy hovoří o své konkurenci často negativně a berou její existenci jako přítěž pro svojí činnost. Na druhou stranu konkurence zvyšuje dynamiky jejich vývoje a růstu.

Přínos konkurence je významný především z těchto důvodů:

- podněcují zvýšení a zrychlení inovace a zdokonalování produktů;
- podněcují úsilí vedoucí ke snižování nákladů;
- podněcují možnosti na využívání co nejvíce prodejních cest a zvyšování obratu;
- podněcují vyšší míru synergie se sdílení svých výsledků se svými odběrateli – tento krok pak vede k snížení nákladů na jednotlivé produkty či služby.⁸

1.1.4 Zprostředkovatelé

Zprostředkovatelé tvoří podstatnou část celé dodavatelského řetězce. V tomto pojetí se jedná o externí společnosti, které se zapojují do distribuce zboží k zákazníkům. Jedná se např. o velkoobchody, které jsou schopni rychle a levněji distribuovat zboží. Mohou

⁷ KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8, s. 27

⁸ KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8, s. 27

to být ale i distribuční společnosti, které zajišťují logistiku zboží k finálnímu zákazníkovi.⁹

1.2 Makroprostředí

Firma při své činnosti také vystupuje ve firemním makroprostředí. To představuje rozměrnější okolí firmy. I zde firma i její zaměstnanci musí vystupovat s vysokou obezřetností z pohledu právního zabezpečení vzniklých obchodních vztahů. V případě podcenění právní připravenosti, hrozí z tohoto prostředí pro firmy možná rizika dopadající na její působení.¹⁰

Z pohledu právních dopadů hodnotí daná firma efekty k makroprostředí dle jejich vlivu a to podle níže uvedených kategorií.

1.2.1 Ekonomické faktory

Zde firma hodnotí ekonomickou podstatu svých obchodních partnerů. Jedná se především o jejich kupní sílu a možnosti financování jejich aktivit. Tyto faktory jsou závislé i na prostředí ekonomik, ze kterého obchodní partneři firmy pochází. Je možné je rozdělit na skupiny jako jsou existenční ekonomiky, ekonomiky zaměřené na těžbu a export, rozvojové ekonomiky a průmyslové ekonomiky.¹¹

V případě právního zajištění těchto vztahů je nutné brát v potaz také ekonomickou situaci partnera. Jeho schopnost platit a uhradit své závazky apod., musí být hlavním bodem, který bude z právního pohledu řešen.

1.2.2 Technické a technologické faktory

Firma by měla věnovat pozornost i skupině, které se týkají technické a technologické úrovně jejího partnera. Je možné vytvořit smysluplný a přínosný vztah s někým, kdo po této stránce je pozadu vůči ostatním subjektům? Kdo nestačí držet krok

9 KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8, s. 27

10 KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8, s. 28

11 KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8, s. 29

s aktuálním vývojem? To jsou situace, na které musí zástupce firmy znát odpověď a musí brát tyto faktory jako možná rizika při navazování obchodního vztahu.

Tyto faktory lze rozdělit na skupin:

- a) proces technologických změn a jejich tempo – nestále vznikají nové a nové technologie a firma, která si chce udržet krok, musí jim být maximálně otevřena a změny pozitivně přijímat;
- b) využít potenciál inovací – dnešní doba je typická pro existenci ohromného množství inovací, které firma musí vstřebat a to jak sama v sobě, tak i u svých partnerů;
- c) změny ve výdajích na vědu a výzkum – každé země má svůj systém financování této oblasti a platí, že firmy v zemích s vyšším poměrem financování, jsou technologicky vyspělejší a tedy strategicky výhodnější pro spolupráci;
- d) rozsah regulace technologických změn – firmy z některých zemí mohou být regulovány v rámci vládního přístupu a proto nemohou dosahovat potřebné technologické úrovně.

1.2.3 Demografické parametry

Hlavní záměr se vztahuje na analýzu situace týkající se obyvatelstva. Hlavní zaměření je na velikost populace, tempo růstu obyvatel, věková a národnostní skladba a to s dosahem na jednotlivé regiony.

Hodnoty, které tyto faktory představují:

- a) tempo růstu populace;
- b) věk populace;
- c) národnostní skladba;
- d) úroveň vzdělání;
- e) druhy domácností;
- f) přesuny v populaci.¹²

¹² KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8, s. 28

1.2.4 Sociální faktory

Je to jeden z nejvíce důležitých faktorů, protože ovlivňuje chování a postoje lidí, následně i organizacích, které tito lidé tvoří. Reprezentují názorové hodnoty jejich respondentů, které se prolínají do postoje o do chování k druhým. Dobrá znalost těchto faktorů u svých obchodních partnerů, spolu s právním vědomím, pomáhá firmě vytvářet vazby, které jsou pro společnost nejen obchodně úspěšné, ale i právně bezpečné. Pro tyto účely je dobré se zabývat postoji lidí k sobě samým, k druhým lidem, k organizacím, k životnímu prostředí, ke společnosti atd.¹³

1.2.5 Politické faktory

Jedná se o zákony, právní výklady norem, regulativní vyhlášky a případně další omezení, které ukládá a vytváří státní moc. Jsou to faktory, které regulují podnikatelské prostředí, zajišťují např. ochranu spotřebitele, zákony na ochranu zájmů společnosti apod.

Zde se jedná především o činnost státní správy, se kterou firma vstupuje do vzájemných interakcí buď o své vůli, nebo povinně v rámci plnění svých legislativních povinností. I zde je nutné, aby zástupci firmy měli právní znalosti a dokázali se tak i v tomto těžkém prostředí pohybovat bezpečně.¹⁴

1.2.6 Faktory přírodního prostředí

Každá firma se pohybuje v oblasti, kde jsou různé přístupy k přírodním zdrojům. To můžeme mít výrazný vliv na činnost firmy. Ty firmy, které mají dobře přístupné přírodní zdroje, mají určitou konkurenční výhodu. V posledních letech však probíhají regulativní snahy vlád o omezování devastování přírodních zdrojů, které jsou stále vzácnější.

Při jednání s obchodními partnery je nutné brát v potaz i právní dopady pro oblasti nedostatku surovin, zvýšené náklady na energie, zvýšený stupeň znečištění a zvyšující se úroveň ochrany životního prostředí.¹⁵

13 KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8, s. 28

14 KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8, s. 28

15 KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8, s. 28

Obrázek 2: Schéma makro a mikroprostředí firmy



Zdroj¹⁶

Na obrázku č. 2 je zobrazeno schéma mikro a makro prostředí, kde jsou uvedeny hlavní faktory, které na firmu působí a které firma musí při své činnosti brát v potaz a to i z pohledu právního.

1.3 Ekonomický koloběh

Pro to, aby každá společnost – firma, mohla splnit své podnikatelské cíle a zajistit si svůj další rozvoj, musí být součástí vzájemného propojeného systému, kde probíhají rozličné ekonomické procesy. Celý tento systém je složen z několika složek, které jsou vzájemně v danou chvíli propojovány a odpojovány. Tento systém se nazývá jako tzv. ekonomický koloběh. Je to systematický model, který ve své zjednodušené formě znázorňuje ekonomických běh veličin, vznikajících vazeb a transakcí. V reálné ekonomice se spojuje mnoho vzájemných transakcí a vazeb. Pro teoretické potřeby není možné všechny tyto vztahy reálně zachytit a není to ani účelem. Proto ekonomický koloběh popisuje pouze hlavní ekonomické vazby v zjednodušené a srozumitelné formě.

V tomto ekonomickém koloběhu jsou definovány čtyři hlavní základní makroekonomické veličiny. Ty představují hlavní trhy, které ovlivňují celý ekonomický koloběh a mají podstatný vliv pro danou ekonomiku. V tomto modelu je zachycen trh domácností, trh firem, zahraničí a vládu. V rámci těchto trhů probíhají reálné toky

¹⁶ KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8, s. 32

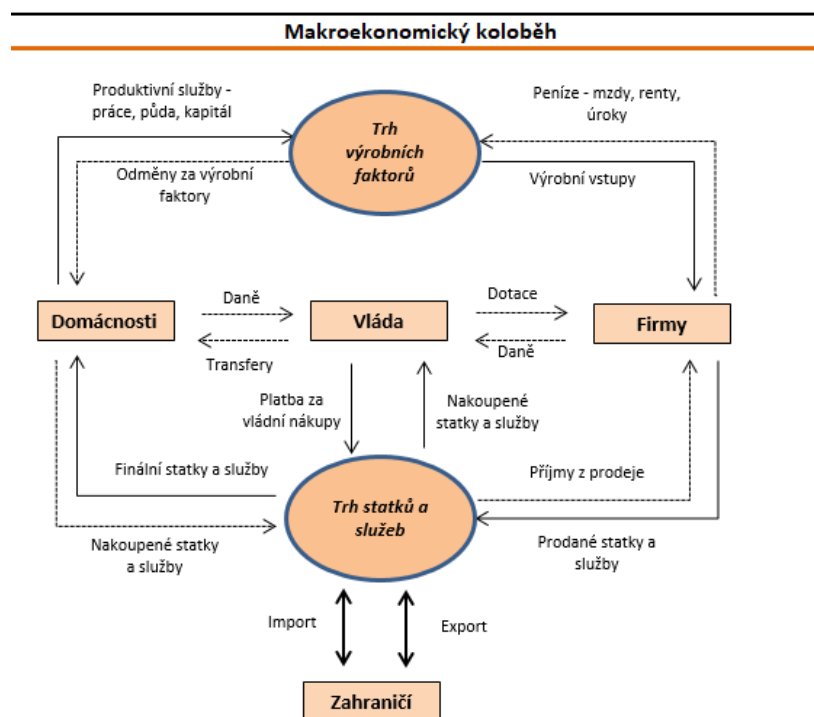
služeb, zboží a výrobních faktorů. Průběh těchto základních toků je uveden na obrázku č. 3.

Zkoumaná společnost se tak dostává do vzájemné interakce spolu s trhem výrobních faktorů, který je hlavním bodem v takto stanoveném ekonomickém koloběhu. Tento trh přijímá pracovní nabídky na půdu a kapitál od domácností. Naproti tomu si tento trh výrobní faktor pronajímá nebo kupuje. Výrobní faktory jsou potřebné k zajištění výroby firem. Naopak firmy za tento výkon posílají odměny domácnostem. Tyto odměny se realizují formou důchodů, což pro domácnosti představují peníze. V případě, že se bude jednat o pronájem půdy, jde se o rentu, u kapitálů se jde o úroky.

Na opačné straně ekonomického koloběhu se nachází trh statků a služeb. Firmy zde uskutečňují poptávku, kde pomocí pronajatých výrobních faktorů vytváří produkci. Domácnosti, které obdrží důchody - peníze, následně realizují poptávku na trhu statků a služeb. U zahraničních subjektů je poptávka realizována také na trhu statků a služeb a v tomto případě se jedná o export. Na druhé straně se realizuje import, kde zahraniční firmy vytváří nabídku.

Významnou složkou ekonomického koloběhu je také vláda, která na trhu statků a služeb realizuje významnou poptávku. Pro své výdaje vláda získává finance jak od trhu domácností, tak i od firem. Vláda, která v tomto pohledu zastupuje státní správu, hraje významnou roli v celkových ekonomických tocích a takto nataveném ekonomickém koloběhu. Obdržené příjmy vláda přerozděluje na nákup statků a služeb, anebo je prostřednictvím transferů poskytuje domácnostem. Vláda má významný vliv na vývoj a směřování ekonomiky daného státu.

Obrázek 3: Ekonomický koloběh



Zdroj¹⁷

Tento model ekonomického koloběhu představujeme pouze teoretický model. Od skutečného ekonomického světa se v mnoha aspektech odlišuje. Domácnosti v reálném životě nevyužijí celou část svých příjmů k další distribuci na trhu statků a služeb. Část svých příjmů si ponechají a realizují tímto úspory. Úplně stejně tak firmy často peníze, které generují ze svého podnikání, často spoří a nerozdělí je dále na ostatní trhy. Shodná je situace u vlády, která bilancuje své příjmy a výdaje a dle možností vytváření úspor. Také v oblasti zahraničního obchodu, mohou vznikat úspory, pokud domácí země vyveze více, nežli doveze.

V konečném výsledku takto vzniklé úspory dlouhodobě nenarušují ekonomický koloběh. Úspory mohou následně domácnosti, firmy, ale i stát, použít pro následné financování investic. Investice tedy slouží k další produkci firem a vlády. V konečném součtu je dodržena rovnost celkových úspor a investic.¹⁸

¹⁷ HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-681-6, s. 15.

¹⁸ PAVELKA, Tomáš. *Makroekonomie – základní kurz*. 3. vydání. Praha: Melandrium, 2007. ISBN 80-86175-58-4. s. 10.

2 PRACOVNÍ PRÁVO A VZDĚLÁVÁNÍ

Každá fyzická nebo právnická osoba je dle zákona povinna zajišťovat v rámci své působnosti, plnění úkolů v pracovněprávních vztazích podle zákoníku práce. Tyto vztahy vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Tyto vztahy představují výkon práce fyzické osoby formou závislé činnosti pro zaměstnavatele, který může být právnická nebo fyzická osoba.¹⁹

Základní dokument pro tyto vztahy je zákoník práce.

2.1 Pracovněprávní vztahy

Pracovněprávní vztahy jsou založeny na základní zásadách, které tvoří principy pro ustanovení pracovněprávních předpisů. Při aplikaci daného ustanovení zákoníku práce se musí vždy posoudit, jestli použití té a dané normy, není v rozporu s některou zásad pracovněprávních vztahů.²⁰

2.1.1 Zaměstnavatel

Jak bylo uvedeno výše, zaměstnavatel může být právnická osoba nebo fyzická osoba, která zaměstnává další fyzické osoby v pracovněprávních vztazích. Zaměstnavatelé vystupují v pracovněprávních vztahů svým jménem a z tohoto mají také odpovědnost. Je důležité podotknout, že právní úkony jménem zaměstnavatele mohou činit:

- a) statutární orgán – v případě právnické osoby;
- b) osoby k tomuto úkonu poměřené.

Zaměstnavatel může pověřit další své zaměstnance k úkonům spojených s uzavírání pracovněprávních vztahů.²¹

¹⁹ HROUZKOVÁ, Věra. *Pracovní právo*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009. ISBN 978-80-86730-44-8. s. 5

²⁰ KOCOUREK, Jiří a Tomáš DOBŘIČHOVSKÝ. *Pracovní právo pro praxi*. V Praze: C. H. Beck, 2016. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-616-6. s. 27

²¹ HROUZKOVÁ, Věra. *Pracovní právo*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009. ISBN 978-80-86730-44-8. s. 6

2.1.2 Zaměstnanec

Zaměstnanec může být pouze fyzická osoba, která je způsobilá vlastními právními úkony nabývat práv a brát na sebe povinnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů. Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může vzniknout pouze na základě vzájemného souhlasu. Způsobilost stát se zaměstnancem vzniká fyzické osobě pouze dosažením věku 15 let a zároveň ukončením povinné školní docházky. K doplnění této informace je možné uvést, že práce osob mladších 15 let má pouze výjimku u činností spojených u činností v oblasti umělecké, kulturní, reklamní nebo sportovní.²²

2.1.3 Založení pracovního poměru

Založení pracovního poměru je ve většině případů prováděno na základě pracovní smlouvy nebo také jmenováním.

Pracovní smlouva se řídí § 1724 a násl. ObčZ, kde se hovoří o tom, že pracovní smlouva musí být uzavřena písemně (dle § 34 odst. 4 ZPr).²³

Podle § 301 ZPr je zaměstnanec povinen dodržovat povinnosti, které jsou taxativně uvedeny v tomto paragrafu. Je především povinen pracovat řádně, svědomitě a podle svých sil, znalostí a schopností. Je povinen plnit pokyny nadřízených osob, kde tyto pokyny jsou v souladu s platnými právními předpisy a dodržovat zásady spolupráce s jinými kolegy.²⁴

Jedním z důležitých aspektů pro výkon kvalitní práce je výkon práce zaměstnance podle jeho znalostí a schopností. S potřebnými znalostmi zaměstnanec nastoupí do své pracovní pozice, nebo je získá přímo při výkonu práce. Pro zaměstnavatele je výhodné celý tento proces urychlit a mít na pracovišti vzdělané zaměstnance. To nelze získat více efektivně, nežli poskytnout možnost vzdělávání zaměřené pro potřeby daného pracovníka.

22 KOCOUREK, Jiří a Tomáš DOBŘICHOVSKÝ. *Pracovní právo pro praxi*. V Praze: C. H. Beck, 2016. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-616-6. s. 79

23 KOCOUREK, Jiří a Tomáš DOBŘICHOVSKÝ. *Pracovní právo pro praxi*. V Praze: C. H. Beck, 2016. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-616-6. s. 84

24 KOCOUREK, Jiří a Tomáš DOBŘICHOVSKÝ. *Pracovní právo pro praxi*. V Praze: C. H. Beck, 2016. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-616-6. s. 84

2.2 Odborný rozvoj zaměstnanců

Odborný rozvoj zaměstnanců je uveden v zákoníku práce, zákoně č. 262/2006, dle § 227.

Podle tohoto ujednání odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména:

- a) zaškolení a zaučení;
- b) odbornou praxi absolventů škol;
- c) prohlubování kvalifikace;
- d) zvyšování kvalifikace.²⁵

Pokud do zaměstnání vstupuje nový zaměstnanec bez kvalifikace, je v tomto případě povinností zaměstnavatele zajistit potřebnou kvalifikaci a to zaškolením nebo zaučením. Toto zaškolení se považuje jako samotná práce a zaměstnanci přísluší za toto školení mzda nebo plat.²⁶

V případě absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol je zaměstnavatel povinen zabezpečit odbornou praxi. Tato praxe vede k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce. Absolvent se bere jako ten zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání a jeho celková doba odborné praxe nedosáhla po ukončení studia 2 let. Zde se nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené.²⁷

2.2.1 Prohlubování a zvýšení kvalifikace

Prohlubováním kvalifikace a její další doplňování je takový proces, kterým se nemění hlavní náplň, podstata a výkon sjednané práce. Dále je možné prohlubování kvalifikace považovat také udržování a obnovování rozsahu sjednané práce. V celém procesu prohlubování kvalifikace se jedná o různorodá školení, semináře, kde se

25 ČESKO. Podle § 227 zákona č. 257 ze dne 21. dubna 2006 zákoníku práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. [online] 2016 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20210101>

26 ČESKO. Podle § 228 zákona č. 257 ze dne 21. dubna 2006 zákoníku práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. [online] 2016 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20210101>

27 ČESKO. Podle § 229 zákona č. 257 ze dne 21. dubna 2006 zákoníku práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. [online] 2016 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20210101>

pracovník učí pracovat s novými postupy, jinými metodami, ale i stroji a pomůckami apod. Podle ZPr je dokonce povinností zaměstnance si prohlubovat si svoji kvalifikaci a to dle výkonu jeho práce. Spolu s tím má zaměstnavatel možnost uložit zaměstnanci jeho účast na různých formách prohlubování kvalifikace, jakou jsou školení, studia, popř. jiné formách kvalifikace. Nebo má možnost po zaměstnanci požadovat prohlubování kvalifikace i u jiných subjektů. Důležité je, že tato účast se považuje za výkon práce a tak zaměstnanci na to přísluší mzda nebo plat.²⁸

Vzniklé náklady, které jsou spojené s prohlubováním kvalifikace, hradí zaměstnavatel. Ovšem zaměstnanec se může na vzniklých finančních nákladech, které zaměstnavatel vynaloží, také podílet. Jedná se o případy, kdy sám zaměstnanec požaduje provedení kvalifikace za vyšších nákladů, nežli je obvyklé pro daná školení či kurz. V případě, že náklady na dané školení dosáhnou výše alespoň 75.000 Kč, je možné pak mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem sjednat kvalifikační dohodu. Poté však nelze takovéto prohlubování zaměstnanci nařídit.

Kvalifikační dohoda musí obsahovat:

- a) zvolený druh kvalifikace, včetně způsobu prohloubení, zvýšení a dopadů kvalifikace;
- b) jak dlouho bude pracovník působit u zaměstnavatele po provedení nebo absolvování kvalifikace;
- c) druhy nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání.²⁹

2.2.2 Podmínky vzdělání

Dle paragrafu § 196 ZPr se do trvání pracovního poměru dle kvalifikační dohody, nezapočítává čas, kdy je zaměstnanec na rodičovské dovolené v rozsahu rodičovské dovolené matky dítěte a nepřítomnost zaměstnance v práci pro výkon nepodmíněného trestu odnětí svobody a vazby, došlo-li k pravomocnému odsouzení. V případě,

28 ČESKO. Podle § 230 zákona č. 257 ze dne 21. dubna 2006 zákoníku práce. In: Sběrka zákonů České republiky. [online] 2016 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p228>

29 ČESKO. Podle § 234 zákona č. 257 ze dne 21. dubna 2006 zákoníku práce. In: Sběrka zákonů České republiky. [online] 2016 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p228>

že nesplní-li zaměstnanec podmínky kvalifikační dohody vůbec nebo pouze jenom z části, má povinnost uhradit náklady spojené s danou kvalifikací, popř. poměrnou část.³⁰

Pro zaměstnavatele nevyplývá povinnost úhrady nákladů jestliže:

- a) pokud zaměstnavatel v rámci plnění zvyšování kvalifikace, sám ukončil nebo pozastavil poskytování plnění, které je uvedeno v kvalifikační dohodě z důvodů, kdy zaměstnanec bez svého zavinění se stal nezpůsobilým pro danou práci, kvůli kterému realizoval kvalifikaci;
- b) pokud pracovní poměr skončil výpovědí danou zaměstnavatelem v případech, kdy se nejedná o výpověď z důvodů porušení povinnosti zaměstnance dle právních předpisů a plynoucích k vykonávané práci a při plnění pracovních úkolů
nebo
v přímé souvislosti s ním, popř. pokud pracovní poměr byl ukončen dohodou dle § 52 písm. a) až e) ZPr;
- c) pokud zaměstnanec není schopen zastávat pracovní pozici dle lékařského posudku, který vydal lékař nebo podle rozhodnutí správního orgánu, který tento posudek přezkoumává, případně pokud zaměstnanec ztratil dlouhodobě způsobilost provádět současnou práci kvůli pracovnímu úrazu, nemocí z povolání, nebo pro ohrožení touto nemocí;
- d) pokud zaměstnavatel nevyužíval v posledních 12 měsících a to po dobu trvání 6 měsíců danou kvalifikaci zaměstnance, které zaměstnanec na základě kvalifikační dohody dosáhl.³¹

2.2.3 Dopady zvýšení kvalifikace

Přímý dopad na zvýšení kvalifikace je změna hodnoty vzdělání daného zaměstnance, tedy stav, kdy se vzděláním něco navíc získá nebo rozšíří. Zvyšováním vzdělání je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Vyhodnocení

30 ČESKO. Podle § 235 zákona č. 257 ze dne 21. dubna 2006 zákoníku práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. [online] 2016 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p228>
31 ČESKO. Podle § 235 zákona č. 257 ze dne 21. dubna 2006 zákoníku práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. [online] 2016 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p228>

souladu s potřebou zaměstnavatele a potřebnosti zvyšování kvalifikace, je na rozhodnutí zaměstnavatele. V případě, že zaměstnavatel vyhodnotí, že zvyšování kvalifikace zaměstnance je plně v souladu s požadavky a jeho potřebou, pak se tento proces realizuje dle uvedeného práva a s povinností, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. V případě, že toto zvyšování kvalifikace naopak není potřebami zaměstnavatele, poté zvyšování kvalifikace si provádí zaměstnanec na své náklady a ve svém volném čase. V souvislosti s procesem zvyšováním kvalifikace, se také právní předpisy odkazují na zákoník práce a to na speciální úpravu.³²

Není-li dohodnuto jinak a také jsou-li stanovena vyšší nebo další práva, přísluší zaměstnanci v rámci zvyšování kvalifikace pracovní volno a to včetně náhrady mzdy, který se pohybuje ve výši průměrného výdělku.

Jsou zde uvedeny tyto podmínky:

- a) zvyšování kvalifikace probíhá po době nezbytně nutnou v čase účasti na studium, školení apod.;
- b) poskytnout dva pracovní dny nutných pro přípravu a konání zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném vysokou školou nebo vyšší odbornou školou;
- c) poskytnout pět pracovních dnů nutných pro přípravu a konání závěrečné zkoušky, popř. maturitní zkoušky, absolutoria;
- d) poskytnout deset pracovních dnů na sepsání a obhajobu bakalářské práce, diplomové práce, disertační práce nebo další písemné práce, kterou je zakončováno studium v programu celoživotního vzdělávání, které realizuje vysoká škola;
- e) poskytnout čtyřicet pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky, státní rigorózní zkoušky v oblasti lékařství, veterinárního lékařství a hygieny a státní doktorské zkoušky.³³

32 ČESKO. Podle § 231 zákona č. 257 ze dne 21. dubna 2006 zákoníku práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. [online] 2016 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p228>

33 ČESKO. Podle § 231 zákona č. 257 ze dne 21. dubna 2006 zákoníku práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. [online] 2016 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p228>

Pokud se jedná o účast zaměstnance na přijímací zkoušce, v tomto případně je možné čerpat pracovní volno pouze na nezbytně nutnou dobu. Avšak za pracovní volno, které se poskytlo k vykonání přijímací zkoušky nebo opravné zkoušky, popř. k účasti na promoci, nepřísluší zaměstnanci náhrada mzdy nebo platu.³⁴

2.2.4 Podmínky pro prohlubování kvalifikace

Dalšími podmínkami pro zajištění kvalifikace je povinnost zaměstnavatele sledovat samotný průběh, včetně výsledků dosažených při zvyšování kvalifikace. Zaměstnavatel může za určitých okolností také zastavit plnění výhod plynoucích z poskytování pracovních výhod z důvodů:

- daný zaměstnanec je dlouhodobě nezpůsobilým určeného výkonu práce, v rámci které si kvalifikaci zvyšuje;
- daný zaměstnanec neplní bez vážného důvodu své povinnosti a to bez zavinění zaměstnavatele po dobu při zvyšování kvalifikace.

2.3 Druhy školení

Povinnost zajistit školení zaměstnanců je dána také ze zákona. Jedná se o tyto druhy školení:

- Školení BOZP – patří mezi základní povinnosti zaměstnavatele a týká se všech jeho zaměstnanců;
- Školení požární ochrany – jedná se o školení spojené se školením BOZP a absolvování by mělo být každé dva roky;
- Školení řidičů – povinnost se týká všech zaměstnanců, kteří v rámci své práce řídí vozidla;
- Školení první pomoci – zde se jedná o povinnost dle rizik na pracovišti a zaměstnavatel je povinen zajistit dostatečný počet zaměstnanců k organizaci první pomoci.³⁵

34 ČESKO. *Podle § 231 zákona č. 257 ze dne 21. dubna 2006 zákoníku práce*. In: Sběrka zákonů České republiky. [online] 2016 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p228>

35 BOZP. *Jaká jsou zákonná školení zaměstnanců*. In: BOZP.CZ. [online] 2014 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/jaka-jsou-zakonna-skoleni-zamestnancu/>

Nad rámec těchto školení pak zaměstnavatel může poskytovat širokou škálu dalšího vzdělání a to dle pracovní náplně daného zaměstnance. Vždy se bere v potaz účelnost školení a jeho vliv na rozvoj zaměstnance.

3 CHARAKTERISTIKA REGIONU

Zkoumaná společnost je situována v Libereckém kraji. Tento kraj má čtyři okresy, včetně okresu Česká Lípa, ve kterém leží i město Nový Bor. Okres Česká Lípa leží na západní straně a sousedí s okresem Děčín a Litoměřice, které leží v Ústeckém kraji. Okres Mělník a Mladá Boleslav, které leží ve Středočeském kraji a sousední s českolipským okresem v jeho jižní části. Na východě pak hraničí s okresem Liberec, který je také součástí Libereckého kraje. Na severní straně hraničí se Spolkovou republikou Německo.

V okrese žije i poměrná skupina cizinců, podle státního občanství je to Vietnam (celkem 2.046 občanů), Slovensko (celkem 4.888 občanů), Ukrajina (celkem 5.601 občanů) a i rostoucí počet cizinců z Mongolska (1.716) a to ke dni 31. 12. 2018.³⁶

3.1 Popis regionu

Město Nový Bor leží v okrese Česká Lípa, který má rozlohu 1 073 m². Je to největší okres v Libereckém kraji a to svojí rozlohou, která tvoří třetinu celkové rozlohy kraje. Okrese Česká Lípa má celkem 57 obcí, kde status města má 11 měst. Jedná se především o města Česká Lípa, Nový Bor, Mimoň, Doksy, Cvikov, Dubá, Kamenický Šenov, Ralsko, Stráž pod Ralskem, Zákupy a Žandov. Počet obyvatel celého českolipského okresu je 103.135 obyvatel (údaj k 31. 12. 2018).³⁷ Okres Česká Lípa má hustota obyvatelstva 96,1 osob na km², což patří mezi nejméně zalidněným okresy v Libereckém kraji. Okres Česká Lípa také patří mezi nejmladší okresy v ČR s věkovým průměrem 41,7 let.³⁸

Důležitým milníkem v uspořádání okresu, byla reforma státní správy, která nastala 1. 1. 2003. Tato reforma zrušila okresních úřady a ustanovila územní obvody pověřených obcí druhého stupně a správní obvody obcí s rozšířenou působností třetího stupně. Okres Česká Lípa je nyní správním obvodem obce s rozšířenou působností Česká Lípa,

36 Český statistický úřad. *Statistická ročenka Libereckého kraje 2019*. Liberec, 2019. Kód publikace č. 330087-19, s. 66.

37 Český statistický úřad. *Statistická ročenka Libereckého kraje 2019*. Liberec, 2019. Kód publikace č. 330087-19, s. 35.

38 Český statistický úřad. *Statistická ročenka Libereckého kraje 2019*. Liberec, 2019. Kód publikace č. 330087-19, s. 42.

Zemědělská plocha tvoří z celkové rozlohy okresu skoro 40 % (427 km²), podíl lesní půdy pak tvoří cca 47 % (503 km²).⁴¹ Okres Česká Lípa k nejvíce lesnatým okresům České republiky. Lesy se především nacházejí severní části okresu - oblast Lužických hor a dále oblasti Ralské pahorkatiny. Ta se rozkládá v bývalém vojenském prostoru Ralsko. Charakter krajiny na Českolipsku také zastupují vodní plochy, které mají více jak 2 577 ha.⁴² Největších a zároveň nejznámějších vodních plocha v okrese je Máchovo jezero, které slouží k rekreaci a významně i k chovu ryb. Dále je zde situována rybníční soustava a to Dokská, Hamerská a Holanská, která jsou také významná z hlediska chovu ryb. Hlavním vodním tokem v okrese je řeka Ploučnice, která jím protéká.⁴³

V okrese Česká Lípa se nacházejí tři chráněné krajinné oblasti - České středohoří, Lužické hory a Kokořínsko - Máchův kraj. Kromě toho je zde i několik národních přírodních rezervací jako např. Jezevčí vrch a Novozámecký rybník. Plochy těchto chráněných území tvoří skoro 44 % z celkové rozlohy okresu.⁴⁴ Dalšími národními přírodními památkami v okrese Česká Lípa je např. Panská skála, Peklo a Swamp. K dalším historickým památkám patří státní hrad Bezděz, zámek Zákupy a hrad Houska.

3.1.2 Vzdělání v regionu

V okrese Česká Lípa je rozsáhlá síť pro oblast školství a vzdělávání. Okres disponuje celkem 47 základními školami. Jejich zastoupení je rozloženo v rámci celého českolipského okresu.⁴⁵

V okrese je možnost studia středoškolského vzdělání na deseti středních školách, z toho jsou 3 gymnázia. Možnost využít vzdělání na učňovském typu škol je na osmi odborných učilištích, které se nacházejí v okrese.

Region je historicky zaměřen na sklářský průmysl. Tomu také odpovídá přítomnost sklářských škol. V okrese jsou dvě sklářské střední školy. Vyšší odborná škola

41 Český statistický úřad. *Statistická ročenka Libereckého kraje 2019*. Liberec, 2019. Kód publikace č. 330087-19, s. 43.

42 Český statistický úřad. *Statistická ročenka Libereckého kraje 2019*. Liberec, 2019. Kód publikace č. 330087-19, s. 43.

43 Český statistický úřad. *Statistická ročenka Libereckého kraje 2019*. Liberec, 2019. Kód publikace č. 330087-19, s. 20.

44 Český statistický úřad. *Statistická ročenka Libereckého kraje 2019*. Liberec, 2019. Kód publikace č. 330087-19, s. 47.

45 Český statistický úřad. *Statistická ročenka Libereckého kraje 2019*. Liberec, 2019. Kód publikace č. 330087-19, s. 139

sklářská a Střední škola, p. o. je umístěna přímo v centru sklářského průmyslu, v Novém Boru. Druhou školou pak je Střední uměleckoprůmyslová škola sklářská v Kamenickém Šenově. Tato škola se svojí stopadesátiletou historií patří mezi nejstarší sklářské školy v Evropě.

V okrese působí řada průmyslových podniků. Pro jejich potřeby k získání nových absolventů, zde působí řada škol a technických zaměření. Jedná se především o Střední průmyslovou školu a Střední odbornou školu a Střední odborné učiliště. Zde nabízejí svým absolventům technické vzdělání, které lze pak uplatnit u místních průmyslových podniků.

Na okrese nepůsobí žádná vysoká škola, což ubírá na tento regionu na konkurenční výhodě. Mnoho studentů tak odchází za studiem z regionu a bývá pravidlem, že poměrně malá část se jich pak po dokončení studia zpět do regionu vrací.⁴⁶

3.2 Podnikatelské subjekty v regionu

V okrese Česká Lípa je významně zastoupen průmysl, který má v tomto regionu bohatou historii. Sklářský průmysl patří mezi dlouhodobě ustálený obor, který představuje historickou páteř průmyslu v regionu Nový Bor a kde má také vybudovanou mnoholetou tradici.

V moderních době však hlavní roli převzal průmysl na výrobu automobilových dílů a doplňků. Sklářský průmysl je typický hlavně projekt oblast mikroregionu Novoborsko, zastoupené Novým Borem a Kamenickým Šenovem. Nejznámější společnosti jsou v tomto regionu Preciosa-Lustry, a.s., Crystalex CZ, a.s. a společnost Lasvit.⁴⁷

Společnosti, které realizují výrobu pro automobilový průmysl, jsou lokalizovány především v České Lípě a ve Stráži pod Ralskem. Jedná se o společnosti Adient Czech Republic k. s. a Fehrer Bohemia, s.r.o.⁴⁸

46 Úřad práce České republiky. *Analýza vývoje trhu práce v okrese Česká Lípa za rok 2016*. Česká Lípa: ÚP, 2017. s. 6.

47 Úřad práce České republiky. *Zpráva o situaci trhu práce v okrese Česká Lípa za rok 2016*. 2017. Česká Lípa, s. 6.

48 Úřad práce České republiky. *Zpráva o situaci trhu práce v okrese Česká Lípa za rok 2016*. 2017. Česká Lípa, s. 22.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SOUKROMÉ SPOLEČNOSTI

Crystalex CZ, s.r.o. je významný výrobce křišťálového skla. Jeho působnost je celosvětová a to díky vyhlášené tradici českého sklárství. Crystalex CZ, s.r.o. (dále jen „Crystalex“ nebo „společnost“) má výrobu v Novém Boru, které je bráno jako centrum českého sklářského průmyslu. Crystalex je největším výrobcem skleněných produktů v celém Česku a patří mezi největší výrobce na světě.

4.1 Výběr společnosti

Firma Crystalex je významný zaměstnavatel v regionu. Je to společnost s dlouhodobou tradicí, která představuje významného zástupce sklářského průmyslu. Ten je pro region zásadním a svého času představoval hlavního zástupce průmyslu v okrese Česká Lípa. České sklo představuje pojem, který je dlouhodobě známý v celém světě. Výroby z českého skla jsou ceněny po dlouhé generace a jsou jednou z hlavních ikon českých výrobků.

Firma je svým charakterem výrobně-obchodní společností a proto navazuje na denní bázi obchodně-technické vztahy se svým okolím. Jedním z hlavních faktorů pro dosažení úspěšnosti je podpora těchto vztahů zaměstnanci, kteří jsou vyškolení v oblasti právního jednání.

4.1.1 Sklárství v českých zemích

Historickým centrem sklářské výroby jsou České země již od 13. a 14. století a od této doby jsou severní Čechy považovány za centrum vývoje sklářského průmyslu. Oblast Lužických hor patří k místům, kde lze pozorovat vývoj sklářského průmyslu jako jedno z prvních míst rozvoje sklárství.⁴⁹

Je to region, kde se podařilo tuto výrobu udržet a dále rozvíjet do dnešní doby. V tehdejších poměrech je toto způsobeno kombinací tehdejší německé průmyslové technologie s tradičním českým citem pro umělecké řemeslo. Právě hlavně um zdejších

49 DRAHOTOVÁ, Olga a Roland KIRSCH. *Historie sklářské výroby v českých zemích*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1104-8. s. 13

sklářů a jejich neustálá snaha o hledání nových postupů ve výrobě skla, byl hlavním motorem rozvoje sklářství. Dále díky zajištění přidané hodnoty, podpořenou obrovskou invencí a tvorbou jedinečných nápadů výtvarníků a designerů skla, se výrobky z křišťálového skla rychle staly žádaným produktem.

4.1.2 Moderní vývoj českého skla

Vývoj sklářství po roce 1945 byl ve znamení nedostatku financí a odborného personálu. Výrazný vývoj sklářského průmyslu je znatelný v 60. letech minulého století. Díky orientaci na západní trhy a tím spojeného přínosu deviz, tehdejší vládní garnitura uvolnila možnosti vývoje sklářskému průmyslu a výroby užitkového skla. Pro sklářskou výrobu to znamenalo zajištění investic a zavádění moderní techniky a technologie s cílem uspět na západních trzích. Tím byl nastartován další vývoj ve výrobě užitkového skla.⁵⁰

4.1.3 Historický vývoj společnosti a současnost

Počátek vývoje Crystalexu byl zahájen v roce 1966 a to výstavbou na zelené louce v západní části Nového Boru. Tehdejší název závodu podniku byl Borské sklo. Jednalo se o výstavbu prvního sklářského závodu na výrobu užitkového skla po 2. světové válce. Tento projekt vypracoval Sklostroj Praha a zajímavostí je, že výstavbu prováděla firma Union – Engineering Bělehrad. Základní kámen byl položen dne 20. 8. 1965. Závod byl po náročné výstavbě uveden do provozu k datu 28. 10. 1967 v rozsahu sedmi pánvových pecí a sedmi dvoutunových celoelektrických sklářských van a velkou rafinérií. Stavba výrazně ovlivnila dění v celém regionu. Na tu dobu zcela mimořádná akce byla výstava „Borské sklo 66“, která se konala na novoborském náměstí. Byla jednou z největších přehlídek českého skla v historii celého regionu a měla významný dopad do propagace skla.⁵¹

Vzniknul tím největší závod na výrobu užitného skla ve střední Evropě, kde bylo zavedeno několik, na tu dobu nejmodernějších technologií. Závod navíc byl jedním

50 DRAHOTOVÁ, Olga a Roland KIRSCH. *Historie sklářské výroby v českých zemích*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1104-8. s. 30

51 CRYSTALEX. *Leták 40 let nového sklářského závodu Crystalex Nový Bor*. Nový Bor: Bohemia Crystalex Trading a.s., 2007. s. 2

z největších zaměstnavatelů v okrese, kde např. v roce 1972 zaměstnával skoro 1800 zaměstnanců.⁵²

Poměrně revoluční krok byl po tomto datu realizován změnou orientace na zavedení automatické výroby skla. Tento posun byl způsoben původně chybnou koncepcí velké manufaktury pod jednou střechou, která v samotné praxi nesplnila očekávání. Tento koncept moderních automatických linek na výrobu odlivek a kalíšků se dále začal přesouvat do závodu ve Světlé nad Sázavou a závodě v Poděbradech. V Novém Boru ve výroba zaměřila na výrobu křemičité sklo, v závodech Světlá a Poděbrady byla výroba zaměřena na olovnaté sklo.⁵³

Crystalex také prošel překotným vývojem v moderní době. V roce 2009 musel Crystalex ukončit svoji činnost kvůli tehdejší hospodářské krizi. S novým majitelem se však vrátila výroba a to startem výroby dne 21. 1. 2010, kdy došlo ke spuštění dvou výrobních linek a to jak v Novém Boru, tak i v pobočném závodě v Karolince. V současné době je v závodě Nový Bor spuštěno sedm výrobních linek a vyrobeno bylo 55 milionů skla s tržbami přes miliardu korun ročně. Společnost investuje do dalšího vývoje a v posledních deseti letech se jednalo o investice přes 700 milionů korun.⁵⁴

4.2 Popis společnosti Crystalex CZ, s.r.o.

Firma Crystalex je v současné době největším výrobcem užitkového skla v České republice a patří mezi nejvýznamnější společnosti v celosvětovém měřítku. Jeho produkce míří z velké většiny na export, kde je stále velký zájem o produkty společnosti. Produkce míří na více nežli 80 zemí světa po celém světě. Hlavními trhy jsou státy EU, Rusko, Ukrajina a státy bývalého SSSR. Významné obchodní kontakty udržuje na trzích Severní a Jižní Ameriky a v řadě afrických a asijských zemích. Zajímavé obchodní případy také realizuje v Austrálii a v Jižní Korei. V rámci svého prodeje firma využívá světově známé ochranné známky Bohemia Crystal a Bohemia Glass.⁵⁵

52 DRAHOTOVÁ, Olga a Roland KIRSCH. *Historie sklářské výroby v českých zemích*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1104-8. s. 31

53 DRAHOTOVÁ, Olga a Roland KIRSCH. *Historie sklářské výroby v českých zemích*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1104-8. s. 31

54 ČESKOLIPSKÝ DENÍK. *Crystalex v Novém Boru jede. Už deset let vrací jméno čest*. [online] [2020-01-18]. Dostupné na: https://ceskolipsky.denik.cz/zpravy_region/crystalex-novy-bor-sklo-sklarstvi-sklarna-podnik-20200117.html

55 CRYSTALEX. *Příručka řízení*. Nový Bor: Crystalex, 2002. s. 3

4.2.1 Produkty a výroba společnosti

Jak již bylo uvedeno, firma se soustřeďuje na výrobu užitného skla. To představuje sklo určené pro nápoje, v případě Crystalexu jde o nápojové křišťálové sklo vyrobené z krystalické taveniny, které je mechanicky tvarované, hladké a případně i zdobené.⁵⁶

V produkci společnosti je výroba kalíšků, odlivek, dekanterů, lahví, džbánů, váz, mís a dalších předmětů pro použití do domácností, hotelů a restaurací. Známé jsou jak tradiční soubory s názvy jako Diana, Claudia, Gina a Natálie. Nově nabízené soubory Xtra, Turbolence, Kate a jiné.⁵⁷

4.2.2 Současné postavení společnosti

Současná společnost Crystalex CZ s.r.o. převzala výrobu v Novém Boru, kdy současný majitel koupil novoborský závod a moravskou Karolinku, v roce 2009. Od tohoto data startuje nová éra fungování image českého skla. Společnost je stále prosperující subjekt a zároveň významným regionálním zaměstnavatelem. Společnost také klade důraz na stálý rozvoj společnosti jak po stránce technologické, tak po stránce vlastní propagace. Společnost např. počátkem roku 2021 mění své logo a to ve shodě s dobou a požadavky trhu.⁵⁸

4.2.3 Personální situace společnosti

Společnost je největším zaměstnavatelem v regionu Nový Bor. Od chvíle převzetí novým majitelem v roce 2010 je stabilním zaměstnavatelem a počet zaměstnanců, který je uveden v tabulce č. 1, je optimálně nastaven vzhledem k jeho produkci.

Tabulka 1: Počet zaměstnanců Crystalex

Položka	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kmenový zaměstnanci	740	868	862	843	815	778
Externí zaměstnanci	56	122	118	109	95	23

Zdroj:⁵⁹

56 CRYSTALEX. *Příručka řízení*. Nový Bor: Crystalex, 2020. s. 7

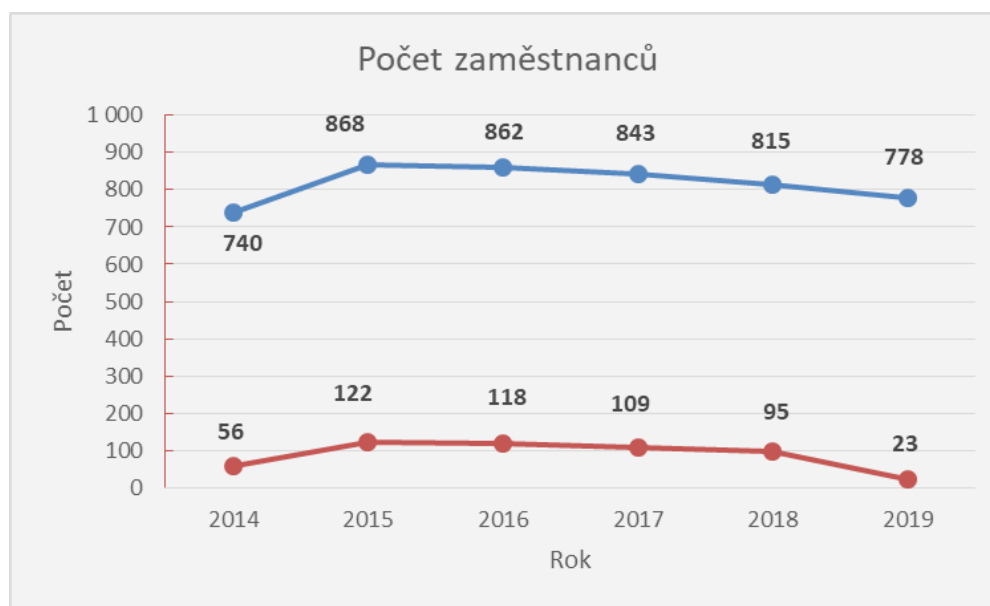
57 CRYSTALEX. *Produktový katalog*. Nový Bor: Crystalex, 2021.

58 CRYSTALEX. *Produktový katalog*. Nový Bor: Crystalex, 2021.

59 CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021.

Analýza uvádí počet zaměstnanců v letech 2014 až 2019. Počet zaměstnanců je rozdělen na dvě kategorie a to na kategorii kmenových zaměstnanců a na kategorii externích zaměstnanců. Kategorii externích zaměstnanců společnost má pro pokrytí změn kapacit ve výrobě. Časový vývoj v počtech zaměstnanců je uvedený grafu č. 1. Z obou těchto údajů je zřejmý trend v poklesu zaměstnanosti společnosti.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců Crystalex CZ s.r.o.



Zdroj⁶⁰

Nárůst pracovníků od roku 2014 je dán zvýšením kapacit ve výrobě a s tím spojené potřeby nových pracovníků. Společnost postupem času zefektivnila své výrobní procesy a také díky inovacím ve výrobě se jí podařilo snížit počet zaměstnanců. Což firmě zvýší konkurenceschopnost, kterou nutně potřebuje pro svoje další fungování.

Zásadní pokles počtu pracovníků přišel v roce 2019. Kvůli pandemii Covid musela společnost ve druhém čtvrtletí razantně snížit objem výroby. Ten představoval pokles výroby na 1/3 obvyklé úrovně. Aby společnost ustála tento výrazný propad, musela překročit k radikálním škrtům v nákladových položkách. Protože mzdové náklady

60 CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021.

představují jednu z největších položek, musela společnost přistoupit i k omezení počtu pracovníků.⁶¹

4.2.4 Ekonomická analýza společnosti

Základní kapitál společnosti činí 105 000 000 Kč.⁶²

Společnost se společností s ručením omezeným je vedená u Městského soudu v Praze, vložka C 149125.⁶³

Orgány společnosti jsou: jednatelé, dozorčí rada a dozorčí rada. Společnost má v dobré finanční kondici, od roku 2014 dosahuje dle Výroční zprávy hospodaření se ziskem, spolu s naplněním výrobního programu dosahuje optimálních parametrů pro realizaci investic a dalšího rozvoje. Vývoj hlavních ekonomických ukazatelů je uveden a tabulce č. 2.

Tabulka 2: Vývoj ekonomických ukazatelů Crystalex CZ s.r.o.

Položka	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Hospodářský výsledek po zdanění (v tis Kč)	106 611	62 996	50 838	65 943	62 658	36 800
Obrat (v tis Kč)	1 049	1 019	1 012	989	1 099	956

Zdroj⁶⁴

Společnost dosahuje pozitivních hospodářských úspěchů. Má zajištěné výrobní a lidské kapacity, stabilizovanou kvalitu produktů a udržuje náklady v plánovaném rozsahu.

Je úspěšná v obchodních jednání a dosahuje dobrých pozic jak u jednání u dodavatelů a na druhé straně u dodavatelů.

61 CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021

62 CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021

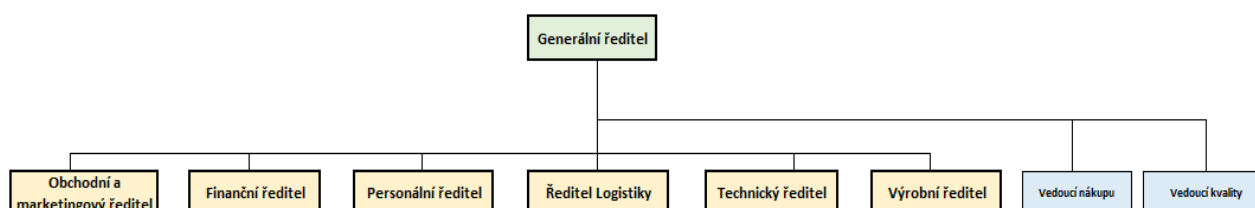
63 MINISTERSTVO SPRAVIDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online] [2021-04-03]. Dostupný z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=415731&typ=UPLNY>

64 MINISTERSTVO SPRAVIDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výpis z obchodního rejstříku 2014 - 2019*. [online] [03-08-2021]. Dostupný z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=415731&typ=UPLNY>

4.3 Struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je poměrně široká a to jak do horizontálního směru, tak i vertikálním směrem. Na nejvyšší pozici v organizační struktuře je generální ředitel. Ten řídí celkem šest odborných ředitelů a dva vedoucí útvarů.⁶⁵

Obrázek 5: Základní organizační struktura firmy



Zdroj⁶⁶

Z hlediska rozhodovacích procesů se jedná o hlavní personální zastoupení firmy. Zástupci těchto oddělení a úseků jsou ti, kteří často rozhodují o zásadních a strategických rozhodnutích firmy. Při těchto procesech často vstupují do jednání s ostatními subjekty z externího prostředí. Z těchto interakcí mohou vznikat zásadní a nevratná rozhodnutí, které s sebou nesou určitá rizika. Je tedy nutné, aby právní gramotnost u této skupiny zaměstnanců byla na co nejvyšší úrovni. Každé oddělení a útvar má pak určitá specifika v těchto jednáních a to podle výkonu své funkce.

4.3.1 Oddělení generálního ředitele

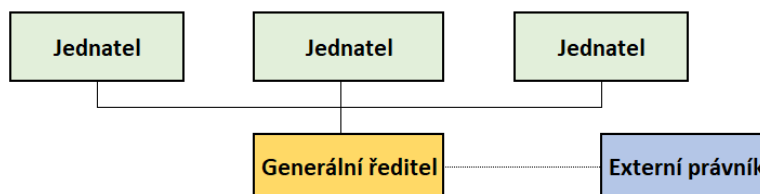
Toto oddělení patří mezi nejdůležitější útvary z hlediska rozhodovacích pravomocí a míry odpovědnosti. Tyto procesy se dotýkají celé firmy a mají tak strategický dopad do dalšího chodu a směřování firmy. Generální ředitel organizačně spadá přímo pod jednatele firmy.

65 CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021

66 CRYSTALEX. *Organizační struktura*. Nový Bor: Crystalex, 2021

Ve firmě má generální ředitel plnou moc od jednatelů k zastupování firmy navenek je také má pravomoc k podpisu všech obchodních smluv. Vytváří tak smluvní vazby mezi externí subjekty, z kterých vyplívají závazky a odpovědnosti.⁶⁷

Obrázek 6: Organizační struktura oddělení generálního ředitele



Zdroj⁶⁸

Generální ředitel má kvůli své rozsáhlé míry odpovědnosti, k dispozici externího právníka. Zde je udržována silná komunikační vazba a externí právník poskytuje právní podporu generálnímu řediteli v jeho agendě a dále podporuje celou firmu v její právně-administrativní činnosti.

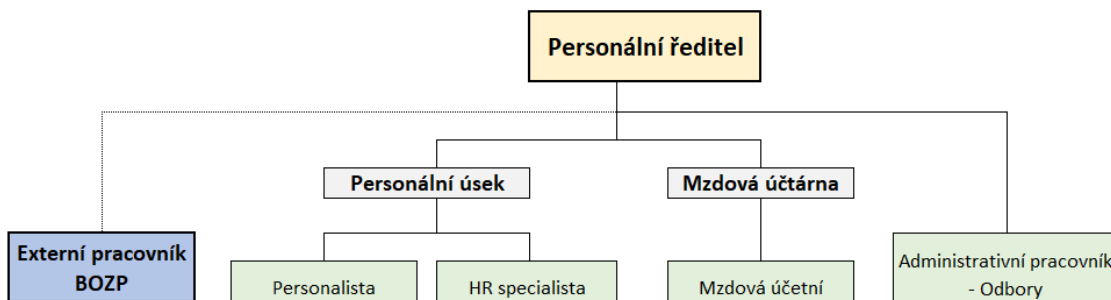
4.3.2 Personální oddělení

Dalším oddělením, kde musí být zajištěná vysoká míra právní gramotnosti, je personální oddělení. Toto oddělení vstupuje především do interních interakcí a to vzhledem k zaměstnancům firmy. Zaměstnanci personálního oddělení musí znát náležitosti především zákoníku práce. V něm je zakotvena veškerá agenda práv a povinností ve vztahu zaměstnavatele a zaměstnance.

67 CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021

68 CRYSTALEX. *Organizační struktura*. Nový Bor: Crystalex, 2021

Obrázek 7: Organizační struktura personálního oddělení



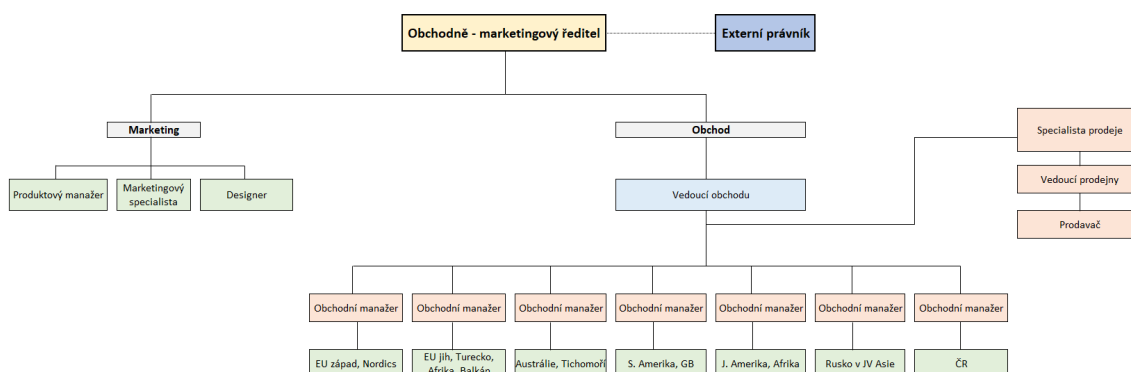
Zdroj⁶⁹

Personální oddělení má tři části. Všechny tato oddělení musí mít vysokou právní úroveň znalostí. V části personálního oddělení se právní agenda pohybuje především v zajištění pracovních vztahů mezi zaměstnanci. Poskytuje také součinnost v oblasti BOZP. V tomto ohledu má firma k dispozici externího pracovníka, který zajišťuje tuto činnost dle požadavků firmy.

4.3.3 Obchodně - marketingové oddělení

Toto oddělení má dvě pododdělení a to marketing a prodej. Obě tyto části jednají navenek za firmu a tak i zde je nutná znalost právní agendy. V rámci administrativní části firmy, je toto oddělení nejvíce početné.

Obrázek 8: Organizační struktura obchodně - marketingové oddělení



Zdroj⁷⁰

69 CRYSTALEX. *Organizační struktura*. Nový Bor: Crystalex, 2021

70 CRYSTALEX. *Organizační struktura*. Nový Bor: Crystalex, 2021

Oddělení marketingu zajišťuje vizuální vjem firmy a to jak navenek, tak i vně firmy. Z hlediska právní agendy je pro toto oddělení stěžejní péče o ochranné známky firmy. Z pohledu duševního vlastnictví se jedná o to nejcennější, co firma vlastní. Z tohoto důvodu je i toto oddělení navázáno na externím právníka, se kterým řeší právní otázky. Především oblast ochranných známek je vytvořen speciální režim z hlediska právního pohledu, a protože se jedná o specializovanou oblast, celou tuto agendu řeší externí právník.

Oddělení obchodu vstupuje do jednání se zákazníky firmy. Tyto obchodní vazby jsou završeny uzavřením kupní smlouvy. Koncept těchto smluv je sestaven podle trojimperativu. Hlavní důraz je kladen na právní zabezpečení obchodního vztahu a jsou to především tyto kritéria:

- a) splatnost faktur – firma se snaží co nejvíce zkrátit splatnost vystavených faktur;
- b) dodací podmínka – zde je řešen způsob dodání zboží a odpovědnosti obou smluvních stran;
- c) záruka na zboží – firma se snaží přesně definovat podmínky záruky.⁷¹

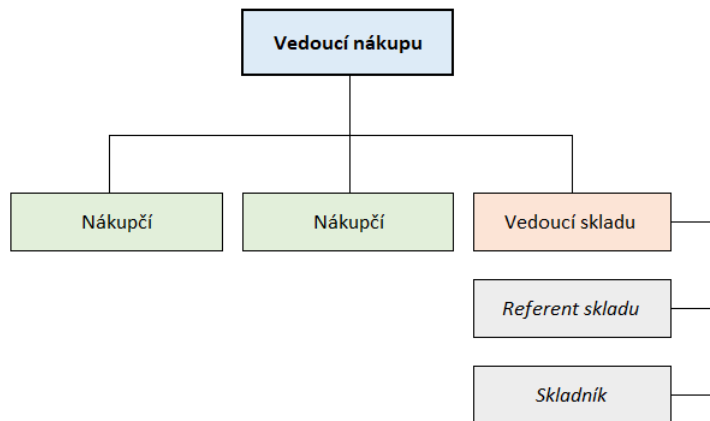
Jednotlivá kritéria jsou definována podle konkrétního vztahu se zákazníkem a je definován podle individuálních podmínek obchodního vztahu.

4.3.4 Oddělení nákupu

Další oddělení, které v rámci své činnosti vstupuje do obchodního vztahu s externími partnery, je oddělení nákupu. Celý tým nákupu má rozdělené kompetence podle druhu nakupovaných vstupů.

⁷¹ CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021

Obrázek 9: Organizační struktura oddělení nákupu



Zdroj⁷²

Členové nákupu mají ve své pracovní náplni vytvářet obchodní vztahy s dodavateli, které jsou pro firmu co nejvíce bezpečné po právní stránce. K tomuto kroku musí mít jednotliví pracovníci vysoké právní povědomí, které jim zajistí sestavování obchodním smluv.

V rámci obchodním smluv se jedné o tyto druhy smluv:

- a) kupní smlouva;
- b) smlouva o dílo;
- c) nájemní smlouva;
- d) servisní smlouva.⁷³

Každá tato smlouva má také náležitosti trojimperativu a zahrnuje specifické podmínky při jednáních s daným dodavatelem.⁷⁴

4.3.5 Organizace firmy

Ostatní oddělení a útvary vystupují převážně v rámci interní komunikace, výjimečně pak vystupují navenek. To jsou případy, kdy např. oddělení kvality vstupuje do jednání

⁷² CRYSTALEX. *Organizační struktura*. Nový Bor: Crystalex, 2021

⁷³ CRYSTALEX. *Organizační struktura*. Nový Bor: Crystalex, 2021

⁷⁴ CRYSTALEX. *Organizační struktura*. Nový Bor: Crystalex, 2021

se zákazníky a i dodavateli za účelem provedení zákaznického nebo dodavatelského auditu. Dále oddělení výroby vstupujeme do interních interakcí z pozice zaměstnavatel, vůči zaměstnanců. V těchto případech je také nutné mít právní povědomí a tato jednání vést v duchu platné legislativy. Pro podporu těchto jednání mají tyto útvary podporu v odděleních nákupu anebo v personálním oddělení.

Právní znalosti tedy musí mít zástupce daného oddělení - nejčastěji je to představitel užšího vedení oddělení nebo útvaru, který při externích anebo i interních jednání musí mít právní gramotnost na nejvyšší úrovni. Dále jsou ve firmě tři nejvíce exponovaná oddělení – oddělení generálního ředitele, personální oddělení, obchod a útvar nákupu, které jsou těmto interakcím vystavena často na denní bázi. Velkou podporou zde hraje i přítomnost externího právníka, který je schopen podpořit činnosti firmy v oblasti právních aktivit.⁷⁵

4.4 Školení zaměstnanců firmy

Firma má předem definovaný plán školení zaměstnanců. Organizaci a proces školení je v plně v odpovědnosti personálního oddělení. To přiděluje školení pro zaměstnance podle jejich pracovní pozice a podle požadavků na povinné školení podle zákona.

4.4.1 Druhy školení

Společnost provádí školení ve shodě se zákonnými požadavky. Druhy školení lze rozdělit na dvě kategorie a po podle druhy školitele. Tedy zdali si školení realizuje společnost sama nebo jestli je realizuje externí partner.⁷⁶

Společnost uvádí, že většinu školení realizuje za podpory externích partnerů. Společnost má také smluvně zajištěného pracovníka pro oblast OZO v BOZP a PO. Tento pracovník přes to, že je externí subjekt, zajišťuje pro společnost pravidelné školení pro tyto oblasti BOZP a PO.⁷⁷

75 CRYSTALEX. *Organizační struktura*. Nový Bor: Crystalex, 2021

76 CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021

77 CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021

Další školení zajišťují externí společnosti, které jsou vybírány podle druhu školení. Rozbor těchto školení je uveden v tabulce č. 3

Tabulka 3: Druhy a perioda školení

Druh školení	Perioda
BOZP/PO proo vedoucí	3 x ročně
Strojník sklářských zařízení	2 x ročně
Poskytování první pomoci	3 x ročně
Plynová zařízení	3 x ročně
Průmyslové plynové zařízení	5 x ročně
Tlakové nádoby	3 x ročně
Vodíkové stanice	3 x ročně
Pracovní pohyblivé plošiny	2 x ročně
Řidič vysokozdvížného vozíku	1 x ročně
Ručně vedené vozíky	1 x ročně
Řidiči výtahu	3 x ročně
Vazači a jeřábníci	1 x ročně
Práce s chem látkami	1 x ročně
Práce ve výškách	1 x ročně
Svářeči (plyn, elektro)	2 x ročně
Topič nízkotlakých kotelen	5 x ročně
Elektro - VN a NN	3 x ročně
Řidiči referenti	2 x ročně
Řidiči profesionálové	1 x ročně
Školení tech. prohl. VZV	2 x ročně
Zahradní technika	1 x ročně
Kanálový hydraulický zvedák	1 x ročně

Zdroj⁷⁸

Využití externích společností je celkem běžná praxe poskytuje to společnosti možnost výběru pro ní nejvýhodnějšího partnera. Výběr dodavatele provádí personální oddělení ve spolupráci s oddělením nákupu. Tento společný výběr dodavatele společnosti poskytuje provádění efektivní volby dodavatele. Tím je dána možnost kvalitně vybrat dodavatele, jak po stránce odborné – odpovědnost personálního oddělení a na druhé straně po stránce obchodní – odpovědnosti oddělení nákupu.⁷⁹

78 CRYSTALEX. *Organizační struktura*. Nový Bor: Crystalex, 2021

79 CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021

4.4.2 Právní podpora společnosti

Každé oddělení si vede pro potřeby zajištění svých právních činností tzv. Registr právních a jiných předpisů. Jedná se o oficiální dokument společnosti, který je spravován manažerem certifikace. Každé oddělení si touto agendou vede seznam právních předpisů, které jsou potřebné pro výkon jejich oddělení nebo útvaru.⁸⁰

Tento seznam si vede za podpory externího právníka, každé oddělení a je odpovědné za jeho věcnou správnost a aktuálnost. Odpovědnost je v režii každého odborného ředitele, popř. vedoucího útvaru. Jedná se o zásadní dokument, který má významný vliv na dodržování právní úrovně firmy. Tento soubor je uložen na sdíleném disku společnosti a má tak k němu on-line přístup definovaný okruh zaměstnanců. S každým zaměstnancem je provedeno zaškolení, aby byl srozuměn s obsahem tohoto souboru a obsahem jeho dokumentů. Odpovědnost za zaškolení svého týmu má vždy každý ředitel či vedoucí. V tomto souboru jsou vedeny také informace ohledně platnosti daného dokumentu. Tento údaj je velice důležitý, protože eliminuje možnost práce s dokumentem, který pozbyl platnosti. Aktualizace dokumentů je prováděna vždy podle platnosti účinnosti a její aktualizace je v odpovědnosti ředitele, popř. vedoucího, manažera certifikace a i externího právníka. V každodenní praxi pak jsou tyto dokumenty k dispozici zaměstnancům společnosti. Díky tomuto procesu mají vždy k dispozici vždy aktuální informací, které jim pomáhají při jejich práci. Také dochází ke kontinuálnímu vzdělávání pracovníků společnosti.⁸¹

4.5 Rozbor právní gramotnosti oddělení nákupu

Oddělení nákupu patří mezi jedno z nejvíce exponovaných oddělení z hlediska potřeby právní gramotnosti. Pracovníci nákupu denně vstupují do interakcí s dodavateli. Navazují s nimi obchodní vztahy, při kterých významnou roli hraje znalosti právních aspektů obchodních vztahů. Pro úspěšný průběh a hlavně úspěšné završení daného obchodního jednání, musí pracovník nákupu s přehledem zvládnout všechny možná právní specifika, které při daném jednání mohou nastat. Jak zní mnoho lety prověřená poučka, že „právo je na straně znalých“, tak při obchodních jednání toto platí jako jedno z nejdůležitějších pravidel. Aby takto vzniklý vztah mohl být v souladu se vztahem

80 CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021

81 CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021

WIN-WIN, musí pracovník nákupu být argumenty pro oponenturu pro své obchodní partnery.

4.5.1 Registr právních předpisů oddělení nákupu

Pracovníci nákupu mají v rámci podpory svých aktivit nastaven Registr právních předpisů. Ten obsahuje nejdůležitější právní předpisy, které mají vztah pro práci pracovníků nákupu. Seznam těchto předpisů je uveden v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Registr právních předpisů oddělení nákupu

Druh předpisu	Číslo	Rok vydání	Název předpisu/rozhodnutí/normy	Účinnost od
INCOTERMS 2020	n/a	2019	Mezinárodní obchodní podmínky	01.01.2020
Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)	90/2012	aktuální platný	Zákon o obchodních korporacích je zkrácený název zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.	01.01.2021
Codexis	n/a	aktuální platný	On-line přístup k zákonům ČR a EU	01.01.2021
GDPR	2016/679	aktuální platný	Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 – GDPR	01.01.2021
Občanský zákoník	309/206	aktuální platný	Zákon č. 309/2006 Sb. požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)	01.01.2021

Zdroj⁸²

Jako nejvíce důležitý je zákon č. 90/2012, Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Ten řeší obchodní vztahy, které nastávají mezi právníckými osobami, upravuje jejich vztahy a určuje pravidla pro vzájemný obchodní vztah.⁸³

Tyto obchodní vztahy a jejich vzájemné podmínky jsou nejčastěji zachyceny v obchodní smlouvě. Možnosti nastavení obchodním smluv jsou poměrně široké. Pracovník nákupu musí poznat, kdy jaký druh smlouvy může být použit a to dle typu vzniklého obchodního vztahu.⁸⁴

Typy smluv je možné rozdělit do jednotlivých kategorií, jak je uvedeno dále.

82 CRYSTALEX. *Registr právních a jiných předpisů*. Nový Bor: Crystalex, 2021

83 ČESKO. *Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. In: Sběrka zákonů České republiky. [online] 2021 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

84 CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021

4.5.2 Kupní smlouva

Jedná se typ smlouvy, kdy na jedné straně je prodávající, což je v případě společnosti externí společnost. Sama společnost vystupuje na straně kupujícího. Vztah vzniklý na základě kupní smlouvy se opírá o smluvní ustanovení dle ObčZ a to v poměrně širokém spektru od § 2079 - § 2183.⁸⁵

V rámci školení pracovníků nákupního oddělení je stanoven postup pro vytvoření kupní smlouvy v tomto rozsahu:

- a) definování smluvních stran – definovat kde je kupující a kde prodávající a to včetně IČO, bankovního spojení, kdo zastupuje danou stranu a kde je smluvní strana zapsána (u jakém obchodním rejstříku je společnost zapsána, což představuje většinou Krajský soud, v případě Prahy pak Městský soud);
- b) definování obecných ustanovení – určit zákon, určit základní práva a povinnosti;
- c) povinnost prodávajícího převést vlastnické právo na kupujícího;
- d) povinnost kupujícího uhradit prodávajícímu kupní cenu;
- e) ustanovení o daném předmětu koupě a jeho jasné specifikaci, včetně poštu kusů, použitých materiálů a mnoho dalších položek, které jasně určují předmět koupě;
- f) určení kupní ceny – jedna z nejdůležitějších položek, kromě výše ceny se určuje měna;
- g) platební podmínky – velice důležitá část smlouvy, kde si kupující a prodávající vzájemně určí termíny plateb – zdali se celková částka bude platit najednou a pak v jakém čase, popř. dopředu tedy zálohově – snahou kupujícího bude platit co nejpozději, prodávající naopak bude chtít mít peníze co nejdříve;
- h) dopravní podmínky – zde se definuje, jaká strana bude hradit dopravní podmínky;
- i) dodací lhůta – definice, kde zboží, předmět smlouvy bude dodán, často je tak děje dle průběhu platby;

⁸⁵ ČESKO. *Občanský zákoník*. In: Sbíрка zákonů České republiky. [online] 2021 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

- j) záruka – zda platí jeden výrazný fakt, že na rozdíl při koupi zboží fyzickou osobou od právnické, je záruka stanovena dle ObčZ na 24 měsíců (§ 620 odst.), u prodeji mezi právnickými osobami, je lhůta zkrácená a tak je pro kupujícího důležité si záruční dobu smluvně prodloužit;
- k) servis – velice často se ve smlouvách stanovují podmínky, podle kterých bude prodávající zajišťovat kupujícímu bezchybné používání zboží a toto ujednání je těsně spjato se zárukou;
- l) smluvní pokuty – jejich cílem je eliminovat prodlení v dodání či platbě – většinou mají smluvní pokuty „výchovnou“ funkci, aby každá strana plnila své závazky;
- m) vyšší moc – smluvní strany si mohou stanovit odkaz na možná jimi nezaviněná nebezpečí vzniklá jinak, nežli jejich aktivitou, např. živelné pohromy, války, teroristické útoky, apod;
- n) mlčenlivost – pro případ, kdy si smluvní strany předávají mezi sebou informace, kde jsou uvedeny informace citlivé povahy, je dobré si tyto zajistit také smluvně, ideálně v samostatné smlouvě;
- o) určení soudu – další důležitá a často opomíjená položka ve smlouvě, smluvní strany si mohou definovat místně příslušný soud, který bude řešit případné jejich spory;
- p) přílohy – slouží většinou pro doplnění specifikace předmětu koupě, např. ve formě výkresů a dalších specifikací, často v přílohách bývají připojeny „Všeobecné obchodní/ kupní/ prodejní podmínky.“⁸⁶

Všechny tyto smluvní podmínky jsou aktualizovány podle druhu předmětu koupě. Každý nákup, resp. obchodní případ má svá specifika. Jiný rozsah smlouva bude při nákupu kancelářských potřeb a jiná při nákupu investičního celku v rozsahu miliónů korun. Protože sestavení smluv je poměrně náročný proces a dále pro zvýšení efektivnosti, si společnost stanovila interní podmínky a to, že kupní smlouvy budou vytvářeny pouze při hodnotě předmětu smlouvy nad hodnotu 100 tis Kč. V jiných případech se použije objednávka, která pokud je prodávajícím potvrzena, má povahu kupní

⁸⁶ CRYSTALEX. *Školící materiály - nákup*. Nový Bor: Crystalex, 2021

smlouvy. V tomto případě je pak důležité si specifické podmínky vymínit v dané objednávce.⁸⁷

4.5.3 Rámcová kupní smlouva

Má podobná specifika jako kupní smlouva. Rozdíl je v opakování dodání zboží. Rámcová kupní smlouva se použije především pro případy, kdy prodávající dodává zboží pravidelně a dlouhodobě. Většinou se jedná o zboží určené pro pravidelnou spotřebu nebo je určeno pro sériovou výrobu kupujícího.

Pro pracovníky nákupu je kromě ustanovení uvedených v klasické kupní smlouvě, určit i kvalitativní zajištění zboží. Některá ustanovení nad rámec kupní smlouvy:

- a) sledování kvalitativního stavu dodávek zboží – zde si smluvní strany určí a specifikují proces kontroly zboží – většinou se tak děje ustanovením, kdy prodávající bude dodávat spolu se zbožím dodávat protokoly, materiálové listy, kde bude prodávajícím potvrzena kvalita zboží a povinností kupujícího je tuto kvalitu pravidelně kontrolovat;
- b) termíny dodávek – v případě pravidelných podmínek je důležité specifikovat dopravní řád dodávek, např. v těchto případech může kupující využít logistického procesu kanban, který umí indikovat prodávajícímu potřebu dodávek v co nejvíce efektivním čase;
- c) platební podmínky – definují, v jakých periodách bude zboží fakturováno – zde většinou nastupují tzv. hromadná fakturace, kde budou fakturováno zboží dodáno v určitém čase, např. během týdne, měsíce apod.;

Ostatní podmínky jsou shodné a stejně jako kupní smlouva, tak i rámcová kupní smlouva, nesou s sebou shodné znaky podmínek mezi prodávajícím a kupujícím.⁸⁸

4.5.4 Smlouva o dílo

Smlouva o dílo je spolu s kupní smlouvou, jednou z nejvíce používanějších smluv mezi právníckými osobami. Stejně jako kupní smlouva, tato smlouva se tvoří pro

⁸⁷ CRYSTALEX. *Školící materiály - nákup*. Nový Bor: Crystalex, 2021

⁸⁸ CRYSTALEX. *Školící materiály - nákup*. Nový Bor: Crystalex, 2021

potřeby dodání zboží. V případě smlouvy o dílo se však hovoří jako o předmětu smlouvy – díle. Základní rozdíl mezi zbožím a dílem je, že zboží je již nějakým způsobem vyrobeno. Dílem se dle § 2587 ObčZ rozumí zhotovení určité věci – díla a dále jeho údržbu, servis popř. opravu.⁸⁹

Často tento fakt provází řada nejasností ohledně hranice mezi zbožím a dílem. Pokud by třeba byla chybně stanovená smlouva o dílo, místo kupní smlouvy, mohl by soud v případných sporech, uznat neplatnost smlouvy. Tímto aktem by sice nedošlo ke zrušení daného obchodu, ale veškeré dohodnuté podmínky by platila podle stanov ObčZ.

V rámci právní gramotnosti, pracovníci nákupu jednají podle těchto ustanovení a charakteru smluv:

- a) smluvní strany vystupují jako zhotovitel – ten, kdo vyrábí/ dodává, na straně druhé pak objednatel – ten, kdo objednává a platí dílo;
- b) předmět smlouvy/ dílo – přesně specifikovaný předmět smlouvy, více jak u kupní smlouvy je důležité přesně popsat dílo i z pohledu použitých materiálů, způsob výroby, použité materiály apod.;
- c) instalace, montáž, uvedení do provozu apod. – hlavní rozdíl mezi kupní smlouvou, kdy zhotovitel dodá dílo včetně jeho instalace a to většinou v provozovně objednatele, popř. tam, kde určí objednatel;
- d) specifikace díla – většinou zhotovitel dodá spolu s dílem i dokumentaci, jako např. návod k obsluze, schéma díla, různé atesty a certifikáty a to podle dohody smluvních stran;
- e) cena díla – zde se opět uvede výše ceny díla a měna, včetně ujednání, že cena díla je konečná (to má zabránit možnému zvýšení ceny díla, např. tím, že zhotovitel použije jiné materiály apod.), jinak nežli dohodou smluvních stran;
- f) platební podmínky – zde se určí harmonogram placení, v případě vyšších cen se má zhotovitel požadavek na částečnou platbu předem, to vše po dohodě smluvních stran;
- g) dodací lhůta – opět dle dohody smluvních stran je důležité si přesně stanovit termín dodání, v některých případech se definuje i průběžné dodání;

⁸⁹ CRYSTALEX. *Školící materiály - nákup*. Nový Bor: Crystalex, 2021

- h) záruky – stejně jako u zboží se specifikuje délka záruky, u smluv u dílo se často sjednává záruka i na práci – Crystalex požaduje min. záruku na dílo 24 měsíců a 6 měsíců na práci;
- i) servis a podmínky záruky – v případě smluv o dílo mají servisní podmínky vyšší důležitost, protože zhotovitel často dodá unikátní dílo a musí tak garantovat poskytnutí servisu objednateli a to jak záruční, tak i pozáruční;
- j) servisní podmínky – zhotovitel ve smlouvě garantuje časové a finanční podmínky servisu, např. uvedením reakční doby při servisním zásahu, vyčíslení ceny za servisní hodinu v případě pozáručního servisu apod.;
- k) povinnosti smluvních stran – zde se určí, jaké povinnosti budou obě smluvní strany muset zajistit a to jak objednatel – příprava plochy, přívod energií, zhotovitel jak zajištění odborných pracovníků, zajištění materiálu apod.;
- l) plnění požadavků na bezpečnost práce – ve většině případů pracovníci zhotovitel vstupují do areálu objednatele a tak musí obě strany akceptovat své pravidla v oblasti BOZP a PO;
- m) provádění díla – seznam předpisů, vyhlášek a norem, podle kterých bude dílo nejen provedeno, ale i používáno – často bývá součástí těchto dokumentů i stavební deník;
- n) smluvní pokuty – zde se stanoví sankční podmínky při neplnění povinností, zvláště u smluv u dílo je důležité smluvní pokutu stanovit i pro nefunkčnost díla, což by měla být důležitá pojistka pro objednatele;
- o) předání díla – popis procedury, za jakých podmínek může být dílo objednatel převzato, často má vliv převzetí díla i na načasování plateb;
- p) pojištění odpovědnosti – objednatel pro zvýšení svého bezpečí požaduje, aby zhotovitel měl uzavřenu pojištění své odpovědnosti – v případě, že zhotovitel způsobí na majetku objednatele škody, případně způsobí zranění zaměstnancům objednatele, subdodavatelů apod.;
- q) mlčenlivost – opět ujednání o mlčenlivosti obou smluvních stran;
- r) přílohy – opět slouží pro přesnější specifikaci díla, zde platí zvýšená pozornost pro jejich validní obsah, pro eliminaci možných nedorozumění.

Smlouva o dílo představuje poměrně náročný dokument, kde se velice úzce kloubí obchodní a technické pasáže. Oddělení nákupu, které je zodpovědné za vytváření

smluvní agendy, v tomto směru intenzivně spolupracuje s ostatními odděleními v rámci společnosti. Většinou se jedná o technické oddělení nebo výrobu.⁹⁰

4.5.5 Servisní smlouva

Tato smlouva je spojená s tvorbou smluv o dílo. Jednoduše lze uvést, že smlouvou o dílo se dané dílo obstará a servisní smlouvou se pak zajistí jeho pravidelný servis. Je možné, jak také bylo výše uvedeno, že servisní podmínky jsou přímo uvedené ve smlouvě o dílo, ale při náročnějších technologických celků se vytvoří samostatná servisní smlouva. Jedná se hlavně pro případy různých strojů, které vyrábějí určitou produkci pro objednatele. Servisní smlouva se také používá při spojení s kupní smlouvou, kdy pro dané zboží, často také stroj, se použije separátní servisní smlouva.⁹¹

Kromě ujednání, která jsou shodná u smluv o dílo, zde dále platí následující smluvní ujednání:

- a) smluvní strany vystupují shodně jako zhotovitel – ten, kdo poskytuje servis, na straně druhé pak objednatel – ten, kdo objednává a platí servis;
- b) časový rámec – od kdy bude zahájen servis;
- c) popis prováděného servisu – specifikace, co a jak bude zhotovitel servisovat – opět hlavní ujednání v celé smlouvě, jehož co nejpřesnější definice zajistí bezproblémové fungování spolupráce;
- d) ceník servisních úkonů – je rozdělen na více kategorií:
 - cena za hodinu práce – rozdělené na práci v pracovní den, o víkendech a státních svátců;
 - dopravné – kilometrovné – kolik bude stát doprava pracovníků zhotovitele na provozu objednatele, zde se také udává nástupní místo startu;
 - čas strávený na cestě – zahrnuje náklady, které zhotovitel vynaloží na cestu svých pracovníků;
- e) spolupráce obou smluvních stran;
- f) záruční podmínky – platí stejné požadavky Crystalexu – záruka na materiál 24 měsíců a 6 měsíců na práci;

90 CRYSTALEX. *Školící materiály - nákup*. Nový Bor: Crystalex, 2021

91 CRYSTALEX. *Školící materiály - nákup*. Nový Bor: Crystalex, 2021

g) přílohy – je opět nutnost zajistit adekvátní přílohy týkající se rozsahu práce.

Servisní smlouva je důležitou součástí obchodních vztahů a opět se vytváří ve spolupráci s oddělením výroby a technického oddělení.⁹²

4.5.6 Nájemní smlouva

Je typ smlouvy, který vzniká mezi nájemcem na straně jedné a pronajímatelem, na straně druhé. Ve výrobních a obchodních firmách jde o často používaný typ smlouvy. Firmy mohou formou pronájmu často řešit i pronájem nejen budov a pozemků, ale i pronájem technologie. Toto je velmi oblíbená forma obstarávání technologie i pro společnost. Tímto způsobem má pronajaté vysokozdvizné vozíky, kávovary a také stanovou halu pro skladování. Společnost tak nemusí vynakládat finanční prostředky hned při nákupu, ale technologii, popř. věc, může splácet postupně. To má pozitivní dopad do cash-flow firmy. Neepsané pravidlo společnosti – ale o to více důležité a společnost se jej snaží udržovat při životě je: „kdo má dobré cash-flow, vyhrává“.⁹³

Možná je to nadlehčené téma, ale skutečnost je taková, že toto firemní motto, má toho mnoho do sebe. Zvláště v minulém roce toto pravidlo platilo ještě s největší důležitostí. I možná díky němu společnost přežila minulý rok bez znatelnějších ztrát.

Zpět k tématu nájemní smlouvy, která má tyto atributy:

- a) předmět nájmu – zde je specifikovaný předmět nájmu a jeho popis; opět platí, že čím větší specifikace je zde uvedena, tím je to lepší pro eliminaci případných nedorozumění;
- b) montáž, instalace – je nutné uvést do smlouvy, kdo bude zodpovídat za provedení a zdali je tato práce uvedena v ceně nájmu, popř. je uvedena jako jednorázová položka;
- c) specifikace díla – dokumentaci k předmětu nájmu, zde se jedná hlavně o podmínky, za kterých lze předmět smlouvy používat, jako je např. návod k obsluze, návod o provedení servisu a postupu údržby apod.;

92 CRYSTALEX. *Školící materiály - nákup*. Nový Bor: Crystalex, 2021

93 CRYSTALEX. *Školící materiály - nákup*. Nový Bor: Crystalex, 2021

- d) cena nájmu – je většinou uváděna jako platba za jeden kalendářní měsíc, dále je zde uvedeno, co je vše obsaženo v ceně nájmu;
- e) doba nájmu – důležitý údaj pro nájemní smlouvu, kde musí být jasně uvedeno začátek a popř. i pevný konec smlouvy a kde mohou nastat dvě varianty:
 - smlouva na dobu neurčitou – stanoví se začátek platnosti smlouvy a platnost na dobu neurčitou s tím, že se určí podmínky výpovědní lhůty, což bývá v případě společnosti většinou 3 měsíce;
 - smlouva na dobu určitou – zde se stanoví začátek platnosti smlouvy a její konec;
- f) platební podmínky – zde se perioda většinou nastavuje na kalendářní měsíc se splatností buď na prvního dne v měsíci, nebo po proběhlém měsíci, se splatností dle smluvní dohody – společnost preferuje splatnost co nejdříve a ideálně po proběhnutém období;
- g) záruky a servis – protože předmět nájmu je stále ve vlastnictví pronajímatele, nežli o klasickou záruku, se jedná hlavně o servis, tedy o případ kdy předmět nájmu nebude funkční, tak za jakých podmínek bude proveden servis a oprava;
- h) pojištění – další důležité ujednání, kde se stanoví pojištění obou smluvních stran – nájemce má většinou pojištění odpovědnosti pro případ, že by došlo k poškození předmětu nájmu z jeho stranu, pronajímatel má kromě pojištění odpovědnosti, také pojištění na živelné nebezpečí.⁹⁴

4.5.7 Dohoda o mlčenlivosti

Je dalším typem smlouvy, který se používá při obchodních vztazích. Hlavní záměrem je stvrdit, že jedna druhá strana nebude dále šířit důvěrné a citlivé informace, získané od druhé smluvní strany.

Tak se děje pokud jedna smluvní strana předá druhé smluvní straně např. výkresy, dokumentaci atd. za účelem vytvoření nabídky, podklady pro výrobu nebo spolupráci při výrobě. Těchto variant případů může nastat mnoho a cílem dohody o mlčenlivosti je zachovat informace pouze mezi těmito smluvními partnery.

⁹⁴ CRYSTALEX. *Školící materiály - nákup*. Nový Bor: Crystalex, 2021

Společnost si je vědoma, že také předává citlivé informace dalším smluvním stranám. Jedná se o případy výroby sklářských forem, podle kterých se vyrábí výrobky společnosti. Jedná se tedy o případ, kdy se musí předat externí firmě výkresovou dokumentaci s přesným náčrtem výrobků. Společnost má v těchto výkres uloženo své know-how a proto podmiňuje spolupráci při výrobě sklářských forem, jen za podmínky podepsané dohody o mlčenlivosti, kde je uvedena smluvní pokuta ve výši desítek milionů korun.

Dohoda o mlčenlivosti má většinou platnost na delší dobu, která daleko přesahuje samotnou spolupráci. Cílem je, aby se zabránilo šíření informací i pro proběhnuté výrobě a aby nebylo možné je zneužít např. v konkurenčním boji.⁹⁵

4.5.8 Smluvní agenda

Všechny uvedené druhy smluv jsou ve větší míře koncipovány na oddělení nákupu. Jedná se o vzorové smlouvy, kde jednotlivý typ smlouvy byl právně validován externím právníkem. Tento vzor smlouvy je využíván při jednání s dodavateli. Díky tomu tak pracovníci nákupu mají tyto znalosti zde uvedené a mají tak i znalosti z právní oblasti, dokáží erudovaně vzory smluv upravovat a to podle konkrétního typu dodavatelského vztahu. V případě komplikovanějšího obchodního případu mají možnost se obrátit na externího právníka, který je v dané záležitosti podpoří. Toto je důležitý moment v prohlubování právní gramotnosti pracovníků nákupu. Jedná se totiž o kontinuální proces vzdělávání na konkrétních případech, kde právní gramotnost roste spolu s každým takto konzultovaným přístupem. Je fakt, že pracovníci nákupu nedosáhnou znalostí úrovně externího právníka, ale dokáží sami mnoho právních aspektů vyřešit sami. Tím značně šetří společnosti náklady na externího právníka a zároveň dokáží operativně reagovat na specifické náležitosti jednotlivých obchodních případů.

Zároveň má společnost nastavený systém interního schvalování finální podoby smluv, dříve nežli jsou zaslány k podpisu dodavateli. Jedná se o tzv. „podpisové kolečko“ a tento proces je rozdělen podle druhu odpovědnosti:

95 CRYSTALEX. *Školící materiály - nákup*. Nový Bor: Crystalex, 2021

- oddělení nákupu – zodpovědnost za sestavování smluv se zaměřením na obchodní část smlouvy, smlouvu parafují;
- technické oddělení, popř. oddělení výroby - zodpovědnost za technickou část smlouvy, smlouvu parafují;
- finanční oddělení – kontrola a nastavení finančních podmínek, smlouvu parafují;
- další odborná oddělení – logistika, kvalita, personální oddělení – jsou do kolečka zařazeny podle působnosti smlouvy k jejich oddělení, smlouvu parafují;
- generální ředitel – má hlavní rozhodovací pravomoc, zdali smlouva bude akceptována; smlouvu podepisuje na základě plné moci;
- jednatelé – v případě většího finančního objemu, smlouvu podepisují také jednatelé.

Tímto proces je zajištěno maximální právní bezpečí pro společnost.

4.6 Rozbor právní gramotnosti oddělení obchodu

Dalším oddělením, kde je nutná vysoká úroveň právní gramotnosti, je oddělení obchodu. Zde se jednání s externími společnostmi – zákazníky, provádí na denní bázi. Je proto nutné být vždy obezřetný a do jednání vstupovat s patřičnou právní teoretickou přípravou. Oddělení nákupu a oddělení obchodu leží na opačných stranách společnosti z hlediska toku materiálu a zboží ve společnosti. Nákup zajišťuje na počátku vstupy – suroviny, materiál, služby, náhradní díly apod, výroba tento vstup zpracuje na zboží, logistika se postará a interní a externí logistiku zboží a nakonec tohoto řetězce je oddělení obchodu, které zajistí prodej zboží zákazníkům. Tedy nákup společně s obchodem stojí vůči externím partnerům nejčastěji a s velkou intenzitou. Jejich role je tedy zajistit vstupy a výstupy tak, aby společnost byla chráněna po právní stránce.

4.6.1 Registr právních předpisů oddělení obchodu

Obchod má pro podporu svých obchodních aktivit z také zajištěn Registr právních předpisů. Ten obsahuje nejdůležitější právní předpisy, které

Tabulka 4: Registr právních předpisů oddělení obchodu

Oblast	Druh předpisu	Číslo	Rok vydání	Název předpisu/rozhodnutí/normy	Účinnost od
Obchodní úsek	INCOTERMS 2020	n/a	2019	Mezinárodní obchodní podmínky	01.01.2020
	Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU)	679	2016	Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 – GDPR	25. 05 2018.
	Zákon	101	2000	zákona č. 101/2000 Sb. Zákon o ochraně osobních údajů	01.06.2000
	Interní směrnice	verze 1	2020	REKLAMAČNÍ PODMÍNKY PRO SPOTŘEBITELE	01.08.2020
	Zákon	89	2012	Občanský zákoník	01.01.2014
	Zákon	235	2004	Zákon o dani z přidané hodnoty	01.05.2004
	Zákon	441	2003	Zákon o ochranných známkách	01.04.2004
	Zákon	634	2004	Zákon o správních poplatcích	16.01.2005

Zdroj⁹⁶

Protože oddělení obchodu také vedou obchodní jednání, jejich základ je také dle právních ujednání dle zákona č. 90/2012, Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Obchodní vztahy zde vzniklé mají shodné atributy, jaké vznikají při nákupních procesech.⁹⁷

Shodně tak tyto obchodní vztahy a jejich podmínky, jsou uvedeny v obchodní smlouvě. V případě nákupu si obchodní smlouvy zajišťuje prioritně sama společnost. Tuto variantu preferuje před vzory smluv dodanými dodavateli, tak v případě obchodu je tento proces podobný.

V případě obchodu však společnost musí ve větší míře akceptovat smluvní agendu dodanou zákazníkem. Smlouva jsou pak ve větší míře připomínkována v tzv. kolečku.

Proces schvalování je prováděn v těchto krocích:

- oddělení obchodu – zodpovědnost za kontrolu a případně sestavování smluv se zaměřením na obchodní část smlouvy, smlouvu parafují;
- výroba – potvrzení vyrobitelnosti a technologické dosažitelnosti námkroků zákazníků;
- finanční oddělení – kontrola a nastavení finančních podmínek, smlouvu parafují;

⁹⁶ CRYSTALEX. *Registr právních a jiných předpisů*. Nový Bor: Crystalex, 2021

⁹⁷ ČESKO. *Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. In: Sběrka zákonů České republiky. [online] 2021 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

- další odborná oddělení – nákup, logistika, kvalita, personální oddělení – opět jsou do kolečka zařazeny podle působnosti smlouvy k jejich oddělení, smlouvu parafují;
- generální ředitel – má hlavní rozhodovací pravomoc, zdali smlouva bude akceptována; smlouvu podepisuje na základě plné moci;
- jednatelé – v případě většího finančního objemu a důležitosti obchodu, smlouvu podepisují také jednatelé.

I v případě realizování obchodních smluv pro obchod, jsou zde možnosti dle variant hodně široké. Pracovníci obchodu se kromě výše uvedeného musí důkladně zabývat platební schopností zákazníka. Často proto realizují ve smlouvách obchodní podmínky s platebními podmínkou platbou předem. Pro nové zákazníky je vyžadována platba předem ve výši 100% hodnoty zboží. Pro další obchody se poměrně výše zálohy snižuje, to však při dobré platební morálce zákazníka.⁹⁸

Smlouvy spojené s obchodem je možné rozdělit do hlavních kategorií dle níže uvedeného seznamu.

4.6.2 Kupní smlouva

V tomto případě vystupuje společnost jako prodávající, zákazníci jako kupující. Vztah vzniklý se opírá o smluvní ujednání dle ObčZ. Často však společnost obchoduje se zahraničními zákazníky a využívá k tomu i smlouvy podle právních ujednání jiného státu. Tyto obchodní případy jsou konzultovány s právníkem.⁹⁹

Při zvyšování právní gramotnosti jsou pracovníci obchodu poučováni a právních náležitostech, které vyplývají z kupních smluv. Tento rozsah je shodný jako při kupních smlouvách, které realizují nákup:

- a) definování smluvních stran – shodné doplnění hlavičky a identifikačních údajů obou smluvních stran;
- b) úvodní ustanovení – základní právní definice vztahu;
- c) povinnost společnosti jakožto prodávajícího;

⁹⁸ CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021

⁹⁹ ČESKO. *Občanský zákoník*. In: Sbíрка zákonů České republiky. [online] 2021 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

- d) povinnost kupujícího;
- e) definovat zboží – druh výrobku, jeho název, počet kusů; apod.
- f) definovat kupní cenu;
- g) určit platební – jak bylo výše uvedeno, společnost často požaduje platbu předem;
- h) dopravní podmínky – společnost často realizuje dopravu zboží námořní přepravou a proto pracovníci obchodu musí znát přepravní podmínky a to dle ujednání INCOTERMS;
- i) dodací lhůta – určuje dohodu o termínu dodání zboží;
- j) záruka – je vyjádřením lhůty na jakost zboží, jak jí definuje prodávající; v případě společnosti se jedná o spotřební zboží – sklo a tak tomuto musí být přizpůsobený i smluvní rámec tohoto ujednání;
- k) úroky z prodlení – zde se hlavně společnost soustřeďuje na proces plateb a v případě, že by kupující nehradil včas vystavené faktury prodávajícím, přicházejí ke slovu úroky z prodlení, které dávají prodávajícímu možnost penalizovat kupujícího a mít nástroj k vynucení s plateb;
- l) vyšší moc – shodná položka jako uvedená v případě nákupu;
- m) mlčenlivost – tato smluvní ujednání se určuje jako součástí kupní smlouvy, společnost nepožaduje toto jako samostatnou smlouvu;
- n) určení soudu – dle smluvního ujednání smluvních stran;
- o) přílohy – specifikace předmětu prodeje.¹⁰⁰

Smlouvy jsou sestavovány individuálně a tak dle specifických požadavků smluvních stran. Společnost se hlavně snaží o provedení co nejbezpečnějšího obchodu. Proto je i v tomto případě kladena co nejvyšší důležitost při nastavení smluvního vztahu. Společnost se snaží především eliminovat obchody, které mohou být rizikové. Jedno z největších rizik představuje pro společnost nehrazení faktur od svých zákazníků. Společnost má zákazníky po celém světě a tak často musí řešit návrhy smluv, které nejsou koncipovány podle právní úpravy České republiky. Nutno však dodat, že společnost často pro své obchody používá zprostředkovatele, kteří často mají své obchodní zastoupení v ČR a tak se využívá zdejší právní úprava.¹⁰¹

100 CRYSTALEX. *Školící materiály - obchod*. Nový Bor: Crystalex, 2021

101 CRYSTALEX. *Školící materiály - obchod*. Nový Bor: Crystalex, 2021

4.6.3 Rámcová kupní smlouva

Zde platí shodné ujednání, která jsou uvedena v kupní smlouvě. Oddělení obchodu tento typ smlouvy používá častěji nežli oddělení nákupu. Je to dáno povahou obchodu, kdy společnost často své obchody řeší přes zprostředkovatele, kteří zastupují společnost na rozličných světových trzích. Prodej s těmito zástupci se tady často opakuje a tak rámcová kupní smlouva je vhodným nástrojem pro tento druh obchodu.

Podmínky jsou uvedeny v tomto rozsahu:

- a) sledování kvalitativního stavu dodávek zboží – zákazníci tento proces zajišťují formou zákaznických auditů, které se provádějí přímo ve výrobě prodávajícího, tedy ve společnosti; zákazníci, případně auditorské firmy zákazníka, provádějí kontrolu přímo při výrobě;
- b) doprava zboží dodávek – společnost buď využívá své smluvně zavázané přepravce, které si sama vybírá, popř. realizují dodávku zboží přepravcem, kterého si zajistil sám zákazník;
- c) platební podmínky – důležitá část smlouvy a tato podmínka bývá hlavní součástí obchodních jednání.¹⁰²

Ostatní podmínky jsou shodné a stejně jako kupní smlouva, tak i rámcová kupní smlouva, nesou s sebou shodné znaky podmínek mezi prodávajícím a kupujícím.¹⁰³

4.7 Školení a zvyšování kvalifikace

Společnost má celý systém vzdělávání a prohlubování kvalifikace, řízen v rámci kompetencí personálního oddělení. To zajišťuje koordinaci celého systému v rámci celé společnosti. Personální oddělení zajišťuje veškeré školení a to jak povinné dle zákona, tak i vzdělání v rámci dobrovolného vzdělávání.

Celý proces funguje na bázi rozpočtového plánu. Ten se stanovuje jako roční plán a je schvalován před daným obdobím. Plán je většinou schválen do konce listopadu

102 CRYSTALEX. *Školící materiály - obchod*. Nový Bor: Crystalex, 2021

103 CRYSTALEX. *Školící materiály - obchod*. Nový Bor: Crystalex, 2021

předchozího roku čerpání financí dle daného plánu.

Společnost v rámci tohoto plánu stanovuje tyto parametry:

- a) výše celkového finančního plánu;
- b) seznam zaměstnanců, kteří se budou v daný rok vzdělávat;
- c) plán okruhu školicích téma;
- d) indikativní rozsah externích společností, které budou školení realizovat;
- e) náklady na školicí materiály – tedy hlavně pro tvorbu školicích materiálů, které budou dané oddělení používat v rámci své pracovní činnosti.¹⁰⁴

Tento proces je pak opakován každoročně a vždy s platností jeden rok.

5 MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ

Jeden z výrazných nástrojů pro eliminaci rizik plynoucích z odpovědnosti v jednání pracovníků firmy s externími subjekty, je pojištění jejich právní odpovědnosti. Toto pojištění odpovědnosti pracovníků, známé pod zkratkou D&O (z anglického „Director’s & Officer’s Liability“) pojištění, které v České republice je nabízeno od počátku 90. let minulého století. Nicméně až s novou právní úpravou (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích) je dán větší důraz na doposud relativně neomezenou odpovědnost výkonných orgánů firmy, které mohou být potenciálním rizikem a možností majetkové ztráty v případě chybných rozhodnutí.¹⁰⁵

5.1 Pojištění manažerského rozhodování

Hlavním úkolem tohoto pojištění je nabídnout statutárním orgánům pojistné krytí. Jejich výkon funkce totiž s sebou nese jejich osobní široké pravomoci, které plynou na

¹⁰⁴ CRYSTALEX. *Školící materiály - obchod.* Nový Bor: Crystalex, 2021

¹⁰⁵ RESPECT, a. s. *Pojištění D&O.* Praha 2017.

základě výkonu jejich funkcí. S tím je však spojená odpovědnost statutárních orgánů za případné škody, které způsobí firmě, majitelů nebo či třetím stranám.

Členové firmy, především její management disponuje řadu rozhodovacích pravomocí, díky kterým určují strategii fungování firmy. Mají oprávnění k jednání za firmu, na druhou stranu i odpovědnost a povinnosti. Zákon také ukládá jednotlivým členům vedení firmy ustavení, jak si v těchto funkcí počínat ve vztahu k dané firmě. A to jak při interním jednání (jednání uvnitř firmy) i ve vztahu vůči externím subjektům (jednání vně společnosti). V případě porušení daných povinností, může příslušný člen orgánu odpovídat za své jednání a ručit za škodu, kterou svým jednáním firmě způsobil.

106

Tato riziko pak s sebou nese povinnost nahradit vzniklou škodu. To může mít pro zástupce firmy významné dopady do jeho majetkové sféry, potažmo až likvidační následky. Pojistný produkt pojištění D&O - tedy pojištění odpovědnosti za škodu členů orgánů firmy, může poskytovat v těchto případech pojistnou ochranu pro chybným rozhodnutím. Toto pojištění také chrání i samotnou firmu, která tak mají zajištěno, že se jim dostane náhrady za způsobené škody.¹⁰⁷

5.1.1 Aspekty pojištění

Toto specifické pojištění je svým rozsahem zaměřeno na pojištění okruhu zaměstnanců z pracovních pozic:

- členy představenstva, jednatele firmy;
- dozorčí radu, fakultativní orgány firmy;
- manažery s rozšířenou odpovědností;
- prokuristy firmy.

Toto pojištění odpovědnosti pracovníků je přímou ochranou jak pro výše uvedené pracovní pozice, tak i ochranou samotnou firmu. Pojištění D&O představuje účinnou ochranu před následky vzneseného obvinění, která plyne odpovědnosti, kterou není možné smluvně omezit anebo se jí zprostit.

106 RESPECT, a. s. *Pojištění D&O*. Praha 2017.

107 RESPECT, a. s. *Pojištění D&O*. Praha 2017.

5.1.2 Dopady pojištění

Hlavní povinnost představitelů vedení firmy je vykonávat svojí funkci s vysokou mírou odpovědnosti, s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a pečlivostí tzn. jednat s péčí řádného hospodáře. Definice a okolnosti posouzení, zda představitel firmy jednal s péčí řádného hospodáře, jsou specifikovány v ustanovení § 51 až § 58 Zákona o obchodních korporacích.¹⁰⁸

A právě rozsah působnosti „Péče řádného hospodáře“ dává velký prostor pro potenciální vznik škody. Dopady těchto jednání ve finanční a právní oblasti mohou být enormní.

Ustanovení § 51 Zákona o obchodních korporacích hovoří, že „pečlivě a s potřebnými znalostmi jedná ten, kdo mohl při podnikatelském rozhodování v dobré víře rozumně předpokládat, že jedná informativně a v obhajitelném zájmu obchodní korporace; to však neplatí, pokud takovéto rozhodování nebylo učiněno s nezbytnou loajalitou“.¹⁰⁹

Tento zákon také v § 52 říká o definici posouzení jednání dle péče řádného hospodáře, kdy se přihlédne ke shodné situaci, ve které by jednala a jak by se zachovala jiná osoba, která by byla ve shodné situaci, jako osoba vyšetřovaná.¹¹⁰

Z toho je zřetelné, že osoba, které jedná a vystupuje za danou firmu, se pohybuje na tenkém ledě a každý její krok může znamenat úspěch nebo selhání a to pro chod a další budoucnost firmy. A v konečném důsledku není důležité, zdali toto jednání bylo či nebylo záměrné nebo nevědomé. Škody mohou firmě vzniknout a snahou je, tomuto zabránit.

Proto pojištění D&O je logickou volbou jak pro samotnou firmu, tak i pro její zaměstnance.

108 JOSKOVÁ, Lucie, PRAVDA, Pavel. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od*

1. 1. 2014 nahrazuje obchodní zákoník. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4834-4. s. 27

109 JOSKOVÁ, Lucie, PRAVDA, Pavel. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1. 1. 2014 nahrazuje obchodní zákoník.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4834-4. s. 27

110 JOSKOVÁ, Lucie, PRAVDA, Pavel. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1. 1. 2014 nahrazuje obchodní zákoník.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4834-4. s. 27

5.1.3 Výběr pojištění

Pojištění D&O poskytuje celá řada firem jak domácí tak zahraniční provenience. Riziko vycházející z manažerského pochybení je shodné bez rozlišení podle velikosti firmy. V rámci novelizaci Občanského zákoníku a vzniku nového Zákona o obchodních korporacích, došlo ke zpřísnění odpovědnosti zástupců orgánů společnosti a zvýšením rizika spojeném s výkonem funkce řídicích orgánů.

V České republice stále však není pojištění odpovědnosti tak rozšířené, jak tomu je v jiných státech. Například v Německu a ve Velké Británii je procentuální pojištění okolo 40%. V České republice je však pojištěn pouze každý desátý člen vedoucího orgánu firmy, neboli jinak - manažer firmy.¹¹¹

Riziko nedodržení statusu „řádného hospodáře“ je velké a v případě porušení je zaměstnanec chráněn zákoníkem práce a jeho odpovědnost je omezena do jeho 4,5 násobku průměrného měsíčního výdělku. Jakkoliv může být škoda vysoká, nikdy nemůže překročit uvedený limit.¹¹²

Je tedy zřejmé, že toto finanční zastropování možné chyby, mnohdy nemusí stačit pokrýt skutečně vzniklou chybu a pokrýt všechny náklady s ní spojené. Důležitým faktem pro tuto oblast je i ve velikost firmy z hlediska úrovně právního gramotnosti jejich zaměstnanců. Chyba za milion korun může být pro malou firmu likvidační. Velká firma má větší potenciál tuto chybu a její následky finančně ustát, jakkoli to může být nepříjemné. Navíc velká firma má k dispozici tým právníků, na které se mohou zástupci firmy obrátit, popř. mají v nich právní podporu. Je tedy větším rizikem u malé firmy spoléhat pouze na právní gramotnost zaměstnanců a nemít v záloze pojištění D&O, které může výrazně krýt rizika.

Rozsah pojištění je poměrně velký a kryje způsobené finanční škody, náklady na právního zastoupení a dále náklady vzniklé z další činnosti firmy, jako např. náklady na šetření, náklady pro prezentaci, náklady na poradce a náklady na kauci. Rozsah

¹¹¹ EPRAVO. *Pojištění D&O je dnes častým požadavkem manažerů před nástupem do funkce.* [online] [2019-09-04]. Dostupné na: <https://www.epravo.cz/top/aktualne/pojisteni-do-je-dnes-castym-pozadavkem-manazeru-pred-nastupem-do-funkce-109872.html>

¹¹² KOCOUREK, Jiří a Tomáš DOBŘIČHOVSKÝ. *Pracovní právo pro praxi.* V Praze: C. H. Beck, 2016. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-616-6. s. 269

pojištěných osob obsahuje všechny minulé, současné a budoucí členy orgánů společnosti.¹¹³

V dnešní době, která je plná turbulencí, překotného vývoje a hůře stanovených prognóz, riziko pochybení od představitelů firmy narůstá. Dnešní doba je také plná regulací, která je stále přísnější a klade vyšší nároky nejen na vedení firmy, proto je logické mít vyřešené záložní řešení.

Často mnoho společností argumentuje absencí této zálohy k řešení, že musí vytvářet úspory a tyto náklady odkládají a v rozhodovací strategii mají nízkou prioritu. Mnohdy také zástupci firem spoléhají na svojí právní gramotnost a přehlížejí možná rizika. Ani tento přístup není správný a z dlouhodobého hlediska je neudržitelný. Posledním argumentem, který by měl každý majitel firmy zvážit je konkurenční prostředí, které je velmi dynamická a každý člen vedení se pod tímto tlakem musí rozhodovat velice rychle. Tím také roste riziko možné chyby ve vedení firmy a s tím spojeného rozhodování.¹¹⁴

5.2 Pojištění manažerského rozhodování u vybrané společnosti

Společnost Crystalex CZ s.r.o. je jednou ze společností, která pečlivě řeší zajištění svého právního zabezpečení. Má smlouvu se společností RESPECT, a. s., která poskytla společnosti krytí pojištění odpovědnosti pracovníků.

V první etapě pojištění se týkalo členů:

- jednatelů společnosti;
- dozorčí rady.

Společnost má tři jednatele a tři členy dozorčí rady.¹¹⁵

113 EPRAVO. *Pojištění D&O je dnes častým požadavkem manažerů před nástupem do funkce.* [online] [2019-09-04]. Dostupné na: <https://www.epravo.cz/top/aktualne/pojisteni-do-je-dnes-castym-pozadavkem-manazeru-pred-nastupem-do-funkce-109872.html>

114 EPRAVO. *Pojištění D&O je dnes častým požadavkem manažerů před nástupem do funkce.* [online] [2019-09-04]. Dostupné na: <https://www.epravo.cz/top/aktualne/pojisteni-do-je-dnes-castym-pozadavkem-manazeru-pred-nastupem-do-funkce-109872.html>

115 JUSTICE. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [online] [2021-03-04]. Dostupné na: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=703210&typ=UPLNY>

Povinnosti pro jednatele a členy dozorčí rady také vyplývají z občanského zákoníku a dále ze zákona o obchodních korporacích. Její hlavní funkce je dohlížet na působnost představenstva a realizace podnikatelského záměru. Kromě toho kontrolují i účetní dokumenty, ověřování podnikatelské činnosti dle právních předpisů a pokyny plynoucí z valné hromady. Dozorčí rady také musí vykonávat svoji činnost s péčí řádného hospodáře.

Shodnou odpovědnost jako jednatele nebo dozorčí rada mají za určitých okolností i další zaměstnanci, kdy podle výkonu své práce ovlivňují často podstatným způsobem procesy ve společnosti. Jedná se především:

- odborní ředitelé – dle právních úprav a nařízení nesou osobní odpovědnost i odpovědnost za škody, kde mohou nést spoluodpovědnost;
- vedoucí útvaru – také mají odpovědnost za určitý okruh rozhodnutí, který je dán předmětem jejich funkce.¹¹⁶

Podle definovaných právních předpisů jsou povinnosti zástupci firem vystupovat dle níže uvedené soupisu.

- a) vykonávat svou funkci s péčí řádného hospodáře – je uvedena v ustanovení § 159 ObčZ, dle tohoto se při posouzení, zda bylo jednáno s péčí řádného hospodáře, se přihlídnou k péči, kterou by v obdobné situaci vynaložila jiná rozumně pečlivá osoba v dané funkci;¹¹⁷
- b) pravidlo podnikatelského úsudku – v případě obchodních korporací platí ustanovení § 51 ZOK, kde se praví, že členové orgánů mají jednat pečlivě a s potřebnými znalostmi a kdo v dobré víře rozumně předpokládal, že jedná informovaně a v obhajitelném zájmu společnosti; toto však naplatí, pokud takovéto rozhodování nebylo učiněno s nezbytnou loajalitou;¹¹⁸
- c) povinnost mlčenlivosti – představitelé společnosti jsou povinni zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a o skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu;

116 CRYSTALEX. *Interní materiály*. Nový Bor: Crystalex, 2021

117 PETROV, Jan. *Občanský zákoník: komentář*. 2. vydání. V Praze: C. H. Beck, 2019. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-747-7. s. 229

118 JOSKOVÁ, Lucie, PRAVDA, Pavel. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1. 1. 2014 nahrazuje obchodní zákoník*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4834-4. s. 27

- d) povinnost loajality - povinnost upřednostňovat zájmy firmy před svými zájmy i zájmy třetích osob;
- e) zákaz konkurence – člen orgánu společnosti nesmí podnikat v předmětu činnosti společnosti a nesmí být členem statutárního orgánu jiné právnické osoby se shodným předmětem činnosti nebo osobou v obdobném postavení.¹¹⁹

¹¹⁹ PETROV, Jan. *Občanský zákoník: komentář*. 2. vydání. V Praze: C. H. Beck, 2019. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-747-7. s. 230

6 PRÁVNÍ GRAMOTNOST

6.1 Nutnost právní gramotnosti

Dle současně dosažených poznatků vzniklých z této práce, lze finanční gramotnost hodnotit jako jednu z hlavních složek potřebných pro úspěšné působení společnosti na trhu. Dopady právní gramotnosti, popř. negramotnosti zaměstnanců se projevují ve všech její oblastí. Zahrnuje stěžejní oblasti od nákupu, výrobu, kvalitu, finanční řízení, logistiku až po obchod. Čím vyšší bude úroveň právní gramotnosti, tím poroste kvalita stěžejních aktivit společnosti. Tato skutečnost je projevív v celkových výsledcích společnosti. Dále dojde ke zlepšení práce managementu společnosti, který bude pracovat efektivněji a s více hmatatelnějšími výsledky.

6.2 Proces právní gramotnosti

Důležitým faktem je, že proces zvyšování právní gramotnosti má také podporu v zákoně. Společnost má široké možnosti, jak dosáhnout zvyšování gramotnosti, vše podle právního rámce. Dopomůže tak zvýšením osobního sebehodnocení svých zaměstnanců a zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu práce a rychlejšího rozvoje společnosti. Přitom náklady pro firmu nemusí být pro společnost nijak vysoké. A přitom se jedná o investice do pracovníků – do nejdůležitějšího kapitálu společnosti.

ZÁVĚR

Ve zkoumané společnosti fungují procesy, které mají po právní stránce společnost ochránit před riziky, které mohou plynout z jednání s externími a interními subjekty. Právní gramotnost firmy je zajištěná díky školení vybraných zaměstnanců a díky nastaveným procesům, které poskytují zaměstnancům efektivní přístup k informacím. Informace jsou podávány v požadované kvalitě a času.

Je nutné si v závěru práce uvědomit, že bez zajištění dostatečného a účelně vyloženého zaměstnaneckého vzdělání, by nedošlo k požadovanému vývoje ve společnosti. Jen kvalifikovaní pracovníci dokáží společnosti dát prostor pro její další úspěšný rozvoj a vysokou míru konkurenceschopnosti.

Společnost má zajištěné efektivní systém školení, které rozděluje na dvě skupiny:

- zákonná školení;
- školení v rámci prohlubování a rozšíření kvalifikace.

Školení pro společnost provádějí externí firmy. Jedna z výhod pro společnost je ta, že sama si pravidelně vybírá dodavatele a to podle ceny a rozsahu školení. Tím je společnost schopna generovat finanční úsporu dosahující úsporu ve výši 15%.¹²⁰ Nevýhodou tohoto procesu je administrativní náročnost při vyhodnocování nabídek, které provádí oddělení nákupu, společně s personálním oddělením.

V rámci spolupráce s externími partnery nemá firma podepsané dodavatelské smlouvy. To lze vyhodnotit jako jedno z významných rizik, protože společnost tak sama sebe staví do slabší vyjednávací pozice. Společnosti je doporučeno mít vždy školení mít podepsanou smlouvu o spolupráci, popř. rámcovou smlouvu.

Pro těžší a komplikovanější obchodní případy, má společnost k dispozici externího právníka. Ten se také výrazně podílí na tvorbě školících materiálů.

Společnost má také zajištěné pojištění právní odpovědnosti svých vybraných zaměstnanců. Toto pojištění má zaslavněné s významným obchodním partnerem, který jako makléř má v této oblasti bohaté zkušenosti. Společnost šla touto cestou, protože v této oblasti je bez výraznějších zkušeností. Pojištění se týká pracovníků na úrovni generálního ředitele, odborných ředitelů a vedoucí nákupu a vedoucího kvality.

¹²⁰ CRYSTALEX. *Interní materiály*. Nový Bor: Crystalex, 2021

Tento okruh zaměstnanců byl vybrán z důvodu, že často vstupují do interakcí buď s vnitřním a vnějším okolím. Společnost provádí úhradu tohoto pojištění paušálně za všechny členy. Rozhodovací proces pozičně významných zástupců firmy je tak pojištěn na případná pochybení a vzniklé škody.

Minulý rok byl ve znamení pandemie Covid 19, která plně dolehla i na sklářský průmysl. Toto období bylo plné turbulentních změn, které nešlo nijak predikovat a připravit se na ně. Pandemie v první fázi způsobila pokles obchodní bilance, následně s tím spojeného propadu výroby a to až na 1/3 proti stavu před pandemií.¹²¹

Hypotéza formulovaná v úvodní kapitole „Právní gramotnost zaměstnanců v soukromých firmách a její vliv na úspěšné působení společnosti“, lze považovat za potvrzenou, neboť v tomto směru lze hodnotit zvyšování právní gramotnosti zaměstnanců jako přínosné pro pozitivní vývoj společnosti a zároveň i tento proces zvyšuje bezpečnost společnosti proti vnějším i vnitřním vlivům.

Cílem této diplomové práce bylo popsat a vyhodnotit celkový proces prohlubování kvalifikace zaměstnanců v soukromé společnosti. V práci byl popsán teoretický rozsah postavení společnosti vůči svému okolí, ale i vnitřních faktorů. Byl popsán právní rámec ohledně možností prohlubování kvalifikace zaměstnanců společnosti. Důraz byl dán na zkoumanou společnost a to z hlediska právního vystupování a právních kompetencí jednotlivých oddělení. Každé toto oddělení má svoje specifika v požadavcích na právní rozsah a to podle své činnosti. U každého oddělení je tento rozsah jiný. Společnost má proto nastavený systém právního vzdělání, který je personifikován pro každé oddělení. Jedná se o nástroj Registr právních předpisů, který má společnost dostupný ve firemním intranetu a je přístupný v online verzi pro dotčené pracovníky. Cíl, který byl stanoven v úvodu diplomové práce, byl splněn.

Lze tedy závěrem konstatovat, že finanční negramotnost škodí zaměstnanců i firmě – tedy všem zúčastněným.

121 CRYSTALEX. *Interní materiály*. Nový Bor: Crystalex, 2021

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

CRYSTALEX. *Interní dokumenty*. Nový Bor: Crystalex, 2021

CRYSTALEX. *Leták 40 let nového sklářského závod Crystalex Nový Bor*. Nový Bor: Bohemia Crystalex Trading a.s., 2007

CRYSTALEX. *Organizační struktura*. Nový Bor: Crystalex, 2021

CRYSTALEX. *Produktový katalog*. Nový Bor: Crystalex, 2021

CRYSTALEX. *Příručka řízení*. Nový Bor: Crystalex, 2002

CRYSTALEX. *Registr právních a jiných předpisů*. Nový Bor: Crystalex, 2021

CRYSTALEX. *Školící materiály - nákup*. Nový Bor: Crystalex, 2021

CRYSTALEX. *Školící materiály - obchod*. Nový Bor: Crystalex, 2021

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Libereckého kraje 2019*. Liberec: 2019. Kód publikace č. 330087-19

DRAHOTOVÁ, Olga a Roland KIRSCH. *Historie sklářské výroby v českých zemích*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1104-8

HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-681-6

HROUZKOVÁ, Věra. *Pracovní právo*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009. ISBN 978-80-86730-44-8

JOSKOVÁ, Lucie, PRAVDA, Pavel. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1. 1. 2014 nahrazuje obchodní zákoník*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4834-4.

KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8

KOCOUREK, Jiří a Tomáš DOBŘICHOVSKÝ. *Pracovní právo pro praxi*. V Praze: C. H. Beck, 2016. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-616-6

PAVELKA, Tomáš. *Makroekonomie – základní kurz*. 3. vydání. Praha: Melandrium, 2007. ISBN 80-86175-58-4

PETROV, Jan. *Občanský zákoník: komentář*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2019. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-747-7

RESPECT, a. s. *Pojištění D&O*. Praha: 2017

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-218-1

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY. *Analýza vývoje trhu práce v okrese Česká Lípa za rok 2016*. Česká Lípa: ÚP, 2017

Seznam použitých internetových zdrojů

BOZP. *Jaká jsou zákonná školení zaměstnanců*. In: BOZP.CZ. [online] 2014 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/jaka-jsou-zakonna-skoleni-zamestnancu/>

ČESKO. *Podle § 227 zákona č. 257 ze dne 21. dubna 2006 zákoníku práce*. In: Sbíрка zákonů České republiky. [online] 2016 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20210101>

ČESKO. *Občanský zákoník*. In: Sbíрка zákonů České republiky. [online] 2021 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO. *Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. In: Sběrka zákonů České republiky. [online] 2021 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

ČESKO. *Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. In: Sběrka zákonů České republiky. [online] 2021 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

ČESKOLIPSKÝ DENÍK. *Crystalex v Novém Boru jede. Už deset let vrací jménu čest*. In: Českolipský deník. [online] [2020-01-18]. Dostupné na: https://ceskolipsky.denik.cz/zpravy_region/crystalex-novy-bor-sklo-sklarstvi-sklarna-podnik-20200117.html

EPRAVO. *Pojištění D&O je dnes častým požadavkem manažerů před nástupem do funkce*. [online] [2019-09-04]. Dostupné na: <https://www.epravo.cz/top/aktualne/pojisteni-do-je-dnes-castym-pozadavkem-manazeru-pred-nastupem-do-funkce-109872.html>

JUSTICE. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. [online] [2021-03-04]. Dostupné na: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=703210&typ=UPLNY>

MINISTERSTVO SPRAVIDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online] [2021-04-03]. Dostupný z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=415731&typ=UPLNY>

SEZNAM ZKRATEK

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

D - Asociace turistických informačních center

D&O - tedy pojištění odpovědnosti za škodu členů orgánů firmy

ObčZ – zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

OZO - odborně způsobilou osobu

PO – požární ochrana

ZOK – zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů

ZPr - zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura trojimperativu	15
Obrázek 2: Schéma makro a mikroprostředí firmy.....	20
Obrázek 3: Ekonomický koloběh	22
Obrázek 4: Administrativní rozdělení okresu Česká Lípa – stav k 1. 1. 2019	32
Obrázek 5: Základní organizační struktura firmy	41
Obrázek 6: Organizační struktura oddělení generálního ředitele	42
Obrázek 7: Organizační struktura personálního oddělení	43
Obrázek 8: Organizační struktura obchodně - marketingové oddělení	43
Obrázek 9: Organizační struktura oddělení nákupu	45

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet zaměstnanců Crystalex	38
Tabulka 2: Vývoj ekonomických ukazatek Crystalex CZ s.r.o.....	40
Tabulka 3: Druhy a perioda školení	47
Tabulka 4: Registr právních předpisů oddělení nákupu	49
Tabulka 4: Registr právních předpisů oddělení obchodu	6

Seznam grafů

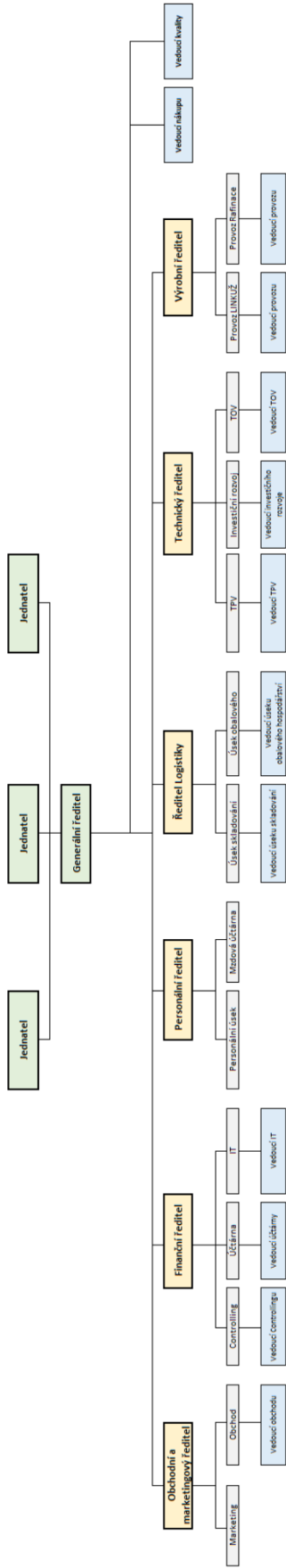
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců Crystalex CZ s.r.o.....	39
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační struktura firmy.....	I
--	---

Příloha – Organizační struktura firmy

Organizační schéma managementu Crystalex CZ, s.r.o.



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Jakub Lučka

Obor: Andragogika

Forma studia: Prezenční

Název práce: Právní gramotnost zaměstnanců v soukromých firmách

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: JUDR. Aleš Zpěvák, Ph.D.