

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Návrh modelu koncepce SŽDC, s. o.

Bc. Jan Zazvonil

Diplomová práce

2014

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Zazvonil**
Osobní číslo: **D11889**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Návrh modelu koncepce SŽDC, s.o.**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Charakteristika podnikových procesů od integrace řízení železničního provozu
2. Analýza současného nastavení podnikových procesů
3. Návrh opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivity organizace
4. Zhodnocení očekávaných dopadů a přínosů z navržených úprav

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ivo Drahotský, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **29. listopadu 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2014**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. listopadu 2013

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený poplatek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. 8. 2014

Bc. Jan Zazvonil

Rád bych vyjádřil poděkování panu doc. Ing. Ivu Drahotskému, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce za cenné rady a profesionální přístup, který mi při zpracování pomohl. Současně děkuji své rodině za podporu a trpělivost, kterou měla při mém studiu.

ANOTACE

Diplomová práce pojednává o krátké, ale bohaté historii státní organizace SŽDC, kde se primárně zaměřuje na podnikové procesy, finanční analýzu, řešení pracovních podmínek u řízení provozu a návrhů řešení k eliminaci negativních faktorů, které její chod ovlivňují. V návrhové části je kladen důraz na efektivní využívání zdrojů finančních i personálních.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení provozu, interoperabilita, regulátor železničního trhu, psychická zátěž, transpozice, kolektivní smlouva

TITLE

Model design concept of SŽDC, s. o.

ANNOTATION

The thesis deals with a brief but rich history of state organization SŽDC, which aims primarily at company processes, financial analysis, handling of labor conditions of traffic management and solution proposing to eliminate negative factors that affect its operation. In the draft section effective exploitation of financial and personal resources is emphasized.

KEYWORDS

management of rail operation, interoperability, controller of railmarket, psychological stress, transposition, collective covenant

OBSAH

ÚVOD	10
1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÝCH PROCESŮ OD INTEGRACE ŘÍZENÍ ŽELEZNIČNÍHO PROVOZU	12
1.1 Rok 2003	13
1.2 Rok 2004	15
1.3 Rok 2005	17
1.4 Rok 2006	19
1.5 Rok 2007	21
1.6 Rok 2008	24
1.7 Rok 2009	26
1.8 Rok 2010	28
1.9 Rok 2011	30
1.10 Rok 2012	41
1.11 Rok 2013	46
1.12 Rok 2014	52
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO NASTAVENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ	53
2.1 Základní údaje státní organizace Správa železniční dopravní cesty	53
2.2 Dopravní politika EU	56
2.2.1 Bílá kniha – Plán jednotného evropského dopravního prostoru – vytvoření konkurenceschopného dopravního systému účinně využívajícího zdroje.....	56
2.2.2 Směrnice EP a Rady 2012/34/EU o vytvoření jednotného evropského dopravního prostoru.....	57
2.3 Celoevropský systém ERTMS	62
2.4 Národní legislativa a strategie	65
2.4.1 Dopravní politika ČR pro období 2014 – 2020 s výhledem do roku 2050.....	65
2.4.2 Transpozice směrnice 2012/34/EU.....	68
2.4.3 Zákon č. 77/2002 Sb., Zákon o akciové společnosti České dráhy, státní organizaci Správa železniční dopravní cesty.	69
2.4.4 Zákon č. 266/1994 Sb., o drahách	69
2.4.5 Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.....	70
2.5 Organizační struktura SŽDC.....	72
2.5.1 Úseky náměstků generálního ředitele.....	74
2.5.2 Organizační a Výkonné jednotky	74
2.6 Pracovní podmínky v segmentu řízení železničního provozu.....	76

3	NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI A ATRAKTIVITY ORGANIZACE	80
3.1	Analýza STEP	80
3.2	SWOT analýza	82
3.3	Změna systému řízení	85
3.3.1	Rozvoj dálkových systémů řízení.....	85
3.3.2	Kvalitativní zlepšení pracovních podmínek	88
3.3.3	Získávání, výběr a hodnocení zaměstnanců	89
3.3.4	Motivace zaměstnanců	90
3.3.5	Kvalifikace zaměstnanců.....	93
3.3.6	Koncepce RS a VRT v ČR.....	94
3.4	Návrh optimalizace struktury na úseku řízení provozu.....	94
3.4.1	Územní struktura PO	95
3.4.2	Analytické rozborry mzdových nároků a úspor.....	96
3.4.1	Návrh změny odměňování exponovaných pracovišť řízení provozu z hlediska psychické zátěže	98
4	ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH DOPADŮ A PŘÍNOSŮ Z NAVRŽENÝCH ÚPRAV	103
4.1	Interakce vnějších faktorů	103
4.2	Inovace, technika, technologie	103
4.3	Centralizace, dálková řízení	103
4.4	Pracovní podmínky, faktory	105
4.5	Odměňování zaměstnanců	106
4.6	Organizační změna.....	107
4.7	Řízení lidského kapitálu.....	108
	ZÁVĚR.....	109
	POUŽITÁ LITERATURA.....	111
	SEZNAM TABULEK	113
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM ZKRATEK.....	115
	SEZNAM PŘÍLOH.....	116

ÚVOD

Téma zpracované diplomové práce je věnováno státní organizaci Správa železniční dopravní cesty. Historie každé firmy, ať ve veřejném nebo privátním sektoru odpovídá na otázky, které si budou klást manažeři v budoucnu. Neboť poučení lze nalézt jen v učiněných chybách. V práci jsou popsány hlavní milníky SŽDC, které ovlivnily její vývoj. Existence započala po schválení tzv. transformačního zákona č. 77/2002 Sb., o akciové společnosti České dráhy, státní organizaci Správa železniční dopravní cesty. Tento zásadní zákon spolu se zákonem č. 266/1994 Sb., o drahách, vymezil cíle transformace železničního sektoru v České republice a ovlivnil harmonizaci podmínek v evropském dopravním prostoru. Z těchto důvodů je mj. kladen akcent na dopravní politiku Evropské unie, která má významný vliv na podnikání v segmentu železniční dopravy. Je nezbytné provést rekapitulaci nejdůležitějších cílů, opatření a popsat implementaci do národního prostředí a státní organizace Správa železniční dopravní cesty. S dopravní politikou EU a diskusí nad IV. železničním balíčkem souvisí národní strategický dokument Dopravní politika ČR pro období 2014 – 2020 s výhledem do roku 2050. V tomto dokumentu je kladen akcent na implementaci do železničního módu, konkrétně do organizace SŽDC, neboť jako provozovatel dráhy celostátní a regionální má nutně povinnost dodržovat své závazky a plnit cíle nadřazených organizací. Vývoj v segmentu železniční dopravy v Evropě již postoupil do další realizační fáze a liberalizace nákladní a mezinárodní osobní dopravy je důležitým milníkem, který je předpokladem pro liberalizaci v dálkové osobní dopravě na území České republiky. Tento trend je nezvratný a Evropská komise i Ministerstvo dopravy podporují pokračování liberalizace. Na opačné straně je i mnoho odpůrců a snah o zpětnou unitarizaci železnic a zastavení liberalizačního procesu. S tímto trendem souvisí a je nutnou podmínkou vytvoření nezávislého regulačního orgánu, který bude dohlížet na transparentní a nediskriminační prostředí na železničním dopravním trhu. V současné době je připravován návrh transpozice Směrnice 2012/34/EU, který postavení regulačního orgánu definuje. V historizujícím kontextu existence státní organizace se uskutečnilo pouze jediné formální výběrové řízení na pozici generální ředitel, kterému je věnována jedna kapitola. Veškeré informace, které se dotýkají výběrového řízení, byly využity z vlastních poznatků a zkušeností.

Transformačním krokům, které se uskutečnily od roku 2011, je věnován dostatečný prostor. Jednalo se o prodej části podniku (převod segmentu řízení provozu od ČD, a. s.) a připravovaný prodej části závodu (prodej nemovitostí, železničních stanic). V souvislosti s prodejem části podniku souvisí i dlouhodobě neřešená problematika pracovních podmínek zaměstnanců řízení provozu. Kladené nároky na výkon odpovědné pracovní činnosti a jednotlivá opatření zaměstnavatele, která se uskutečnila pro snížení psychické zátěže zaměstnanců řízení provozu, vypracované studie Státním zdravotním ústavem či Katedrou psychologie Palackého University v Olomouci jsou základním podkladovým materiálem pro management společnosti. Této problematice, která vyplývá z Bílé knihy EU a národní legislativy - Nařízení vlády č. 361/2007, či zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce je věnována obsahově podrobná analýza současného stavu včetně návrhů na odstranění nedostatků.

Závěrečná kapitola pojednává o možnostech efektivnějšího řízení společnosti Správy železniční dopravní cesty, navržené kroky vedoucí k zařazení této státní organizace k „top“ zaměstnavatelům v České republice a možnosti využití pracovního kapitálu, který je v současné době k dispozici. Lze také vést diskusi, jestli současný model reflektuje na aktuální potřeby dopravního sektoru. V práci je použito kromě odborných materiálů, také značné množství informací z jednání s managementem společnosti na místní či vrcholové úrovni.

Cílem diplomové práce je provést analýzu současného stavu a aplikaci progresivních metod řízení společnosti do praxe. Pokud se Správa železniční dopravní cesty má stát v budoucnosti atraktivním zaměstnavatelem bude nutné přistoupit ke komplexnímu řešení, které bude vyžadovat maximální úsilí od managementu společnosti i od vlastních zaměstnanců. Potenciál, který skrývá železniční dopravní mód, je mnohem větší, než který je v současné době využíván.

1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÝCH PROCESŮ OD INTEGRACE ŘÍZENÍ ŽELEZNIČNÍHO PROVOZU

Společnost Správa železniční dopravní cesty patří mezi největší zaměstnavatele v České republice. V současné době zaměstnává 17 137 zaměstnanců a vzhledem k síťovému charakteru uspokojuje zákazníky v celém segmentu železničního provozu. SŽDC jako legitimní provozovatel dráhy provádí na tratích celostátních a regionálních obsluhu dráhy. Tím se rozumí organizování drážní dopravy, řízení provozu, kontrolní činnost, tvorba vnitřních předpisů a interních norem, tvorba a analýza jízdního řádu. Velký důraz je kladen na efektivní dodržování grafikonu na síti. **Cílem je uspokojit veškeré nároky vyplývající ze zákonných norem a zajistit nediskriminační přístup k dopravcům.** Organizace i její struktura se vyvíjela postupně a reagovala na politická rozhodnutí, která byla v minulosti učiněna. Činnost státní organizace Správa železniční dopravní cesty byla zahájena politickou odbornou diskusí nad liberalizací železničního dopravního trhu. Evropská komise navrhovala jakým způsobem se vyrovnat s novým tržním prostředím a implementace železničních balíčků schvalována EP a Radou vyústila v přijetí zákonné úpravy pro podmínky České republiky. Aktem přijetí transformačního zákona č. 77/2002 Sb., zákon o akciové společnosti České dráhy, státní organizaci Správa železniční dopravní cesty, byl zahájen proces liberalizace železniční dopravy v České republice. [1]

Strategické milníky společnosti

Pro vytvoření uceleného obrazu o společnosti SŽDC, s. o., je nezbytné popsat komplexní vývoj. V jednotlivých podkapitolách je souhrnný přehled nejvýznamnějších událostí, které ovlivnily organizaci. Na konci každého roku je zpracována analýza v oblasti personálního vývoje, výše průměrné mzdy a finanční analýza nejvýznamnějších ekonomických ukazatelů.

1.1 Rok 2003

Transformačním zákonem č. 77/2002 Sb., byl v počátku sledován cíl, který spočíval v oddlužení Českých drah, většinu pohledávek a dlouhodobých závazků převzala státní organizace Správa železniční dopravní cesty, která plnila funkci vlastníka dráhy. [1] Ze zákona č. 266/1994 Sb., o drahách, především z § 20 a § 21 plynula povinnost zajistit provozování a provozuschopnost dráhy, zajistit vzájemný styk drah, rozvíjet a modernizovat dráhu a přidělovat dopravní kapacitu jednotlivým dopravcům. [2] Většinu těchto činností smluvně zajišťovaly České dráhy a. s., neboť v SŽDC nebyl dostatek personálních kapacit ani ekonomické či organizační zajištění. Správa železniční dopravní cesty vznikla 1. 1. 2003 a výkonem funkce zakladatele bylo pověřeno Ministerstvo dopravy ČR. V průběhu let 2003 a 2004 byla převzata veškerá investiční činnost od Českých drah. Základní činností bylo v počátku samostatné organizace zajišťování povinností vlastníka dráhy, a také povinnosti, kterými byla úhrada závazků převzatých od Českých drah, státní organizace. Bylo nutné provést emisi dluhopisů ve výši 7 mld. Kč se splatností 5 – 10 let, která byla schválena vládním usnesením č. 908/2003. Česká konsolidační agentura měla za úkol aranžmá v této problematice, a také zajistila kvalitu státních záruk. Další pohledávky SŽDC ve výši do 500 mil. Kč byly postoupeny ČKA (České konsolidační agentuře). Těmito akty došlo k částečné stabilizaci hospodaření organizace. Hospodářský výsledek skončil v roce 2003 se ztrátou 2,6 mld. Kč, z toho více jak 1,6 mld. Kč bylo ovlivněno úroky z úvěrů. [3] V roce 2003 byla zahájena příprava na změnu systému v přidělování kapacity dopravní cesty v souladu s evropským právem, které bylo nutné implementovat do českého právního řádu. Nově již nepřiděloval kapacitu Drážní úřad, ale SŽDC. Mezi priority v oblasti rozvoje a investiční činnosti byl kladen důraz na modernizaci uzlů, národních koridorů (I. – IV.), přípravu projektů GSM-R a ETCS, zvýšení bezpečnosti na železničních přejezdech a udržení provozuschopnosti dopravní cesty. [3]

Organizační struktura v roce 2003

Generální ředitel	Ing. Jan Komárek
Náměstek generálního ředitele	Ing. Bohuslav Navrátil
Ekonomická ředitelka	Ing. Zita Karasová
Technický ředitel	Ing. Miroslav Konečný
Předseda Správní rady	Ing. Ivan Foltýn, MBA (1. 1. 2003 – 15. 7. 2003) Ing. Adolf Jílek (8)

Tabulka č. 1: Poměrová analýza osobních nákladů k 31. 12. 2003

Počet zaměstnanců		Σ	%
	Zaměstnanci	88	85,4
	Top management	15	14,6
	Celkem	103	100,0
Osobní náklady		Σ (tis. Kč)	%
	Zaměstnanci	40 291,0	77,4
	Top management	11 731,0	22,6
	Celkem	52 022,0	100,0
Průměrné osobní náklady		Σ osn/ Σ zam (Kč)	$\frac{\Sigma \text{ osn}}{\Sigma \text{ zam}}$ 12
	Zaměstnanci	457 852,2	38 154,4
	Top management	902 384,6	75 198,8
	Celkem	505 068,8	42 089,2

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Tabulka č. 2: Finanční analýza rok 2003

EKONOMICKÝ UKAZATEL	VZOREC	DATOVÁ ZÁKLADNA (TIS. KČ)	VÝSLEDNÁ HODNOTA
Finanční nezávislost	$\frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Pasiva}}$	$\frac{36\,221\,645}{97\,695\,561}$	0,370
Zadluženost	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{60\,477\,228}{97\,695\,561}$	0,619
Výnosnost ROA	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{-2\,674\,976}{97\,695\,561}$	-0,027
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$	$\frac{-2\,674\,976}{36\,221\,645}$	-0,074
Rentabilita tržeb ROS	$\frac{\text{Zisk}}{(\text{Tržby} + \text{Výnosy})}$	$\frac{-2\,674\,976}{13\,665\,125}$	-0,196
Likvidita běžná	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{8\,969\,526}{5\,933\,094}$	1,518
Likvidita rychlá	$\frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{(8\,969\,526 - 98)}{5\,933\,094}$	1,512
Cash likvidita	$\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{1\,186\,749}{5\,933\,094}$	0,200

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

1.2 Rok 2004

Většinu závazků, které Správa železniční dopravní cesty převzala po transformaci Českých drah, byla v roce 2004 uhrazena a došlo k finanční stabilizaci společnosti. V organizační struktuře došlo k dalšímu rozšíření o Stavební správy (SS). Tyto nové organizační jednotky (SS Praha, Olomouc, Plzeň) byly převedeny od Českých drah k SŽDC. Veškerá investiční činnost byla již zajištěna vlastní kapacitou. Novelou zákona č. 266/1994 Sb. a č. 77/2002 Sb. byla přenesena odpovědnost za hospodaření převedeného majetku včetně existujících závazků Českých drah, státní organizace k 31. 12. 2002 z MD ČR na SŽDC, a také nově odpovědnost za přidělování kapacity. Vzhledem k nutnosti zajištění informačního toku, snaze ovlivňovat trendy a směry v koncepci železniční infrastruktury bylo nevyhnutelné zapojení do mezinárodních struktur v tomto segmentu. Od 1. 1. 2004 je státní organizace členem Společenství evropských železnic a infrastrukturních společností CER (Community of European Railways and Infrastructure Companies). Viceprezidentem byl zvolen generální ředitel Ing. Komárek. Hlavním posláním tohoto uskupení je analýza a zpracování dokumentů, které jsou následně předkládány Evropské komisi a Evropskému parlamentu.[3]

Organizační struktura v roce 2004

Generální ředitel	Ing. Jan Komárek
Náměstek generálního ředitele	Ing. Bohuslav Navrátil
Ekonomická ředitelka	Ing. Zita Karasová
Technický ředitel	Ing. Miroslav Konečný
Předseda Správní rady	Ing. Adolf Jílek (8)

Tabulka č. 3: Poměrová analýza osobních nákladů k 31. 12. 2004

Počet zaměstnanců		Σ	%
	Zaměstnanci	491	96,7
Top management	18	3,3	
Celkem	509	100,0	
Osobní náklady		Σ (tis. Kč)	%
	Zaměstnanci	224 258,0	93,1
	Top management	16 577,0	6,9
	Celkem	240 835,0	100,0
Průměrné osobní náklady		Σ osn/ Σ zam (Kč)	$\frac{\Sigma \text{ osn}}{\Sigma \text{ zam}}$
	Zaměstnanci	456 737,3	38 061,4
	Top management	920 944,4	76 745,4
	Celkem	473 153,2	39 429,4

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Tabulka č. 4: Finanční analýza rok 2004

EKONOMICKÝ UKAZATEL	VZOREC	DATOVÁ ZÁKLADNA (TIS. KČ)	VÝSLEDNÁ HODNOTA
Finanční nezávislost	$\frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Pasiva}}$	$\frac{38\,335\,190}{105\,492\,127}$	0,3634
	Zadluženost	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{65\,701\,232}{105\,492\,127}$
Výnosnost ROA		$\frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{49\,146}{105\,492\,127}$
	Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$	$\frac{49\,146}{38\,335\,195}$
Rentabilita tržeb ROS		$\frac{\text{Zisk}}{(\text{Tržby} + \text{Výnosy})}$	$\frac{49\,146}{14\,332\,526}$
	Likvidita běžná	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{11\,808\,634}{3\,839\,572}$
Likvidita rychlá		$\frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{(11\,808\,634 - 120)}{3\,838\,572}$
	Cash likvidita	$\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{3\,487\,293}{3\,839\,572}$

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

1.3 Rok 2005

Většina činností byla realizována vlastními zaměstnanci. Převážnost činností spojená s péčí o železniční dopravní cestu je oproti letům 2003 a 2004 patrná. Realizace investic byla spojená s novým modelem financování, který schválila vláda ČR. Tento model se uplatnil při stavbách III. a IV. koridoru. V roce 2005 byla podepsána Smlouva o způsobu zajištění provozování železniční dopravní cesty, její provozuschopnosti a rozvoje ve veřejném zájmu s platností 2006 – 2008. Tento dokument stanovil efektivnější vynakládání finančních prostředků na železniční dopravní cestu a současně vymezil status smluvních stran Českých drah a SŽDC. Nosným pilířem se stalo vykazování nákladů a dokladování jednotlivých okruhů činností, které smluvně zajišťují České dráhy.[3]

Vláda České republiky schválila strategický dokument - Dopravní politika 2005 - 2013, která určuje další strategické směřování. Neméně důležitým dokumentem je GEPARDI (Generální plán rozvoje infrastruktury), který jednoznačně stanoví priority v investiční činnosti a konkrétní akce.

Organizační struktura v roce 2005

Generální ředitel	Ing. Jan Komárek
1. náměstek generálního ředitele	Ing. Bohuslav Navrátil
Náměstek GŘ pro ekonomiku	Ing. Zita Karasová
Náměstek GŘ pro dopravní cestu	Ing. Miroslav Konečný
Předseda Správní rady	Ing. Adolf Jílek [3]

Tabulka č. 5: Poměrová analýza osobních nákladů k 31. 12. 2005

Počet zaměstnanců		Σ	%
	zaměstnanci		542
Top management		19	3,4
celkem		561	100,0
Osobní náklady		Σ (tis. Kč)	%
	zaměstnanci	258 793,0	93,3
	Top management	18 508,0	6,7
	celkem	277 301,0	100,0
Průměrné osobní náklady		Σ osn/ Σ zam (Kč)	$\frac{\Sigma \text{ osn}}{\Sigma \text{ zam}}$
	zaměstnanci	477 477,9	39 789,8
	Top management	974 105,3	81 175,4
	celkem	511 625,5	42 635,5

Zdroj:[autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Tabulka č. 6: Finanční analýza rok 2005

EKONOMICKÝ UKAZATEL	VZOREC	DATOVÁ ZÁKLADNA (TIS. KČ)	VÝSLEDNÁ HODNOTA
Finanční nezávislost	<u>Vlastní jmění</u>	42 625 576	0,043
	Pasiva	97 173 304	
Zadluženost	<u>Cizí zdroje</u>	52 849 088	0,266
	Aktiva	97 173 304	
Výnosnost ROA	<u>Zisk</u>	4 725 922	0,049
	Aktiva	97 173 304	
Rentabilita vlastního kapitálu	<u>Zisk</u>	4 725 922	0,111
	Vlastní kapitál	42 625 576	
Rentabilita tržeb ROS	<u>Zisk</u>	4 725 922	0,222
	(Tržby + Výnosy)	21 249 922	
Likvidita běžná	<u>Oběžná aktiva</u>	6 694 981	1,228
	Krátkodobé závazky	5 444 904	
Likvidita rychlá	<u>(Oběžná aktiva – Zásoby)</u>	6 694 981 – 1 034	1,229
	Krátkodobé závazky	5 444 904	
Cash likvidita	<u>Finanční majetek</u>	2 480 487	0,456
	Krátkodobé závazky	5 444 904	

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

1.4 Rok 2006

Veškeré převzaté závazky po státní organizaci České dráhy, byly vypořádány včetně úhrady 2,2 mld. České konsolidační agentuře. Zdrojem financování se stal prodej zbytného majetku a některých pozemků. Rok 2006 znamenal další předěl v transformaci železnice, neboť Ministerstvo dopravy zahájilo přípravu převodu provozování dráhy od ČD k SŽDC včetně činností, majetku a zaměstnanců.[3]

Bylo dokončeno budování CDP (Centrální dispečerské pracoviště), větev Přerov – Břeclav, které v budoucím období bude ovlivňovat další trendy v podmínkách železnice.

Obrázek č. 1: Železniční infrastruktura



Zdroj: [autor]

Organizační struktura v roce 2006

Generální ředitel	Ing. Jan Komárek
1. náměstek generálního ředitele Ing.	Bohuslav Navrátil
Náměstek GŘ pro ekonomiku	Ing. Zita Karasová
Náměstek GŘ pro dopravní cestu	Ing. Miroslav Konečný
Předseda Správní rady	Ing. Adolf Jílek [3]

Tabulka č. 7: Poměrová analýza osobních nákladů k 31. 12. 2006

Počet zaměstnanců		Σ	%
	Zaměstnanci	603	96,9
	Top management	19	3,1
	Celkem	622	100,0
Osobní náklady		Σ (tis. Kč)	%
	Zaměstnanci	300 299,0	93,8
	Top management	20 015,0	6,2
	Celkem	320 314,0	100,0
Průměrné osobní náklady		Σ osn/ Σ zam (Kč)	$\frac{\Sigma \text{osn}}{\Sigma \text{zam}}$
	Zaměstnanci	498 008,3	41 500,7
	Top management	1 053 421,1	87 785,1
	Celkem	531 175,8	44 264,6

Zdroj:[autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Tabulka č. 8: Finanční analýza rok 2006

EKONOMICKÝ UKAZATEL	VZOREC	DATOVÁ ZÁKLADNA (TIS. KČ)	VÝSLEDNÁ HODNOTA
Finanční nezávislost	$\frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Pasiva}}$	$\frac{46\,941\,875}{95\,663\,217}$	0,491
Zadluženost	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{46\,374\,087}{95\,663\,217}$	0,485
Výnosnost ROA	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{5\,146\,722}{95\,663\,217}$	0,054
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$	$\frac{5\,146\,722}{46\,941\,875}$	0,110
Rentabilita tržeb ROS	$\frac{\text{Zisk}}{(\text{Tržby} + \text{Výnosy})}$	$\frac{5\,146\,722}{22\,671\,872}$	0,227
Likvidita běžná	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{7\,290\,981}{4\,127\,522}$	1,766
Likvidita rychlá	$\frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{(7\,290\,981 - 490)}{4\,127\,522}$	1,766
Cash likvidita	$\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{4\,190\,976}{4\,127\,522}$	1,015

Zdroj:[autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

1.5 Rok 2007

V tomto roce získala organizace licenci na obchod s elektrickou energií a distribuci elektřiny. Provozování dráhy i zajištění provozuschopnosti zajišťovaly České dráhy na základě mandátních smluv. **V investiční činnosti se věnovala energie k přípravě projektů, při kterých se využilo evropských zdrojů z operačního programu doprava (OPD I.)**

Cíle programu OPD I:

- modernizace a výstavba TEN-T sítí a navazujících sítí,
- výstavba a modernizace důležitých dopravních spojení na území hl. m. Praha,
- výstavba a modernizace regionálních sítí drážní dopravy,
- zlepšování kvality dopravy a ochrany životního prostředí z hlediska dopravy,
- výstavba a rozvoj dálniční sítě a sítě silnic I. třídy mimo TEN-T. [4]

Financování fondu:

- ERDF – Evropský fond pro regionální rozvoj,
- FS – Fond soudržnosti (Kohezní fond). [4]

Operační program doprava obsahuje 7 prioritních os (logických celků). V rámci železniční dopravy se jedná o prioritní osu 1 - Modernizace železniční sítě TEN-T (zajištění interoperability na stávajících tratích, zajištění souladu s TSI a rozvoj telematických systémů, modernizace a rozvoj tratí a uzlů sítě TEN-T). Prioritní osa 3 – Modernizace železniční sítě mimo síť TEN-T. Na všech 7 prioritní os OPD I. je alokováno 5,8 mld. EUR. Prioritní osu 1 s podílem 37,7% kryje 2,2 mld. EUR, prioritní osu 3 představuje podíl 6,8% s alokovanými zdroji ve výši 393,5 mil. EUR. [4]

V úseku Kolín – Česká Třebová – Brno – Břeclav pokračuje realizace digitálního systému GSM-R, a také pilotní projekt evropského vlakového zabezpečovače ETCS v úseku Poříčany – Kolín.

Mezinárodní angažovanost SŽDC je patrná z využití mnoha členství v organizacích evropského prostoru. Vzhledem k převodu činností spojených s legislativní a normotvornou činností je od roku 2007 právoplatným členem UIC – sekce Fórum infrastruktura, členem CENTROPA (sdružení manažerů infrastruktury), RNE - pracovní skupina Prohlášení o dráze a CER (skupiny Infrastruktura, Implementace ERTMS, Lidské zdroje). V tomto roce byl dokončen „*twinning project*“ (Posílení významu Správy železniční dopravní cesty). Na projektu participovalo nizozemské Ministerstvo dopravy. [3]

Politický akt, který je podpořen Usnesením vlády ČR z 25. 7. 2007 má významný vliv na následující období a růst vlivu a úlohy SŽDC. Usnesení vlády ČR č. 848/2007, uvedené v Příloze č. 1, které je dalším transformačním krokem, definuje oblasti zájmu směřující k převedení specifických činností (segment provozování dráhy), včetně materiálních, personálních a technologických kapacit ze společnosti České dráhy a. s. k SŽDC. Tento úkol, včetně vyčlenění jádrových činností podnikání Českých drah do dceřiných společností byl splněn a k 1. 8. 2008 se uskutečnil další transformační krok železničního módu.

Organizační struktura v roce 2007

Generální ředitel	Ing. Jan Komárek
1. náměstek generálního ředitele Ing.	Ing. Bohuslav Navrátil
Náměstek GŘ pro ekonomiku	Ing. Pavel Švagr, Csc.
Náměstek GŘ pro dopravní cestu	Ing. Miroslav Konečný
Náměstek generálního ředitele pro nakládání s majetkem	Ing. Zita Karasová
Předseda Správní rady	Ing. Vladimír Bártl [3]

Tabulka č. 9: Poměrová analýza osobních nákladů k 31. 12. 2007

Počet zaměstnanců		Σ	%
	Zaměstnanci		619
Top management		19	3,0
Celkem		638	100,0
Osobní náklady		Σ (tis. Kč)	%
	Zaměstnanci	324 672,0	93,8
	Top management	22 383,0	6,2
	celkem	347 055,0	100,0
Průměrné osobní náklady		$\frac{\Sigma \text{ osn}}{\Sigma \text{ zam}}$ (Kč)	$\frac{\Sigma \text{ osn}}{\Sigma \text{ zam}}$ 12
	zaměstnanci	524 510,5	43 709,2
	Top management	1 178 052,6	98 171,1
	celkem	543 973,3	45 331,1

Zdroj:[autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Tabulka č. 10: Finanční analýza rok 2007

EKONOMICKÝ UKAZATEL	VZOREC	DATOVÁ ZÁKLADNA (TIS. KČ)	VÝSLEDNÁ HODNOTA
Finanční nezávislost	$\frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Pasiva}}$	$\frac{47\,912\,337}{91\,513\,235}$	0,524
Zadluženost	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{43\,247\,453}{91\,513\,235}$	0,473
Výnosnost ROA	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{990\,658}{91\,513\,235}$	0,011
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$	$\frac{990\,658}{47\,912\,337}$	0,021
Rentabilita tržeb ROS	$\frac{\text{Zisk}}{(\text{Tržby} + \text{Výnosy})}$	$\frac{990\,658}{21\,830\,089}$	0,045
Likvidita běžná	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{7\,989\,621}{5\,832\,736}$	1,370
Likvidita rychlá	$\frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{(7\,989\,621 - 28\,287)}{5\,832\,736}$	1,365
Cash likvidita	$\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{3\,216\,710}{5\,832\,736}$	0,551

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

1.6 Rok 2008

Novelou transformačního zákona č. 77/2002 Sb., došlo od 1. 8. 2008 k převedení funkce vlastníka a provozovatele drah celostátních a regionálních na SŽDC.[1] Manažer infrastruktury posílil svoji pozici na železničním trhu v ČR i v EU, což přineslo vyšší efektivitu prováděných procesů a transparentní rozhodování.

Implementace prvního železničního balíčku nutně vyžadovala tvorbu optimálních podmínek na trhu železniční dopravy. Z důvodu organizační změny, bylo nutné přizpůsobit organizační strukturu společnosti novému stavu. Převedením segmentu provozuschopnosti od Českých drah a. s., se implementovaly veškeré organizační jednotky SDC (Správy dopravní cesty), TÚDC (Technická ústředna dopravní cesty), HZS (Hasičská záchranná služba), SŽE (Správa železniční energetiky), SŽG (Správa železniční geodézie) pod jednotlivé úseky GŘ. [3] Počet zaměstnanců se během roku skokově zvýšil z 659 na 10 545, což přineslo i nutný sociální dialog pro smluvní partnery. Do konce roku 2008 převedení zaměstnanci na základě „*Memoranda o zachování sociálního smíru*“ využívali výhod plynoucích z PKS Českých drah a. s. V závěru roku se při kolektivním vyjednávání dohodlo znění a další podmínky PKS na období 2009 – 2013. Efektivní provádění procesů na dopravní cestě mělo přinést zajištění předemných činností dodavatelským způsobem (outsourcing), tento záměr nakonec nebyl v plném znění schválen.

Organizační struktura v roce 2008

Generální ředitel:	Ing. Jan Komárek
Předseda správní rady:	Ing. Adolf Jílek
Náměstek GŘ pro strategii:	Ing. Bohuslav Navrátil
Náměstek GŘ pro provozování dráhy:	Ing. Jaromír Kadlec
Náměstek GŘ pro provozuschopnost dráhy:	Ing. Josef Novobilský
Náměstek GŘ pro techniku:	Ing. Radek Vičar
Náměstek GŘ pro ekonomiku:	Ing. Vladimír Filip
Náměstek GŘ pro majetek:	Ing. Zita Karasová
Náměstek GŘ pro personalistiku:	PhDr. Zdeněk Jílek
Náměstek GŘ pro modernizaci:	Ing. Miroslav Konečný [3]

Tabulka č. 11: Poměrová analýza osobních a mzdových nákladů k 31. 12. 2008

Počet zaměstnanců		Σ	%
	Zaměstnanci	5 565	99,4
	Top management	34	0,6
	Celkem	5 599	100,0
Osobní náklady		Σ (tis. Kč)	%
	Zaměstnanci	2 449 468,0	98,0
	Top management	49 364,0	2,0
	Celkem	2 498 832,0	100,0
Průměrné osobní náklady		Σ osn/ Σ zam (Kč)	$\frac{\Sigma \text{ osn}}{\Sigma \text{ zam}}$ 12
	Zaměstnanci	440 156,0	36 679,7
	Top management	1 451 882,4	120 990,2
	Celkem	446 299,7	37 191,6
Mzdové náklady		Σ (tis. Kč)	%
	zaměstnanci	1 737 230,0	97,83
	Top management	38 594,0	2,17
	celkem	1 775 824,0	100,0
Průměrná mzda		Σ MN/ Σ zam (Kč/rok)	$\frac{\Sigma \text{ MNz}}{\Sigma \text{ zam}}$ 12
	zaměstnanci	312 170,7	26 014,2
	Top management	1 135 117,6	94 593,1
	celkem	317 168,1	26 430,7

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Tabulka č. 12: Finanční analýza rok 2008

EKONOMICKÝ UKAZATEL	VZOREC	DATOVÁ ZÁKLADNA (TIS. KČ)	VÝSLEDNÁ HODNOTA
Finanční nezávislost	$\frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Pasiva}}$	60 960 446	0,599
		101 671 417	
Zadluženost	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$	40 372 762	0,397
		10 1671 417	
Výnosnost ROA	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}}$	1 516 328	0,015
		10 1671 417	
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$	1 516 328	0,025
		60 960 446	
Rentabilita tržeb ROS	$\frac{\text{Zisk}}{(\text{Tržby} + \text{Výnosy})}$	1 516 328	0,059
Likvidita běžná	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	9 276 191	1,216
		7 626 545	
Likvidita rychlá	$\frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$	(9 276 191 - 235 517)	1,185
		7 626 545	
Cash likvidita	$\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	3 256 045	0,427
		7 626 545	

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

1.7 Rok 2009

Synergické efekty spojené s jádrovou činností – zajištění provozuschopnosti a striktní oddělení od dopravce ČD a. s. v roce 2008, znamenaly úspěšnou implementaci evropské směrnice. [5] Činnost zajišťující provozování dráhy smluvně zajišťovaly České dráhy. Jednání o převedení této činnosti byla bez výsledku.

Finanční krize ovlivnila i tok prostředků z poplatku za použití dopravní cesty a ze SFDI na investiční projekty. Naopak díky fondům EU se mohla realizovat stavební činnost na tranzitních železničních koridorech. [6]

Tabulka č. 13: Poměrová analýza osobních a mzdových nákladů k 31. 12. 2009

Počet zaměstnanců		Σ	%
	Zaměstnanci	10 129	99,5
	Top management	48	0,5
	Celkem	10 177	100,0
Osobní náklady		Σ (tis. Kč)	%
	Zaměstnanci	4 626 078,0	98,3
	Top management	80 505,0	1,7
	Celkem	4 706 583,0	100,0
Průměrné osobní náklady		$\Sigma \text{ osn} / \Sigma \text{ zam}$ (Kč)	$\frac{\Sigma \text{ osn} / \Sigma \text{ zam}}{12}$
	Zaměstnanci	456 716,0	38 059,7
	Top management	1 677 187,5	139 765,6
	Celkem	462 472,5	38 539,4
Mzdové náklady		Σ (tis. Kč)	%
	Zaměstnanci	3 315 979,0	98,2
	Top management	61 929,0	1,8
	Celkem	3 377 908,0	100,0
Průměrná mzda		$\Sigma \text{ MN} / \Sigma \text{ zam}$ (Kč/rok)	$\frac{\Sigma \text{ MNz} / \Sigma \text{ zam}}{12}$
	Zaměstnanci	327 374,8	27 281,2
	Top management	1 290 187,5	107 515,6
	Celkem	331 915,9	27 659,7

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Tabulka č. 14: Finanční analýza rok 2009

EKONOMICKÝ UKAZATEL	VZOREC	DATOVÁ ZÁKLADNA (TIS. KČ)	VÝSLEDNÁ HODNOTA
Finanční nezávislost	<u>Vlastní jmění</u>	59 562 282	0,607
	Pasiva	98 100 631	
Zadluženost	<u>Cizí zdroje</u>	38 233 482	0,390
	Aktiva	98 100 631	
Výnosnost ROA	<u>Zisk</u>	-297 999	-0,003
	Aktiva	98 100 631	
Rentabilita vlastního kapitálu	<u>Zisk</u>	-297 999	-0,005
	Vlastní kapitál	59 562 282	
Rentabilita tržeb ROS	<u>Zisk</u>	-297 999	-0,033
	(Tržby + Výnosy)	8 909 845	
Likvidita běžná	<u>Oběžná aktiva</u>	7 331 175	0,798
	Krátkodobé závazky	9 187 215	
Likvidita rychlá	<u>(Oběžná aktiva – Zásoby)</u>	(7 331 175 – 269 093)	0,769
	Krátkodobé závazky	9 187 215	
Cash likvidita	<u>Finanční majetek</u>	1 208 100	0,131
	Krátkodobé závazky	9 187 215	

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Organizační struktura v roce 2009

Generální ředitel:	Ing. Jan Komárek
Předseda správní rady:	Ing. Adolf Jílek
Náměstek GŘ pro strategii:	Ing. Bohuslav Navrátil
Náměstek GŘ pro provozování dráhy:	Ing. Jaromír Kadlec
Náměstek GŘ pro provozuschopnost dráhy:	Ing. Josef Novobilský
Náměstek GŘ pro techniku:	Ing. Radek Vičar
Náměstek GŘ pro ekonomiku:	Ing. Vladimír Filip
Náměstek GŘ pro majetek:	Ing. Zita Karasová
Náměstek GŘ pro personalistiku:	PhDr. Zdeněk Jílek
Náměstek GŘ pro modernizaci:	Ing. Miroslav Konečný (8)

1.8 Rok 2010

Období roku 2010 bylo velmi dramatické, především z pohledu racionalizačních opatření, které v konečném důsledku představovali nadbytečnost v oblasti managementu i provozních činnostech.

Optimalizací došlo k úspoře 969 zaměstnanců během kalendářního roku. Implementací systému elektronických aukcí do nákupu veřejných zakázek, mohla organizace lépe využít zdroje a optimalizovat náklady při centrálním nákupu komodit či investiční výstavbě. [3]

Organizační struktura v roce 2010

Generální ředitel:	Ing. Jan Komárek (do 30. 9. 2010)
1. zástupce generálního ředitele pověřený řízením:	Ing. Pavel Habarta, MBA (1. 10. – 31. 12. 2010)
Předseda správní rady:	Ing. Adolf Jílek
Náměstek GŘ pro strategii:	Ing. Bohuslav Navrátil
Náměstek GŘ pro provozování dráhy:	Ing. Jaromír Kadlec
Náměstek GŘ pro provozuschopnost dráhy:	Ing. Josef Novobilský
Náměstek GŘ pro techniku:	Ing. Radek Vičar
Náměstek GŘ pro ekonomiku:	Ing. Vladimír Filip
Náměstek GŘ pro majetek:	Ing. Zita Karasová (do 17. 8. 2010) Ing. Vladimír Filip (pověřen od 1. 11. 2010)
Náměstek GŘ pro personalistiku:	PhDr. Zdeněk Jílek
Náměstek GŘ pro modernizaci:	Ing. Miroslav Konečný (do 31. 11. 2010) [3]

Tabulka č. 15: Poměrová analýza osobních a mzdových nákladů k 31. 12. 2010

Počet zaměstnanců		Σ	%
	Zaměstnanci	9 423	99,45
	Top management	52	0,55
	Celkem	9 475	100,0
		Σ (tis. Kč)	%
Osobní náklady	Zaměstnanci	4 531 274,0	98,0
	Top management	90 560,0	2,0
	Celkem	4 621 834,0	100,0
			Σ osn/ Σ zam (Kč)
Průměrné osobní náklady	Zaměstnanci	480 873,3	40 072,8
	Top management	1 741 538,5	145 128,2
	Celkem	487 792,5	40 649,4
			Σ (tis. Kč)
Mzdové náklady	Zaměstnanci	3 260 856,0	97,9
	Top management	68 245,0	2,1
	Celkem	3 329 101,0	100,0
			Σ MN/ Σ zam (Kč/rok)
Průměrná mzda	Zaměstnanci	346 052,8	28 837,7
	Top management	1 312 403,8	109 366,9
	Celkem	351 356,3	29 279,6

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Tabulka č. 16: Finanční analýza 2010

EKONOMICKÝ UKAZATEL	VZOREC	DATOVÁ ZÁKLADNA (TIS. KČ)	VÝSLEDNÁ HODNOTA
Finanční nezávislost	$\frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Pasiva}}$	$\frac{58\,1115\,95}{91\,393\,837}$	0,636
	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{39\,912\,032}{91\,393\,837}$	0,437
Výnosnost ROA	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{-1\,834\,581}{91\,393\,837}$	-0,020
	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$	$\frac{-1\,834\,581}{58\,111\,595}$	-0,032
Rentabilita tržeb ROS	$\frac{\text{Zisk}}{(\text{Tržby} + \text{Výnosy})}$	$\frac{-1\,834\,581}{21\,936\,023}$	-0,084
Likvidita běžná	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{5\,643\,404}{5\,560\,694}$	0,101
	$\frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{(5\,643\,404 - 283\,888)}{5\,560\,694}$	0,965
Cash likvidita	$\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{1\,387\,789}{5\,560\,694}$	0,250

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

1.9 Rok 2011

Rok 2011 přinesl efektivitu prováděných procesů, především vytvořením registru veřejných zakázek nad 200 000 Kč, auditem provozních parametrů tratí, který odhalil slabá místa ve stavu železničního svršku. Na dopravní trh dálkové osobní dopravy, vstoupil nový subjekt – Rapid Express a. s. (později Leo Express a. s.). [3]

V oblasti interoperabilních systémů se podařilo ukončit pilotní projekt ETCS v úseku Kolín – Poříčany. Následně bylo uskutečněno výběrové řízení na historicky první stavbu systému v úseku Kolín – Břeclav. [3]

Vláda České republiky v Usnesení č. 100/2011., odsouhlasila na návrh ministra dopravy prodej části podniku, uvedeno v Příloze č. 2. Jednalo se o celý segment řízení provozu, celkem o 9 375 zaměstnanců. Do jednání vstoupili i odborové organizace, které požadovali multilaterální dohodu, kterou bylo Memorandum o zachování sociálního smíru na železnici. Jednalo se o vícestranný dokument, kde se zavázali jednotliví účastníci k plnění závazků z Memoranda vyplývajících. Termín převodu byl stanoven k 1. 7. 2011, ale vzhledem k politické situaci v České republice a 24 hodinové stávce na železnici a v ostatních odvětvích se transakce uskutečnila až k 1. 9. 2011. Jednalo se o pokračování nezbytného dialogu Správy železniční dopravní cesty, Ministerstva dopravy a Drážního úřadu, který by eliminoval negativní faktory spojené s evropskou směrnicí 2001/12/ES, kterou se mění směrnice Rady 91/440/EHS. [5] Vzhledem k rozsáhlé problematice, především v diametrálně odlišných textech PKS, bylo dohodnuto, že součástí převodu řízení provozu bude 4. a 5. změna PKS. V této souvislosti pracovní skupiny vytvořili společný návrh, který zaručoval segmentu řízení provozu od 1. 1. 2012 výhodnější podmínky než stávající PKS SŽDC, jejíž platnost byla 5 let. Tato dohoda se velmi dlouho precizovala, neboť prvky podnikových kolektivních smluv (PKS) byly navzájem diametrálně odlišné. U ČD a. s. byla platnost PKS jednorocní, systém odměňování zaměstnanců měl jiný princip u ČD (letová pásma), u SŽDC jen jeden základní tarif. Příplatková část, délka pracovní doby, příspěvek zaměstnavatele na kapitálové životní pojištění a penzijní připojištění, zajištění komplexních ozdravných pobytů, odstupné, zabezpečení jízdních výhod pro převáděné zaměstnance či práva a povinnosti vyplývající z obecných i interních norem pro zaměstnance i nového zaměstnavatele to byli všechno sporné záležitosti, které bylo nutné sladit a sjednat do podoby 5. a 6. změny PKS SŽDC. Organizační změnou došlo k optimalizaci počtu organizačních jednotek.

Z 13 SDC (Správ dopravní cesty) vzniklo nových 7 SDC, které reflektují na územní členění NUTS 2. Stavební správy, které zabezpečují investiční činnost, se integrací optimalizovaly na dvě (Východ, Západ) místo původních tří (Praha, Plzeň, Olomouc). Rozsahem velká organizační změna se připravovala na rok 2012, kdy mělo dojít k integraci SDC a RCP (Regionální centrum provozu) do jedné struktury. [3] Po převodu segmentu řízení provozu (1. 9. 2011) se začalo intenzivně diskutovat o problematice psychické zátěže, která byla dle tvrzení zaměstnanců nedostatečně reflektována zaměstnavatelem. Na základě podnětů od výpravčích v žst. Kolín, byla zpracována expertní zpráva nezávislým státním orgánem SZÚ (Státní zdravotní ústav). [7] Vzhledem k citlivé problematice, nechtělo vedení odborového svazu OSŽ ponechat tento akt bez dozoru a nabídlo výpravčím v Kolíně následnou participaci na projektu včetně dalšího řešení.

Organizační struktura v roce 2011

Generální ředitel:	neobsazeno
1. zástupce generálního ředitele pověřený řízením organizace:	Ing. Pavel Habarta, MBA
Předseda správní rady:	Ing. Adolf Jílek
Náměstek GŘ pro personalistiku:	PhDr. Zdeněk Jílek (1. 1. - 31. 3. 2011, následně zrušeno)
Náměstek GŘ pro provozování dráhy:	Ing. Jaromír Kadlec
Náměstek GŘ pro provozuschopnost dráhy:	Ing. Josef Novobilský (1. 1. - 30. 6. 2011) Ing. Ivan Jágr (1. 7. - 31. 8. 2011) Ing. Vojtěch Kocourek, Ph.D. (1. 9. – 31. 12)
Náměstek GŘ pro techniku:	Ing. Radek Vičar (1. 1. - 31. 3. 2011, následně zrušeno)
Náměstek GŘ pro ekonomiku:	Ing. Vladimír Filip [3]
Náměstek GŘ pro majetek:	Ing. Vladimír Filip (pověřen do 31. 3. 2011, následně zrušeno)
Náměstek GŘ pro personalistiku:	PhDr. Zdeněk Jílek
Náměstek GŘ pro modernizaci:	Ing. Jiří Martínek (od 1. 4. 2011)
Náměstek generálního ředitele pro strategii	Ing. Bohuslav Navrátil (do 31. 3. 2011, následně zrušeno) [3]

Tabulka č. 17: Poměrová analýza osobních a mzdových nákladů k 31. 12. 2011

Počet zaměstnanců		Σ	%
	Zaměstnanci		11 588
Top management		55	0,5
Celkem		11 643	100,0
Osobní náklady		Σ (tis. Kč)	%
	Zaměstnanci	5 367 351,0	98,5
	Top management	80 900,0	1,5
	Celkem	5 448 251,0	100,0
Průměrné osobní náklady		Σ osn/ Σ zam (Kč)	$\frac{\Sigma \text{ osn}/\Sigma \text{ zam}}{12}$
	Zaměstnanci	463 181,8	38 598,5
	Top management	1 470 909,1	122 575,8
	Celkem	467 942,2	38 995,2
Mzdové náklady		Σ (tis. Kč)	%
	Zaměstnanci	3 817 673,0	98,5
	Top management	59 890,0	1,5
	Celkem	3 877 563,0	100,0
Průměrná mzda		Σ MN/ Σ zam (Kč/rok)	$\frac{\Sigma \text{ MNz}/\Sigma \text{ zam}}{12}$
	zaměstnanci	329 450,6	27 454,2
	Top management	1 088 909,1	90 742,4
	celkem	333 038,1	27 753,2

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SZDC]

Tabulka č. 18: Finanční analýza rok 2011

EKONOMICKÝ UKAZATEL	VZOREC	DATOVÁ ZÁKLADNA (TIS. KČ)	VÝSLEDNÁ HODNOTA
Finanční nezávislost	$\frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Pasiva}}$	$\frac{58\,950\,079}{86\,370\,778}$	0,683
	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{27\,308\,578}{86\,370\,778}$	
Zadluženost	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{1\,210\,064}{86\,370\,778}$	0,014
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$	$\frac{1\,210\,064}{58\,950\,079}$	0,021
Rentabilita tržeb ROS	$\frac{\text{Zisk}}{\text{(Tržby + Výnosy)}}$	$\frac{1\,210\,064}{7\,154\,338}$	0,169
Likvidita běžná	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{4\,590\,868}{5\,320\,765}$	0,863
	$\frac{\text{(Oběžná aktiva – Zásoby)}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{(3\,638\,795 - 334\,937)}{5\,320\,765}$	
Cash likvidita	$\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{1\,206\,247}{5\,320\,765}$	0,022

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SZDC]

Problematika pracovních podmínek v žst. Kolín

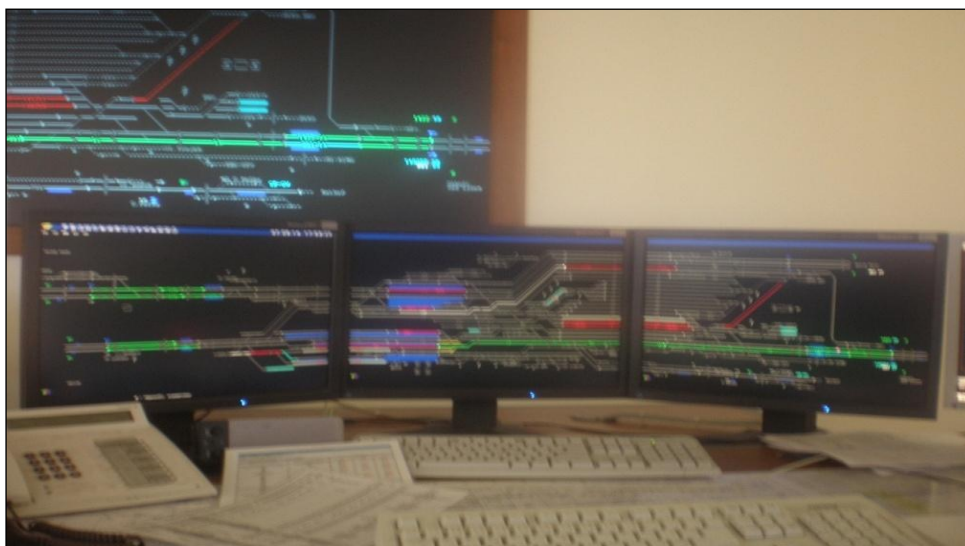
Zaměstnanci řízení železničního provozu, konkrétně výpravčí na ústředním stavědle (dále jen ÚS) v žst. Kolín aktivně hájili své pracovní podmínky a obávali se zvýšení psychické zátěže na pracovišti. V době realizace stavby „*Sanační příjezd žst. Kolín*“ byla vedena diskuse nad obsazením pracoviště JOP. Vzhledem k realizaci GTN a vybudováním elektronického stavědla přistoupilo vedení UŽST Kolín k redukci zaměstnanců. Podmiňujícími podmínkami navržené redukce bylo zajištění přenosu čísel vlaků ze sousedních stanic. Dále doplnění pracoviště hlavního výpravčího zadávacím počítačem JOP s plnohodnotnou obsluhou v případě potřeby. Reliéf kolejiště musí odpovídat pohledu z budovy do kolejiště a lze uvažovat o případném rozšíření zabezpečovacího zařízení o stanici pro čištění souprav. V období přepínání nového pracoviště (2010) se na základě dialogu sociálních partnerů (zástupci OSŽ a zaměstnavatele) uskutečnilo prověření počtu a využití pracovních míst na ÚS Kolín.

Hodnocení se zúčastnili zástupci GŘ ČD (systémoví specialisté), zástupci odborových organizací, zástupci dodavatele technologických souborů AŽD a zástupci vedení uzlové stanice Kolín.

Náplní bylo sledování dopravně obslužných úkonů prováděné zaměstnanci, dílčí posouzení činnosti výpravčích a operátorských, a také specifikace současných technicko-obslužných podmínek. Závěr hodnotící zprávy konstatoval, že do doby ukončení ověřovacího provozu a odstranění dílčích závad či duplicitních zařízení je projektovaný počet obsluhujících pracovišť plně dostačující a v případě dopravních sedel dokonce naddimenzován. Na základě tvrzení zástupců zaměstnavatele se pracovní podmínky nezhoršily, naopak situování a dispozice velína (dopravní kanceláře) je na vysoké úrovni z hlediska ergonomických požadavků. Zaměstnanci (výpravčí) opětovně poukazovali na deficit v personálním obsazení ÚS dopravním zaměstnancem. Tyto závěry vedly k dalším sociálním otřesům a situace se vyhrotila (2011), kdy zástupci zaměstnanců žst. Kolín v odborovém svazu stanuli na pokraji stávkové pohotovosti. Důvodem bylo zhoršení pracovních podmínek ve smyslu zvýšení zrakové a psychické zátěže na nově vybudovaném pracovišti. Zaměstnavatel začal okamžitě činit nezbytné kroky k odvrácení těchto rizik. Situaci vyhodnotil jako vážnou a v rámci svých možností oslovil zaměstnance řízení provozu (výpravčí), kteří měli dostatek zkušeností na zabezpečovacím zařízení typu JOP (Jednotné obslužné pracoviště – ESA 11).

Oslovené portfolio zaměstnanců se účastnilo separátního výcviku na trenažéru uzlu Kolín. Důvodem byla obava zaměstnavatele, že pokud by dobře organizovaná skupina zaměstnanců ÚS přistoupila k realizaci svých avizovaných prohlášení, byla by vnitrostátní a vzhledem k tranzitní poloze České republiky i mezinárodní doprava paralyzována, neboť lokace žst. Kolín neumožňuje adekvátní substituci při tak rozsáhlém objemu dopravních výkonů. Záměr zaměstnavatele angažovat de facto kolegy výpravčí z jiných (významově menších stanic) ještě více podnítil sociální vypětí na obou stranách.

Obrázek č. 2: Pracoviště výpravčího 2-Kolín



Zdroj: autor

Ze strany zaměstnavatele bylo přistoupeno k řešení snížení psychické zátěže implementací bezpečnostních přestávek do fondu pracovní doby. Toto opatření mělo ambici eliminovat veškerou další ohrožující činnost nespokojených zaměstnanců. Účinnost byla stanovena od 11. 12. 2011.

Tabulka č. 19: Rozvrh směn ÚS Kolín

Turnusová potřeba: 16,578	Začátek	Konec
Denní směna	5,45	17,45
Noční směna	17,45	5,45

Zdroj: [autor na podkladě Rozvrh směn pracoviště ÚS Kolín]

Tabulka č. 20: Cyklus aplikovaných bezpečnostních přestávek

	Začátek	Konec	Začátek	Konec	Začátek	Konec
Výpravčí 1	7,00	7,10	13,00	13,10	17,00	17,10
Výpravčí 2	7,20	7,30	13,20	13,30	17,20	17,30
Výpravčí hlavní	8,00	8,10	14,00	14,10	x	x
Výpravčí 1	19,00	19,10	1,00	1,10	5,00	5,10
Výpravčí 2	19,20	19,30	1,20	1,30	5,20	5,30
Výpravčí hlavní	20,00	20,10	2,00	2,10	x	x

Zdroj: [autor na podkladě Rozvrh směn pracoviště ÚS Kolín]

Tabulka č. 21: Cyklus přestávek na jídlo a oddech nahrazující bezpečnostní přestávky

	Začátek	Konec	Začátek	Konec	Začátek	Konec
Výpravčí 1	8,55	9,10	10,50	11,20	15,00	15,15
Výpravčí 2	9,15	9,30	11,25	11,55	15,20	15,35
Výpravčí hlavní	10,00	10,15	12,00	12,30	16,00	16,30
Výpravčí 1	20,55	21,10	22,50	23,20	3,00	3,15
Výpravčí 2	21,15	21,30	23,25	23,55	3,20	3,35
Výpravčí hlavní	22,00	22,15	00,00	0,30	4,00	4,15

Zdroj: [autor na podkladě Rozvrh směn pracoviště ÚS Kolín]

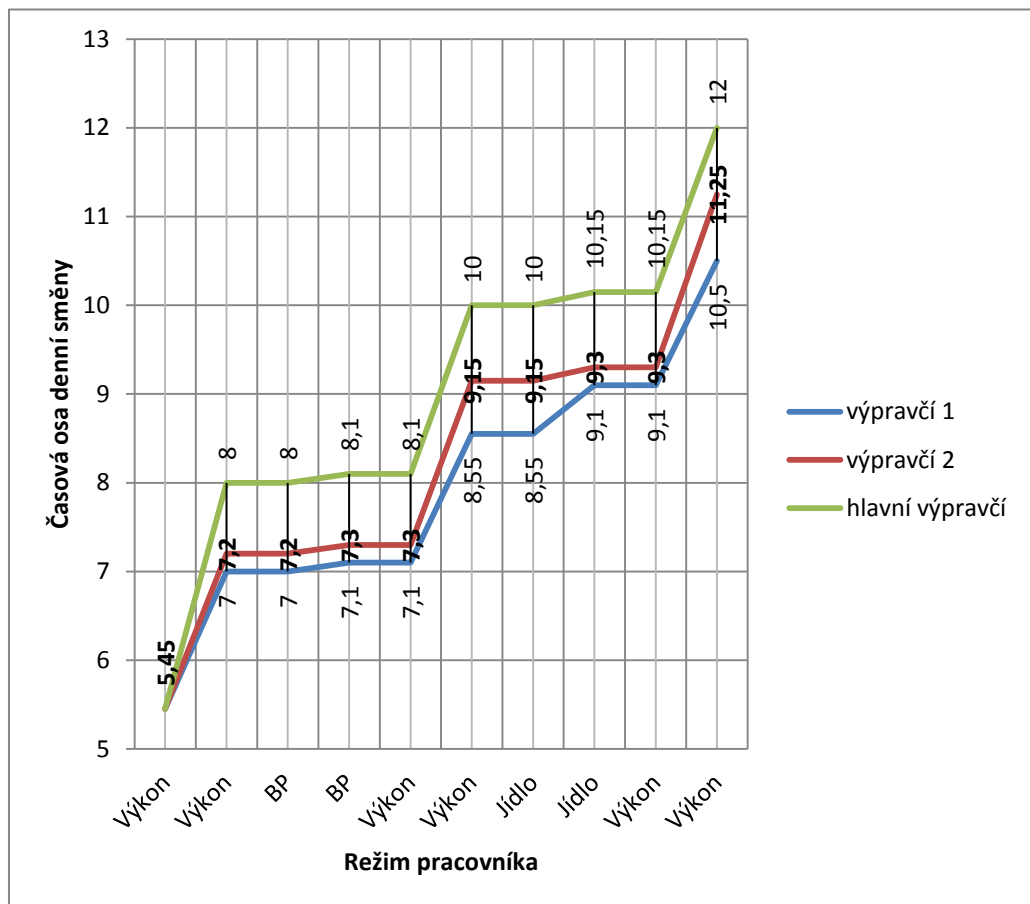
Tabulka č. 22: Časový průběh směny

	Výkon	Výkon	BP	BP	Výkon	Výkon	Jídlo	Jídlo	Výkon	Výkon
Výpravčí 1	5,45	7	7	7,1	7,1	8,55	8,55	9,1	9,1	10,5
Výpravčí 2	5,45	7,2	7,2	7,3	7,3	9,15	9,15	9,3	9,3	11,25
Výpravčí hlavní	5,45	8	8	8,1	8,1	10	10	10,15	10,15	12

Zdroj: [autor na podkladě Rozvrh směn pracoviště ÚS Kolín]

Bohužel toto opatření zcela nerefletovalo na danou problematiku. Zaměstnanec čerpající bezpečnostní přestávku (započítanou do pracovní doby § 89 ZP, § 35 Nařízení vlády 361/2007) nemůže činit žádné úkony spojené s dopravní službou a jeho činnost musí převzít další kolega ve směně, což zvyšuje exponenciálně zátěž. [8]

Obrázek č. 3: Schematické znázornění průběhu pracovní směny



Zdroj:[autor]

Studie Státního zdravotního ústavu

Zaměstnanci (výpravčí na ÚS) se ocitli pod tvrdou kritikou ze strany zaměstnavatele i ze strany ústředí OSŽ. Na základě těchto skutečností se konala konference základní organizace, kde bylo nutné vyřešit danou problematiku a zklidnit nastalou situaci. Vrcholové vedení OSŽ vyslalo své dva zástupce z Podnikového výboru (tajemník Paleček a Zazvonil). Při velmi bouřlivé diskusi, kterou p. Paleček následně opustil, přislíbil, tajemník Zazvonil, další možnosti řešení dané problematiky, s následnou intervencí u vedení odborového svazu a dialog se zaměstnavatelem. Vyhrocená situace se zklidnila, členové základní organizace se dohodli, že nadále zůstanou členy OSŽ a upustí od příprav ke stávkové pohotovosti. Na základě výsledku tohoto jednání byla s předsedou OSŽ Bc. Pejšou projednána možnost dalšího řešení. Návrhem, který byl ze strany vedení svazu podpořen oslovit nezávislou instituci, pokračovalo řešení situace. Na základě písemné objednávky ze dne 23. 9. 2011 byl osloven Státní zdravotní ústav, který má v gesci výzkumné práce tohoto zaměření. Zadaním bylo odborné posouzení práce výpravčích ÚS v žst. Kolín z hlediska psychické zátěže.

Vzhledem k zajištění objektivit byla dohoda, že se zakázka rozšíří na pracoviště Děčín (ÚS) a Dobšice nad Cidlinou. Spolupráce s dotčenými zaměstnanci byla na vysoké a odborné úrovni, neboť nezbytné prvotní podklady k analýze zpracovali výpravčí vlastními silami. Jednalo se o vytvoření časových snímků z pracovní směny (12 hodin). Tento nástroj byl využit k prvotní analýze průběhu činností výpravčích na jednotlivých pozicích. Veškerá data včetně technologických výpisů prováděných úkonů byla zpracována i s komentáři pro orientaci specialistů SZÚ. Dne 16. 11. 2011 se konala fyzická prohlídka pracovišť ÚS Kolín a žst. Dobšice nad Cidlinou.

žst. Dobšice nad Cidlinou

Regionální trať s provozovanou osobní a nákladní dopravou. Vlastní řízení provozu probíhá mechanickou obsluhou (reléové zabezpečovací zařízení), na ovládacím panelu je zapojena zvuková i světelná signalizace. Stanice má dvě dopravní koleje a jednu manipulační. Dopravní deník v elektronické podobě je zobrazován na monitoru počítače a jsou jím propojena i okolní pracoviště na regionální trati. Provoz této železniční stanice zajišťuje ve dvanáctihodinových směnách pouze jeden pracovník. Z hlediska frekvence železniční dopravy lze výpravčím zajistit odpovídající dodržování bezpečnostních přestávek na jídlo a odpočinek. [7]

Ústřední stavědlo Kolín

Z hlediska železniční dopravy (osobní i nákladní) patří mezi nejfrekventovanější dopravních uzly v České republice. Uspořádání pracovního místa výpravčích je takové, že na pracovním stole je umístěno 5 monitorů sestavených do půlkruhu. Kromě monitorů jsou na stole telefony, vysílačka, sešit pro administrativní záznamy, klávesnice PC, myš, další přídatná zařízení a materiály. Písemné informace, které jsou pod sklem, zakrývá zčásti klávesnice počítače a tu je zapotřebí několikrát za směnu posunovat. Na čelní stěně dopravní kanceláře je umístěn velkoplošný zobrazovací panel (VEZO), kde je zobrazeno celé kolejiště. Identické mají výpravčí rozdělené na třech monitorech na pracovním stole. Nad zobrazovacím panelem jsou umístěny tři menší monitory, které zobrazují příjezdy a odjezdy vlaků a nástupiště. [7]

Výpravčí provádějí zejména činnosti spojené se stavěním vlakových a posunových cest. Jednotlivé úkony se provádějí manuálně myší na obrazovce monitoru počítače. Jedná se o činnost s nároky na rozlišení detailů, neboť při hustém řádkování musí zaměstnanec vždy přesně a bezchybně označit konkrétní místo.

Zaměstnanci vydávají povolení a příkazy k posunu, příjezdům a odjezdům vlaků, rozhodují o změnách v přemístění či pořadí vlaků na jednotlivých kolejích, udržují spojení se strojvedoucími a výpravčími vnější služby (perónní). Koordinují a spolupracují se všemi pracovišti či stanovišti v přiděleném obvodu, řeší veškeré vzniklé situace vzniklé poruchami či mimořádnými událostmi v provozu. Z časových snímků je patrné, že je těsná provázanost mezi strojvedoucími vlaků a výpravčími, a také nutnost nepřetržitého přehledu nad monitorovaným stavem kolejiště. Chybnému rozhodnutí výpravčího nemůže instalovaný software zabránit v plném rozsahu, pokud se jedná o nestandardní stav (riziko, nejistota). Při zpoždění vlaků, poruchách, mimořádných událostech se vždy zjišťuje míra zavinění výpravčího a v případě prokázání viny jeho finanční či kázeňský postih. [7]

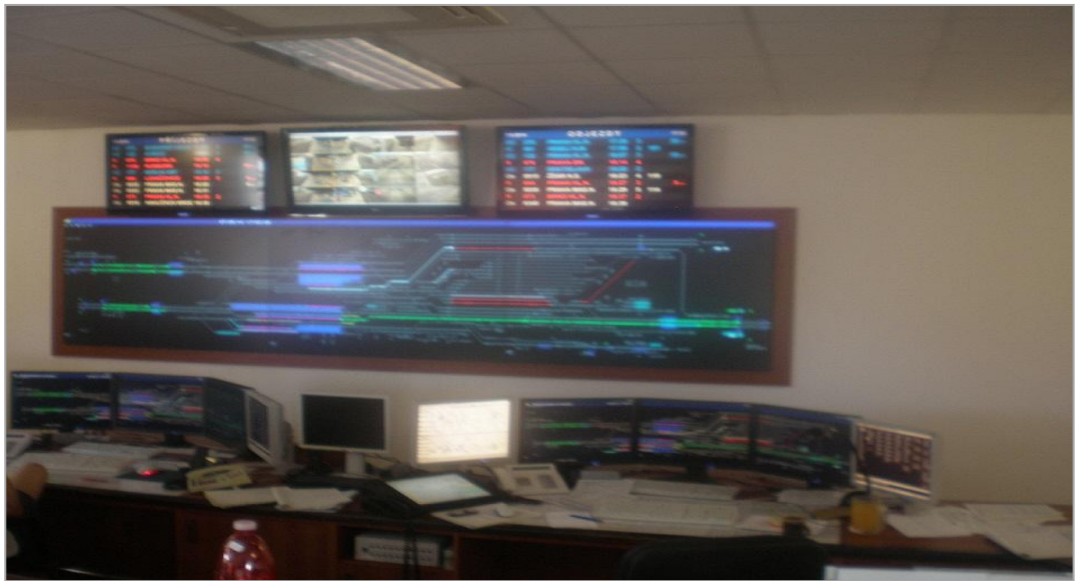
V současné době pracují ve dvanáctihodinových směnách vždy tři výpravčí (na jednotlivých pozicích se střídají po dvou odpracovaných směnách) a dvě operátorky železniční dopravy. Přímé řízení provozu zastávají výpravčí č. 1 a výpravčí č. 2. Hlavní výpravčí a výpravčí záskok (v jedné osobě), mimo vlastní náplň práce střídá o přestávkách (bezpečnostních a na jídlo a odpočinek) výpravčího č. 1 a výpravčího č. 2. [7] Základními aktivitami výpravčích jsou přímé řízení železničního provozu a posunu, vzájemná komunikace a koordinace s dalšími pracovníky na železnici včetně uživatelů železniční dopravy a rovněž vzájemná komunikace výpravčích jedné směny při řešení aktuálních úkolů. Práce je vykonávána v úzké součinnosti s operátorkami železničního provozu. [7]

Hodnocení práce výpravčích ÚS Kolín

Sledovanou pracovní činnost výpravčích lze obecně hodnotit jako práci s úzkým energetickým výdejem, avšak s vysokou psychickou a senzorickou zátěží, vykonávanou převážně vsedě na pracovišti se zobrazovacími jednotkami. Jedná se o celosměnovou práci s obrazovkou. Práce tak klade vysoké nároky na spolehlivou kooperaci a komunikaci mezi výpravčími a strojvedoucími, tak mezi ostatními pracovníky na železnici. Obecně lze pracovní činnost výpravčích zařadit mezi profese vyžadující mimo profesní dovednosti především emocionální stabilitu a adjustabilitu (vysoká odpovědnost při práci, výskyt variabilních, nepředvídatelných, problémových, havarijních situací, výkon práce ve stavu „pohotovosti, časová tíseň pro přijetí a realizaci rozhodnutí). [7]

Do průběhu vnímání v rámci práce výpravčích zasahují, jak situační podmínky (trvání činnosti, přestávky, pracovní instrukce, podmínky pracovního prostředí) v nichž se výpravčí nachází, charakteristiky přijímaných signálů (modalita, intenzita, frekvence i její kolísání, interference signálů, kontrasty aj.), tak i vnitřní proměnné na straně výpravčího (aktuální úroveň aktivace a pozornosti, motivy, individuální hodnoty, somatické a psychické individuální charakteristiky). [7]

Obrázek č. 4: ÚS Kolín



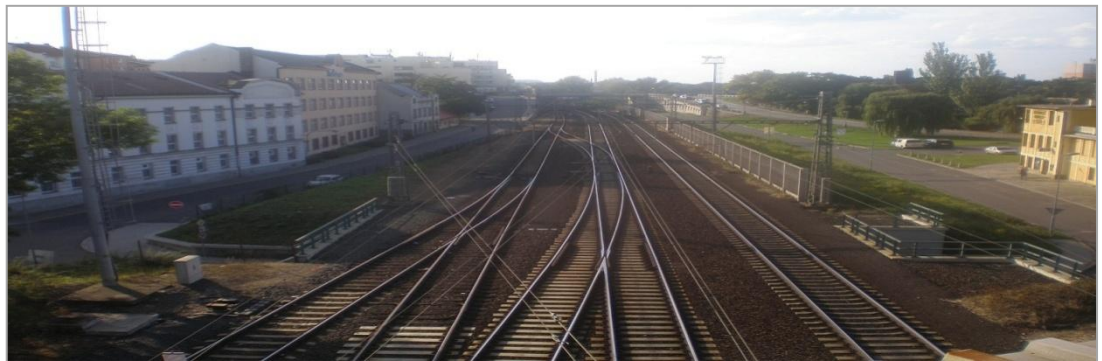
Zdroj: [autor]

Významným činitelem spolupodmiňujícím vnímání je pozornost. V pracovní činnosti výpravčího se uplatňuje monotónní práce s výskytem vigilance, monitorování a úlohy, při nichž má reagovat co nejrychleji na diskontinuální změny. Pro výkon hodnocené práce je typickou charakteristikou vysoká osobní odpovědnost, včetně nutnosti pracovat v souladu našich i mezinárodních odborných norem, předpisů a nařízení (plně je respektovat), přijímání rozhodnutí pod časovým tlakem (výskyt mimořádných událostí). Výkon práce vyžaduje plné nasazení po celou délku pracovní směny a přináší vnucenou pracovní návaznost. Okolnosti neumožňují opustit pracovní místo bez vystřídání. [7]

Doporučená opatření v žst. Kolín na ÚS

Dle nařízení vlády č. 361/2007 Sb. je práce výpravčích hodnocena jako činnost se zvýšenou zrakovou a psychickou zátěží, která je spojena s negativními vlivy (monotonie, vnučené pracovní tempo, nepřetržitý režim práce, práce se zobrazovacími jednotkami a s náročností na rozlišení detailů). Mezi minimální opatření lze uvažovat dle NV 361/2007, § 33 a § 35 přerušování práce bezpečnostními přestávkami v minimální délce 5 -10 minut po každých dvou hodinách nebo zajištění střídání zaměstnanců. Z hlediska možného rizika selhání lidského faktoru je doporučeno zvýšit počet zaměstnanců ve směně na počet 4. Toto opatření by optimalizovalo délku trvání bezpečnostních přestávek včetně přestávek na jídlo a oddech. [8]

Obrázek č. 5: Ilustrační foto



Zdroj: [autor]

Pracoviště by bylo zapotřebí vybavit většími monitory pro lepší rozlišení detailů. Dle platné vyhlášky 432/2003 Sb., lze práci výpravčích zařadit do III. kategorie, z hlediska zrakové zátěže do II. kategorie. Doporučením je obsadit dalšího pracovníka ve směně. [7]

1.10 Rok 2012

Pro SŽDC byl rok 2012 průlomovým, neboť se uskutečnila zásadní organizační změna s účinností od 1. 4. 2012, kdy došlo k integraci SDC a RCP do jedné organizační struktury. V projednávání návrhů se rozhodovalo o možnosti zemského uspořádání, vznik dvou územních celků (Čechy, Morava) s vlastní vertikálně řešenou organizační strukturou. Druhým návrhem bylo územní členění dle NUTS 2, diskuse se vedla o celkovém počtu šesti nebo sedmi organizačních jednotek. Nakonec bylo přistoupeno k realizaci návrhu Ing. Habarty, který spočíval v integraci organizačních jednotek RCP a SDC do jednoho celku dle územní působnosti. Vznikly nové organizační jednotky Oblastní ředitelství (Olomouc, Ostrava, Hradec Králové, Brno, Praha, Ústí nad Labem, Plzeň).

Návrh o integraci OŘ Olomouc a Ostrava nebyl realizován. V nové struktuře se rozhodovalo o obsazení ředitelů dle odborné příslušnosti, výběrem a následným jmenováním došlo k dosazení do těchto pozic v poměru 4:3 ve prospěch segmentu provozuschopnosti.

V období organizační změny se konalo veřejné výběrové řízení na pozici generálního ředitele SŽDC.

Výběrové řízení na pozici generální ředitel SŽDC

První generální ředitel Ing. Jan Komárek vedl Správu železniční dopravní cesty od roku 2003 do roku 2009. V roce 2010 byl pověřen řízením organizace Ing. Pavel Habarta, který ve funkci setrval až do roku 2012, kdy bylo vypsáno otevřené výběrové řízení na pozici generálního ředitele SŽDC. Ing. Habarta nesplňoval kvalifikační předpoklady odborné způsobilosti dle §14 zk. 266/1994 Sb., o drahách, z tohoto důvodu nemohl být oficiálně jmenován. [2]

Celou zakázku výběrového řízení na základě objednávky realizovala společnost Rogers Partners. Výběrové řízení obsahovalo formální část, kde byly nezbytné kvalifikační předpoklady pro výkon funkce. Další kritéria byla stanovena následovně: ukončené vysokoškolské vzdělání technického, ekonomického, dopravního zaměření, odborná způsobilost dle § 14 zk. č. 266/1994 Sb., o drahách, organizační schopnosti, trestní bezúhonnost, CV, osvědčení o trestní bezúhonnosti dle zk. č. 451/1991 Sb. (lustrační osvědčení), způsobilost k právním úkonům, zkušenosti se zadáváním veřejných zakázek a to i nadlimitních, praxe s řízením a koordinací projektů, věk minimálně 21 let.

První kolo výběrového řízení bylo primárně zaměřeno na kontrolu a autentičnost doložených dat v dotazníku a nezbytných přílohách. Komise sestavená ze zástupců MD ČR, Správní rady SŽDC, akademiků ČVUT a zástupce společnosti Rogers Partners následně vyhodnotila uchazeče o pracovní pozici. Vybraní uchazeči byli následně pozváni k psychodiagnostickému zkoumání svého profilu. Jednotlivé požadavky pro uchazeče jsou uvedeny v Příloze č. 3. Akt se konal v prostorách Ministerstva dopravy, kde jednotliví uchazeči museli absolvovat psychodiagnostické baterie testů a osobnostního pohovoru. Časová náročnost byla 60 – 80 minut. Po analýze výstupních dat, byli zbývající zájemci, kteří úspěšně absolvovali filtrování, osloveni ke zpracování návrhu vlastní koncepce rozvoje SŽDC a následné prezentaci. Následující týden po konání psychodiagnostiky následovala vlastní prezentace návrhů zájemců o pozici generálního ředitele. Komise byla v tomto složení prof. Ing. Petr Moos, CSc (ČVUT), Ing. Adolf Jílek (SR SŽDC), Ing. Lukáš Hampl (MD ČR), Ing. Kuchař (MD ČR), Mgr. Polášková (Rogers Partners). Posledního a závěrečného kola se zúčastnili čtyři kandidáti. Prezentace byla doplněna vlastním názorem na otázky, které se týkaly používaných systémů či legislativního rámce SŽDC. Každý z uchazečů musel písemně předložit návrh koncepce SŽDC, který následně obhajoval před hodnotící komisí.

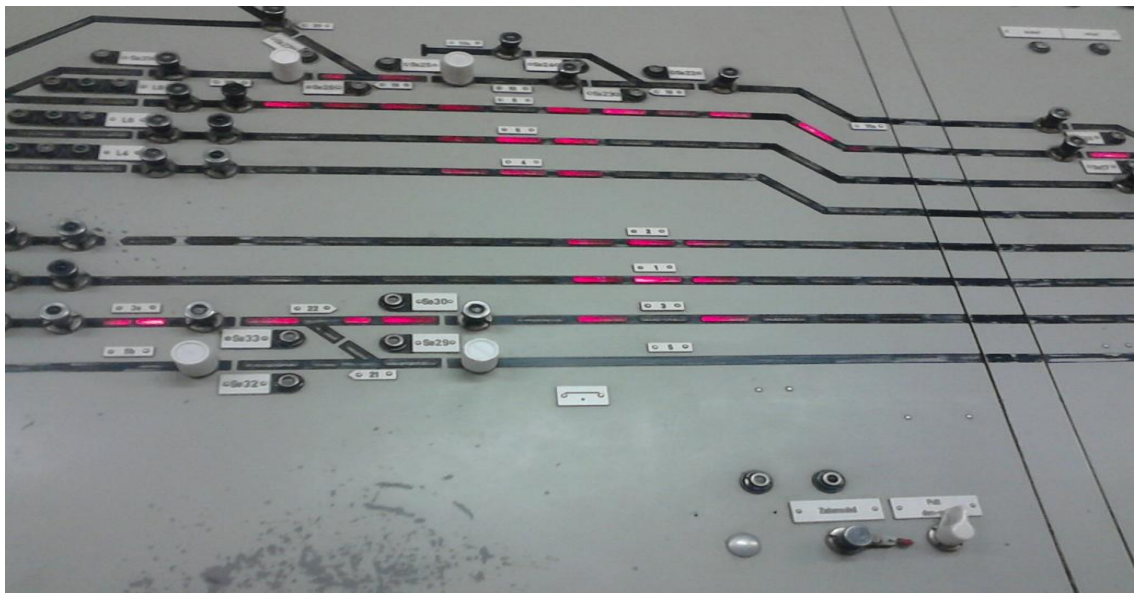
Výsledkem výběrového řízení bylo zveřejnění vítěze, který byl následně jmenován do funkce. Stal se jím Ing. Jiří Kolář, Ph.D., který byl jmenován k 19. 4. 2012. Toto výběrové řízení se stalo jediným, neboť předchůdci, i následovníci Ing. Koláře již neabsolvovali, tento akt. Vládní strany navrhuje a obsazují do strategických pozic své odborníky. Výběrové řízení bývá často jen aktem formálnosti celého procesu, ale rozhodně je přínosem vyzkoušet si své znalosti, podrobit se psychologickým metodám a umět reagovat na podněty, které nejsou každodenní náplní práce daného jedince. Otevřené výběrové řízení má vzhledem k firemní identitě či vnímání ostatních vnějších subjektů nezbytný faktor vážnosti, který v případě nerealizovaných výběrových řízení chybí.

Pokyn č. 4/2012 GŘ SŽDC

Výsledky zpracované studie SZÚ byly velice citlivým materiálem, který se obával předseda OSŽ zveřejnit, či dokonce realizovat doporučená opatření. Zpráva byla předána zaměstnavateli a vedli se intenzivní diskuse nad řešením dané problematiky. Definovaná množina pracovišť ÚS Kolín a Děčín se stala sledovanou záležitostí a na zaměstnavatele byly kladeny zvýšené nároky na nápravu nevyhovujícího stavu. Zaměstnavatel ovšem učinil takové opatření, které mělo jediný cíl, ukončit diskuse laické i odborné o náročnosti práce v exponovaných železničních stanicích.

Zveřejněním Pokynu č. 4/2012 generálního ředitele SŽDC se v segmentu řízení provozu zvýšila nejistota a s ní související eventuální výskyt vyšší chybovosti. Pod kritikou se ocitl tajemník PV OSŽ SŽDC, vedoucí oddělení BOZP OSŽ a zaměstnanci řízení provozu ÚS Kolín a ÚS Děčín. V metodickém pokynu č. 4/2012 bylo proti platné legislativě navrhováno aplikovat na pracovištích určených KHS přestávky na jídlo a oddech, které nesmí nahrazovat bezpečnostní přestávky. Dále především časovou délku, po kterou může být zaměstnanec zařazen na pracovišti s vysokou mírou zátěže (10 let), absolvování speciálních zátěžových testů v cyklech 3 nebo 5 let dle náročnosti, konzultace s psychology a bezpodmínečně nutné účasti na preventivních programech. Snaha o přijetí závěrů SZÚ u SŽDC ztroskotala a jediným východiskem bylo úplné stažení Pokynu č. 4/2012 což se po dvou měsících podařilo realizovat. Tímto aktem ovšem vznikl pro následné snahy precedent. [9]

Obrázek č. 6: Dopravní situace v žst. Praha Radotín



Zdroj: [autor]

Tabulka č. 23: Poměrová analýza osobních a mzdových nákladů k 31. 12. 2012

Počet zaměstnanců		Σ	%
	Zaměstnanci	17 335	99,7
	Top management	45	0,3
	Celkem	17 380	100,0
Osobní náklady		Σ (tis. Kč)	%
	Zaměstnanci	8 303 147,0	98,8
	Top management	102 223,0	1,2
	Celkem	8 405 640,0	100,0
Průměrné osobní náklady		$\frac{\Sigma \text{ osn} / \Sigma \text{ zam}}{12}$ (Kč)	$\frac{\Sigma \text{ osn} / \Sigma \text{ zam}}{12}$
	Zaměstnanci	478 981,7	39 915,1
	Top management	2 271 622,2	189 301,9
	Celkem	483 638,7	40 303,2
Mzdové náklady		Σ (tis. Kč)	%
	Zaměstnanci	5 782 696,0	98,8
	Top management	70 640,0	1,2
	Celkem	5 853 336,0	100,0
Průměrná mzda		$\frac{\Sigma \text{ MN} / \Sigma \text{ zam}}{12}$ (Kč/rok)	$\frac{\Sigma \text{ MNz} / \Sigma \text{ zam}}{12}$
	Zaměstnanci	333 585,0	27 798,8
	Top management	1 569 777,8	130 814,8
	Celkem	336 785,7	28 065,5

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Tabulka č. 24: Finanční analýza rok 2012

EKONOMICKÝ UKAZATEL	VZOREC	DATOVÁ ZÁKLADNA (TIS. KČ)	VÝSLEDNÁ HODNOTA
Finanční nezávislost	$\frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Pasiva}}$	$\frac{58\,954\,883}{80\,862\,901}$	0,729
Zadluženost	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{21\,774\,974}{80\,862\,901}$	0,269
Výnosnost ROA	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{116\,058}{80\,862\,901}$	0,001
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$	$\frac{116\,058}{58\,954\,883}$	0,001
Rentabilita tržeb ROS	$\frac{\text{Zisk}}{(\text{Tržby} + \text{Výnosy})}$	$\frac{116\,058}{7\,494\,285}$	0,015
Likvidita běžná	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{3\,638\,795}{5\,001\,064}$	0,723
Likvidita rychlá	$\frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{(3\,638\,795 - 381\,884)}{5\,001\,034}$	0,651
Cash likvidita	$\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{1\,044\,885}{5\,001\,034}$	0,209

Zdroj:[autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Organizační struktura v roce 2012

Generální ředitel:	Ing. Jiří Kolář, Ph.D. (od 1. 4. 2012)
1. zástupce generálního ředitele pověřený řízením organizace	Ing. Pavel Habarta, MBA (1. 1. – 19. 4. 2012)
Předseda správní rady:	Ing. Adolf Jílek
První náměstek generálního ředitele:	JUDr. Jan Blecha (1. 6. – 31. 12. 2012)
Náměstek GŘ pro provozování dráhy:	Ing. Pavel Skála (pověřen do 31. 3. 2012)
Náměstek GŘ pro provozuschopnost dráhy:	Ing. Vojtěch Kocourek, Ph.D. (1. 1. – 9. 2. 2012) Ing. Bohuslav Navrátil (1. 6. – 31. 12. 2012)
Náměstek GŘ pro ekonomiku:	Ing. Vladimír Filip (1. 1. - 9. 2. 2012) Bc. Jiří Svoboda (pověřen 16. 2. - 31. 3., 20. 4. – 30. 4.) Ing. Jiří Kohout (1. 4. – 18. 4. 2012) JUDr. Jan Blecha (1. 5. – 31. 5. 2012) Ing. Aleš Krejčí (1. 6. – 31. 12. 2012)
Náměstek GŘ pro modernizaci:	Ing. Jiří Martínek (1. 1. – 30. 4. 2012) Ing. Petr Šlegr (1. 5. – 31. 12. 2012) [3]

1.11 Rok 2013

Relativně dlouhé a organizačně pestré období platnosti PKS SŽDC (2009 - 2013) v tomto roce končilo. Vývoj v segmentu řízení provozu naznačil názorovou roztržičnost mezi zástupci zaměstnanců na exponovaných pracovištích a v řízení provozu obecně, proti plošnému systému odměňování, paušalizování objektivních skutečností a silnými vazbami zástupců nejsilnějšího odborového svazu a managementem společnosti. Veškeré tyto faktory a končící období platnosti PKS podpořily vznik nové odborové organizace – ADP. Tato organizace se již v počátku své činnosti odlišovala od ostatních svazů. Zásadním rozdílem byl pohled na probíhající liberalizaci osobní dopravy, pracovní podmínky zaměstnanců řízení provozu či systém odměňování. V následném kolektivním vyjednávání se zástupci ADP aktivně snažili prosazovat zájmy zaměstnanců řízení provozu. Výsledkem byla PKS na období jednoho roku a závazek managementu řešit problematiku exponovaných pracovišť řízení provozu. Další snahou zástupců ADP bylo objektivní posouzení pracovišť, aby se potvrdily domněnky o psychické náročnosti. Tento záměr podpořil i náměstek generálního ředitele pro řízení provozu PhDr. Špička.

Obrázek č. 7: Úprava železničního svršku



Zdroj: [autor]

Organizační struktura v roce 2013

Generální ředitel:	Ing. Jiří Kolář, Ph.D (do 31. 5. 2014)
Předseda správní rady:	Ing. Adolf Jílek (do 31. 5. 2014)
První náměstek generálního ředitele:	JUDr. Jan Blecha
Náměstek GŘ pro provozování dráhy:	PhDr. Jiří Špička (do 10. 9. 2013) Ing. Tomáš Nachtman (pověřen od 11. 9. do 30. 6. 2014)
Náměstek GŘ pro provozuschopnost dráhy:	Ing. Bohuslav Navrátil
Náměstek GŘ pro ekonomiku:	Ing. Aleš Krejčí
Náměstek GŘ pro modernizaci:	Ing. Petr Šlegr (1. 1. – 30. 6. 2013) Ing. Mojmír Nejezchleb (1. 7. – 31. 12. 2013) [10]

Tabulka č. 25: Poměrová analýza osobních a mzdových nákladů k 31. 12. 2013

Počet zaměstnanců		Σ	%
	zaměstnanci	17 182	99,74
Top management	45	0,26	
celkem	17 227	100,0	
Osobní náklady		Σ (tis. Kč)	%
	zaměstnanci	8 303 417,0	98,8
	Top management	102 223,0	1,2
	celkem	8 405 640,0	100,0
Průměrné osobní náklady		$\Sigma \text{ osn} / \Sigma \text{ zam}$ (Kč)	$\frac{\Sigma \text{ osn} / \Sigma \text{ zam}}{12}$
	zaměstnanci	483 262,5	40 271,9
	Top management	2 271 622,2	189 301,9
	celkem	487 934,1	40 661,2
Mzdové náklady		Σ (tis. Kč)	%
	zaměstnanci	5 878 157,0	98,7
	Top management	75 932,0	1,3
	celkem	5 954 089,0	100,0
Průměrná mzda		$\Sigma \text{ MN} / \Sigma \text{ zam}$ (Kč/rok)	$\frac{\Sigma \text{ MNz} / \Sigma \text{ zam}}{12}$
	zaměstnanci	342 111,3	28 509,2
	Top management	1 687 377,8	140 614,8
	celkem	345 625,4	28 802,1

Zdroj:[autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Tabulka č. 26: Finanční analýza rok 2013

EKONOMICKÝ UKAZATEL	VZOREC	DATOVÁ ZÁKLADNA (TIS. KČ)	VÝSLEDNÁ HODNOTA
Finanční nezávislost	$\frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Pasiva}}$	$\frac{57\,876\,357}{76\,920\,892}$	0,752
Zadluženost	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{18\,871\,180}{76\,920\,892}$	0,245
Výnosnost ROA	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{-2\,176\,333}{76\,920\,892}$	-0,028
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$	$\frac{-2\,176\,333}{57\,876\,357}$	-0,038
Rentabilita tržeb ROS	$\frac{\text{Zisk}}{\text{(Tržby + Výnosy)}}$	$\frac{-2\,176\,333}{14\,197\,593}$	-0,153
Likvidita běžná	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{3\,390\,994}{4\,058\,757}$	0,835
Likvidita rychlá	$\frac{\text{(Oběžná aktiva – Zásoby)}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{(3\,390\,994 - 325\,910)}{4\,058\,757}$	0,755
Cash likvidita	$\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	$\frac{988\,144}{4\,058\,757}$	0,243

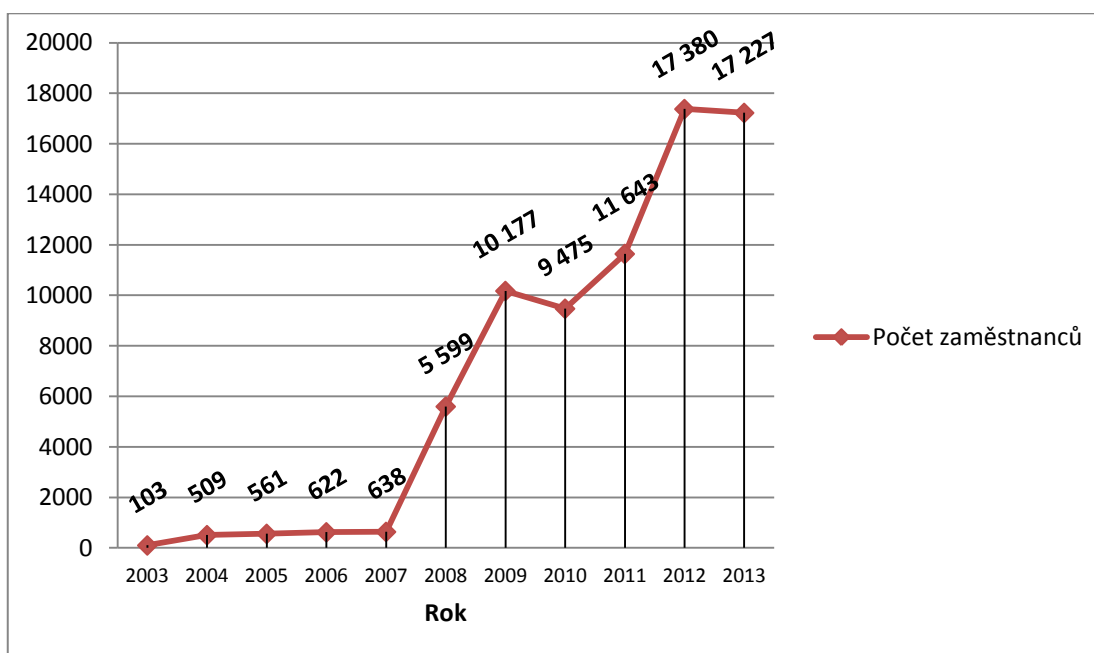
Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Tabulka č. 27: Vývoj zaměstnanosti u SŽDC v období 2003 - 2013

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zaměstnanci	88	491	542	603	619	5 565	10 129	9 423	11 588	17 335	17 182
Top Management	15	18	19	19	19	34	48	52	55	45	45
Celkem	103	509	561	622	638	5 599	10 177	9 475	11 643	17 380	17 227

Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

Obrázek č. 8: Grafické znázornění vývoje zaměstnanosti u SŽDC



Zdroj:[autor na podkladě Výročních zpráv SŽDC]

Tabulka č. 28: Indexové srovnání vývoje zaměstnanosti (2003 -2008)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Celkem	103,00	509,00	561,00	622,00	638,00	5 599,00
$I_{t/z}$	1,00	4,94	5,45	6,04	6,19	54,36
δ_t	X	406,00	52,00	61,00	16,00	4 951,00
Nárůst v %	X	494,00	545,00	604,00	619,00	5 436,00
$I_{t/t-1}$	X	4,94	1,10	1,11	1,03	8,78
Báze 2010	0,01	0,05	0,06	0,07	0,07	0,59

Zdroj: [autor na podkladě Výročních zpráv SŽDC]

Tabulka č. 29: Indexové srovnání vývoje zaměstnanosti (2009-2013)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Celkem	10 177,00	9 475,00	11 643,00	17 380,00	17 227,00
$I_{t/z}$	98,81	91,99	113,04	168,74	167,25
δ_t	4 578,00	-702,00	2 168,00	5 737,00	-153,00
Nárůst v %	9 881,00	9 199,00	11 304,00	16 874,00	16 725,00
$I_{t/t-1}$	1,82	0,93	1,23	1,49	0,99
Báze 2010	1,07	1,00	1,22	1,83	1,82
Nárůst v %	107,00	100,00	122,00	183,00	182,00

Zdroj: [autor na podkladě Výročních zpráv SŽDC]

V grafickém zobrazení je patrný vývoj zaměstnanosti u SŽDC, státní organizace, který byl dán přijetím politických aktů k probíhající transformaci.

Významný předěl nastal v roce 2008, kdy došlo k nárůstu počtu zaměstnanců o více jak 5 436% (4 951 zaměstnanců), což představuje 54,36 násobek původního stavu v roce 2003. Převod segmentu provozování dráhy byl dalším skokovým obdobím v růstu zaměstnanosti. Meziročně se zvýšil počet zaměstnanců 1,49 krát a v porovnání s rokem vzniku SŽDC došlo k nárůstu o 16 874%. Pokud dojde k srovnání roku 2013 s rokem 2010, který byl pro výpočet definován jako rok bazický, došlo v průběhu tohoto období k nárůstu zaměstnanců o 82% v absolutních hodnotách o 7 752 zaměstnanců, což je nárůst 1,82 krát proti roku 2010.

Tabulka č. 30: Vývoj průměrné mzdy od převodu řízení provozu

Rok	2011	2012	2013
Zaměstnanci	27 454,00	27 799,00	28 509,00
$I_{t/z}$	X	1,01	1,04
δ_t	X	345,00	710,00
Nárůst v % k roku 2011	100,00	101,26	103,84
Nárůst v % meziročně	100,00	101,26	102,55
$I_{t/t-1}$	X	1,01	1,03
Top management	90 742,00	130 815,00	140 614,00
$I_{t/z}$	X	1,44	1,55
δ_t	X	40 073,00	9 799,00
Nárůst v % k roku 2011	100,00	144,16	154,96
Nárůst v % meziročně	100,00	144,16	107,49
$I_{t/t-1}$	X	1,44	1,07
Celkem	27 713,00	28 066,00	28 802,00
$I_{t/z}$	X	1,01	1,04
δ_t	X	353,00	736,00
Nárůst v % k roku 2011	100,00	101,27	103,92
Nárůst v % meziročně	100,00	101,27	102,62
$I_{t/t-1}$	X	1,01	1,03

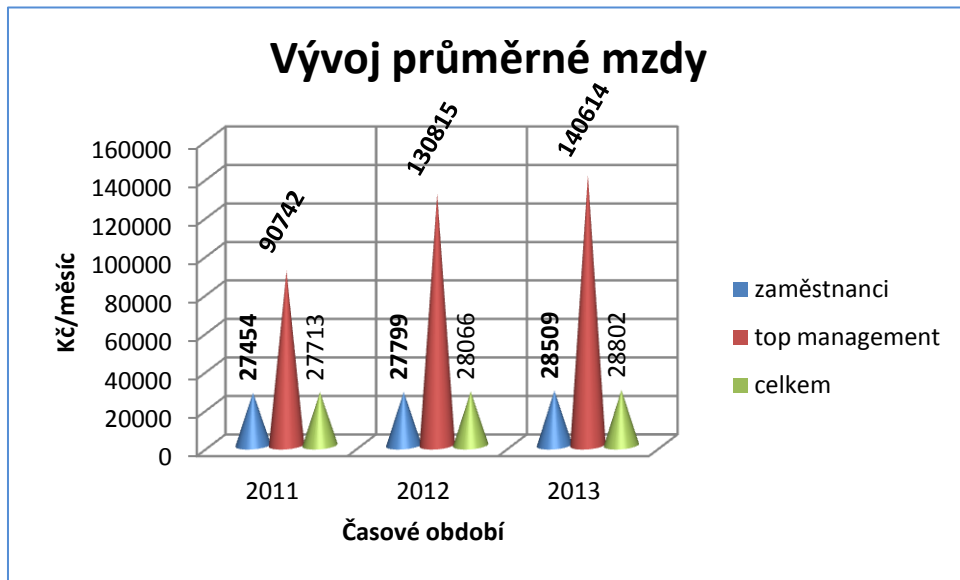
Zdroj: [autor na podkladě Výroční zprávy SŽDC]

V tabulce č. 31 je znázorněn mzdový vývoj, který zahrnuje období roku 2011 až 2013. Vzhledem ke skutečnosti, že časová řada obsahuje nedostatečné množství dat ($t=3$), nelze provést objektivní interpretaci daných údajů. Meziročně v období 2012 a 2013 se výše průměrné mzdy zvýšila o 1,35 %, v absolutní hodnotě o 736 Kč. Tento vývoj nedostatečně reflektuje na vývoj v národním hospodářství, kde dosáhla míra inflace 1,3 %.

Patrný je především rozdíl v odměňování zaměstnanců top managementu, který celkový průměr zkresluje.

U top managementu došlo mezi roky 2011 až 2013 k navýšení o téměř 55 %, což činí 49 872 Kč. Zaměstnanci dosáhli navýšení mezd o 2,55 % což je v absolutní hodnotě 1 055 Kč za období 2011 -2013.

Obrázek č. 9: Grafické znázornění vývoje průměrné mzdy u SŽDC



Zdroj: [autor na podkladě Výročních zpráv SŽDC]

1.12 Rok 2014

Změna politického prostředí po volbách do PS Parlamentu ČR přinesla změny i u SŽDC. V květnu 2014 došlo k odvolání generálního ředitele SŽDC Ing. Koláře a jmenování bývalého ředitele OŘ Brno, Ing. Surého. Uskutečnila se i obměna Správní rady SŽDC, kde vystřídal dlouholetého předsedu Ing. Jílka, Ing. Novotný. Pozici náměstka generálního ředitele pro řízení provozu obsadil v červenci Ing. Hendrych, bývalý ředitel OŘ Plzeň. Rok 2014 je v rozsahu výlukových prací a objemu vynaložených prostředků pro investice a údržbu po letech stagnace velmi významným. V pracovních právních oblastech a spolupráci s odborovými partnery nedodržel zaměstnavatel závazky z posledního kolektivního vyjednávání. Termín účinnosti od 1. 4. 2014 ve změně odměňování nebyl realizován, neboť k předložení návrhu došlo až v průběhu měsíce března. Výsledkem bylo dlouhé a nekonceptní kolektivní vyjednávání o 1. změně PKS SŽDC. Původní cíl definovat exponovaná pracoviště a ohodnotit zaměstnance, kteří zajišťují organizování drážní dopravy, nebyl splněn. Nově se začalo uvažovat o odměňování zaměstnanců provozuschopnosti, či odměny poskytovat formou nenárokové složky mzdy – Výkonovou odměnou. Na základě těchto objektivních skutečností bylo vyjednávání ve stálém rozporu. Během patové situace jednání o 1. změně PKS předložil zaměstnavatel v srpnu návrh PKS SŽDC na rok 2015 – 2017. Společný protinávrh odborové centrály vytvořily 12. 9. 2014. Paralelně s kolektivním vyjednáváním, byla realizována studie „*Posouzení pracovišť řízení provozu*“, která měla za cíl vytvořit obraz o skutečném stavu pracovišť z hlediska ergonomických požadavků a provést analýzu objektivně se vyskytující psychické zátěže na předem definovaných pracovištích. Odborové organizace OSŽ a ADP se účastnili jednání pracovních skupin k vypsání veřejné zakázky „*Hodnocení pracovišť řízení provozu SŽDC*“. Vítězem veřejné zakázky se stala Palackého University v Olomouci, která za pomoci subdodavatelů provedla odbornou studii. Jednalo se o vytvoření modulárního řešení k zadaným parametrům. Do množiny exponovaných pracovišť (26 žst.) bylo vybráno i CDP Přerov a naopak pracoviště s nízkou zátěží Praha Veveřín. Výsledky studie prezentoval 26. 8. 2014 vedoucí Katedry psychologie Palackého University v Olomouci. Studie prokázala existenci psychické zátěže v segmentu řízení provozu na vybraných pracovištích, včetně její míry (úrovně). Vzhledem k zadávacím podmínkám zpracovaná studie řeší vzájemnou interakci subjektivní a objektivní psychické zátěže bez použití jiných metod.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO NASTAVENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Tato část práce pojednává o tematicky se doplňujících faktorech, které značně ovlivňují vlastní činnost organizace a vytváří dostatečný prostor pro budoucí expanzi na dopravním trhu. V žádném případě nelze opomenout základní legislativní normy a další dokumenty, která musí Správa železniční dopravní cesty dodržovat a naplňovat. Jedná se především o Dopravní politiky EU a ČR, dále o připravovanou transpozici směrnice č. 2012/34/EU, zákon o drahách a v úvodu zmiňovaný transformační zákon. V této kapitole je nezbytné se věnovat prvku interoperability, kterým je celoevropský systém ERTMS a jeho soubory ETCS a GSM-R, jejichž implementace probíhá u SŽDC dle schváleného harmonogramu.

2.1 Základní údaje státní organizace Správa železniční dopravní cesty

Registrace:	aktivní subjekt
soud:	1 - Městský soud v Praze
spisová značka:	A 48384
IČ:	70994234
obchodní firma:	Správa železniční dopravní cesty, státní organizace
právní forma:	352 - Správa železniční dopravní cesty, státní organizace
sídlo:	Dlážděná 1003/7, 11000 Praha 1 - Nové Město
stav subjektu:	aktivní subjekt
datum zápisu:	1. 1. 2003 [11]

Předmět podnikání

Činnosti vykonávané v rozsahu právního nástupnictví dle § 21 odst. 2 zákona č. 77/2002 Sb. [11]

- revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení v provozu,
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany,
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- projektová činnost ve výstavbě,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výkon zeměměřických činností,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny - montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení - rozvod tepelné energie - výroba tepelné energie,
- provozování železniční dráhy – vlečky,
- distribuce elektřiny,
- obchod s elektřinou,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování - poskytování služeb elektronických komunikací - provozování dráhy celostátní - provozování drah regionálních. [11]

Předmět činnosti

Hospodaření s majetkem vymezeným v § 20 zákona č. 77/2002 Sb., jmenovitě:

- zajišťování provozování železniční dopravní cesty a její provozuschopnosti,
- zajišťování údržby a opravy železniční dopravní cesty,
- zajišťování rozvoje a modernizace železniční dopravní cesty,
- hospodaření s vymezenými závazky a pohledávkami Českých drah s. o., existující ke dni vzniku České dráhy, a.s.,
- příprava podkladů pro sjednávání závazků veřejné služby,
- kontrola užívání železniční dopravní cesty, provozu a provozuschopnosti dráhy.

[11]

Ostatní skutečnosti

Usnesení vlády České republiky, jímž byla založena akciová společnost České dráhy:
č. 733 ze dne 10. 7.2002

Statutární orgán

jméno: Ing. Bohuslav Navrátil, datum narození: 3. 4. 1958

funkce: zástupce generálního ředitele

bydliště: 75122 Osek nad Bečvou 426

ve funkci: od 11. 2. 2004

jméno: Ing. Pavel Surý, datum narození: 27. 6. 1958

funkce: generální ředitel

bydliště: Čejkovická 4092/11, 62800 Brno - Židenice

ve funkci: od 1. 6. 2014[11]

Jménem Správy železniční dopravní cesty, státní organizace, v době, kdy je funkce generálního ředitele dočasně neobsazena, vykonává působnost generálního ředitele jeho zástupce pověřený Správní radou řízením organizace společně s jedním náměstkem generálního ředitele, přičemž alespoň, jedna z jednajících osob musí být odborně způsobilá ve smyslu § 14 zákona č. 266/1994 Sb., o drahách, v platném znění. [2] Jménem Správy železniční dopravní cesty, státní organizace, jedná a podepisuje v plném rozsahu generální ředitel samostatně. Jménem Správy železniční dopravní cesty, státní organizace jedná a podepisuje v plném rozsahu v době nepřítomnosti generálního ředitele zástupce generálního ředitele, a to v pořadí uvedeném v obchodním rejstříku. [11]

2.2 Dopravní politika EU

2.2.1 Bílá kniha – Plán jednotného evropského dopravního prostoru – vytvoření konkurenceschopného dopravního systému účinně využívajícího zdroje

Základní strategický dokument Evropské komise, který navazuje v mnoha aspektech na Bílou knihu: Evropská dopravní politika - Čas rozhodnout, byl schválen 28. 3. 2011.

V Evropské unii žije 500 miliónů obyvatel, kteří poptávají kvalitní dopravní služby a fungující trh a s ním spojenou mobilitu, která se stala symbolem rostoucích hospodářství členských států po několikaleté ekonomické recesi. S tím souvisí i trvale udržitelný rozvoj, který je nezbytné zachovat a nadále rozšiřovat pro následující generace. V dopravním segmentu je zaměstnáno necelých 10 miliónů obyvatel EU, kteří se na celkové produkci HDP podílí 5%. [12]

Východiska dopravní politiky EU

Investice do odpovídajícího stavu infrastruktury je zapotřebí posílit, neboť pouze kvalitní a funkční infrastruktura může žádoucím způsobem zajistit změny v dopravě. Investice jsou vždy dle ekonomických pravidel spojené s hospodářským růstem jako prorůstové opatření, které by v době odeznívající hospodářské krize ekonomiky členských států měly podporovat. Je nezbytné snížit závislost dopravy na uhlíkových palivech a zvýšit podíl paliv z obnovitelných zdrojů. Dle současného vývoje a prognózy by při nezměněném způsobu myšlení a přístupu za 30 až 40 let byla závislost na uhlíkových palivech 90% a jen 10% na palivech z obnovitelných zdrojů. Cílem a výzvou je snížit emise z dopravy o 60% ze současných vykazovaných hodnot. Nelze ovšem snižovat emise na úkor mobility občanů EU. Úsporná vozidla či jejich postupné nahrazování hybridními pohony neumožní snížit množství emisí, kongescí a nehod v dopravě. Návrh se zabývá konsolidováním velkých objemů přeprav na dlouhé vzdálenosti a efektivnější využívání multimodálních způsobů dopravy. Železniční dopravní mód se ukazuje jako vhodný způsob pro dlouhé vzdálenosti v kombinaci s vodní dopravou. Vznik integrovaných modálních uzlů je nezbytným doplňujícím článkem v dopravním řetězci. [12]

Harmonizace podmínek v jednotlivých dopravních módech je nutným krokem k eliminaci narušení stability hospodářské soutěže v zemích EU. Cílem není likvidace vzájemně si konkurujících dopravních módů, ale využití synergických efektů a vlastních specifikací.

Do roku 2020 se Evropská komise zavázala vypracovat společnou metodiku na internalizaci externích nákladů plynoucích z hluku a místního znečištění v železniční síti. [12]

Cíle dopravní politiky

- využívání energeticky méně náročných druhů dopravy,
- do roku 2030 převedení 30% silničních přeprav nad 300 km na železniční nebo vodní dopravu, optimistický výhled do roku 2050 více jak 50% přeprav,
- nezbytnou podmínkou je kvalitní a dostatečně kapacitní infrastruktura,
- vybudování evropské vysokorychlostní sítě do roku 2050, s prioritou do roku 2030 ztrojnásobit současnou délku vybudovaných vysokorychlostních železničních sítí. Akcent je kladen na zachování hustoty železničních sítí v členských státech EU. Po roce 2050 by se většina objemu přeprav na střední vzdálenosti měla uskutečňovat v železničním módu,
- do roku 2030 je nutné plně zprovoznění multimodální sítě TEN -T. Úzké profily systému si vyžádají náklady v hodnotě 215 mld. EUR a 315 mld. EUR si vyžádá dobudování sítě,
- v roce 2050 by již všechna mezinárodní letiště na hlavní síti měla být napojena na kvalitní železniční infrastrukturu v optimální variantě na vysokorychlostní systém. V nákladní dopravě se napojení dotýká vnitrozemských i přímořských přístavů. [12]

2.2.2 Směrnice EP a Rady 2012/34/EU o vytvoření jednotného evropského dopravního prostoru

Mezi priority navržené Evropskou komisí patří vytvoření jednotného evropského dopravního prostoru. K vytvoření fungujícího systému bude zapotřebí odstranění veškerých legislativních a technických překážek v jednotlivých členských zemích a jejich systémech dopravy. Významným nástrojem při budování kvalitní infrastruktury, je využití PPP projektů s účastí veřejného i soukromého sektoru při financování staveb a následném užívání. [6]

Povinnosti provozovatelů infrastruktury

Vzhledem k monopolnímu postavení těchto podniků by měla být vyžadována analýza dostupné kapacity infrastruktury a zpracovaná metodika k zajištění vyšší kapacity pokud je ze strany dopravců vyžadována a je nedostatečná. Ponechat maximální flexibilitu přidělcům kapacity, která bude přímo úměrná přiměřeným požadavkům žadatelů.

V mezinárodní dopravě je nutné zajistit vyšší koordinaci přidělování kapacity, aby nedocházelo k odlivu potenciálních zákazníků (dopraců) k alternativním dopravním módům. Poplatky za používání dopravní cesty by měly odrážet reálnou výši nákladů nutnou k zajištění provozu vlakové dopravy. Zpráva o síti je dalším aktem, který provozovatel infrastruktury projedná se zúčastněnými stranami a zveřejní nejméně ve dvou úředních jazycích Unie. Zpráva bude obsahovat povahu infrastruktury dostupnou pro železniční podniky a informace, kde jsou stanoveny podmínky přístupu k infrastruktuře. Zpráva se bude dle potřeb aktualizovat a nejméně čtyři měsíce před konečným termínem podání žádosti o přidělení kapacity se zveřejní. [6]

Položky železniční infrastruktury

- pozemky,
- železniční těleso a plán, propustky, zárubní zdi, náspy a zářezy, nástupiště, stezky, chodníky, ohřevy výměn, odvodňovací příkopy,
- inženýrské stavby: mosty, tunely, nadjezdy, sítě,
- úroňová křížení tratí,
- železniční svršek: kolejnice, pražce, drobné kolejivo, výhybky, šterk,
- přístupové komunikace pro cestující,
- zabezpečovací a signalizační zařízení, telekomunikační zařízení, rozvody elektrického proudu,
- osvětlovací zařízení,
- zařízení na přívod a transformaci elektřiny: měnírny, transformovny, troleje, pevné části trakčních zařízení,
- služební objekty správy infrastruktury,
- poskytované služby železničním podnikům. [6]

Minimální služby

- zpracování žádostí o kapacitu,
- právo na využití přidělené kapacity,
- použití železniční infrastruktury,
- provoz vlaku včetně signalizace, řízení, poskytování informací o jízdě vlaku,
- použití zařízení pro dodávku trakčního proudu,
- informace nezbytné k zavedení nebo provozování dopravní služby,
- služby a zařízení pokud je umožněn přístup,
- osobní nádraží, budovy, zařízení pro zobrazení cestovních informací, vhodný prostor pro služby prodeje přepravních dokladů,
- nákladní terminály,
- seřadovací nádraží,
- odstavné koleje,
- zařízení údržby vyjma specifických zařízení pro údržbu (např. vysokorychlostní vlaky),
- ostatní technická zařízení, včetně mytí a čištění,
- čerpací stanice,
- zařízení přímořských a vnitrozemských přístavů pokud jejich činnost souvisí s železniční dopravou. [6]

Doplňkové služby

- trakční proud (oddělené účtování),
- předtápění osobních vlaků,
- nadstandardní smlouvy: přepravy nebezpečného zboží (RID), mimořádné zásilky. [6]

Pomocné služby

- přístup k telekomunikačním sítím,
- poskytování doplňujících informací,
- technická kontrola vozového parku,
- služby prodeje přepravních dokladů,
- služby těžké údržby (např. vysokorychlostních vlaků). [6]

Regulace trhu

Regulační subjekt by měl svoji činnost vykonávat takovým způsobem, aby nedošlo k diskriminaci nebo střetu zájmů při uzavírání smluv v závazku veřejné služby. V kompetenci regulačních orgánů je kontrola hospodářské rovnováhy ve smlouvách o poskytování veřejných služeb v železniční dopravě. Koordinační činnost mezi orgány jednotlivých členských států by měla odstranit nevyhovující postupy. Regulační subjekt by měl efektivně dohlížet na uplatňování pravidel stanovených Směrnicí 2012/34/EU, být kompetentní v případných přezkumných rozhodnutích. Soudní přezkum by se mohl uskutečnit až na základě odvolání. Požadavky a rozhodnutí regulačního úřadu by byly závazné včetně udělených sankcí. Financování by mělo být prováděno přímo ze státního rozpočtu, aby nedošlo k porušení nezávislosti a současně byla dodržována spravedlnost, transparentnost, nediskriminace a proporcionalita. [6]

Interakce žadatele a regulačního subjektu

Pokud má žadatel pochybnosti, domnívá-li se že byl poškozen či diskriminován má právo podat stížnost k regulačnímu subjektu. Regulační subjekt uskuteční přezkum v oblasti, ve které je kompetentní a týká se:

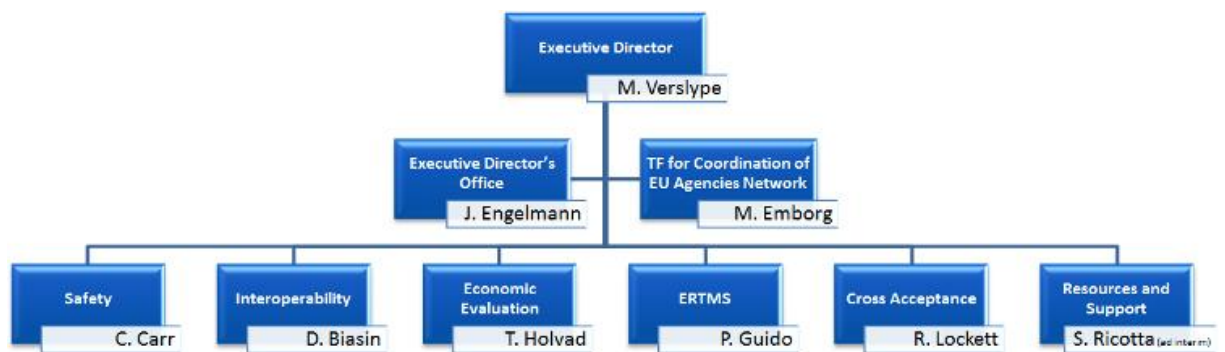
- zprávy o síti v předběžném i konečném znění,
- stanovených kritérií,
- procesu přidělování kapacity a dosažených výsledků,
- systému zpoplatnění infrastruktury,
- struktury účtovaných poplatků či jejich výše,
- přístupu ke službám a jejich zpoplatnění. [6]

Rozhodnutí regulačního subjektu jsou závazná pro všechny strany, uložené sankce a rozhodnutí musí být vymahatelná. Přijatá rozhodnutí musí podléhat soudnímu přezkumu v členském státu.

Veškerá rozhodnutí musí být zveřejněna, aby byla zajištěna transparentnost. Regulační subjekt má právo vykonávat audity, či iniciovat provádění externích auditů u provozovatelů infrastruktury, provozovatelů zařízení a služeb a železničních podniků zejména v souvislosti s dodržováním ustanovení směrnice o odděleném účetnictví. V dopravním segmentu bude nutné získat dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, neboť otevřený (liberalizovaný) trh vyžaduje dostatečný lidský kapitál. S tím přímo úměrně souvisí kvalitní sociální dialog mezi zaměstnavateli a jejich sociálními partnery, s cílem vyhnout se sociálním konfliktům či nepokojům, které by ohrozil hospodářství členských států a systému celkově. [6]

Evropská agentura pro železnice – ERA (European Railway Agency) musí posílit svoji úlohu v evropském kontextu. [13] Cílem je dosažení jednotné homologace pro železniční vozidla i osvědčení dopravců v rámci evropského dopravního prostoru.

Obrázek č. 10: Organizační schéma ERA



Zdroj: [13]

Nutností je liberalizace železničních trhů a ústup od protekcionismu domácích dopravců. Vyšší podíl konkurence má za cíl zabezpečit poskytování kvalitnějších služeb a nižší státní výdaje při zajišťování dopravní obslužnosti. Je nutné vybudovat takový systém, který bude zajišťovat nediskriminačním způsobem přístup k železniční infrastruktuře pro oprávněné žadatele (dopravce). Implementací inteligentních systémů mobility v železničním módu se jedná o ERTMS (Evropský systém řízení železničního provozu). [14]

2.3 Celoevropský systém ERTMS

V současné době je v Evropě více než 20 druhů zabezpečovacích systémů a úroveň zabezpečení je v jednotlivých členských zemích rozdílná. Z důvodu interoperability byl vyvinut nadnárodní systém ERTMS, který je nadstavbou národních systémů zabezpečení jízd vlaků.

Evropský systém řízení železniční dopravy umožňuje strojvedoucímu získávat informace o maximální povolené rychlosti daného vlaku. Systém v sobě obsahuje zabezpečovací část (ETCS) a telekomunikační část (GSM-R). [15]

GSM-R (Global system for mobile Communication – Railways)

Tento systém vychází z principů mobilních telefonů, které jsou upraveny pro aplikaci v železniční dopravě. Tratě v České republice vybavené GSM-R jsou označeny příslušnými návěstmi a současně jsou instalovány vysílacími a přijímacími anténami pro vyšší podporu aplikace systému. [14]

ETCS (European Train Control System)

Systém ETCS patří mezi nadstavbové systémy a jeho cílem je zajištění stejného komunikačního prostředí pro řízení jízdy vlaku, kontroluje činnost strojvedoucího a v případě nutnosti umožňuje zastavení nebo zpomalení vlaku. Systém komunikuje s hnacím vozidlem pomocí radiových majáků (balíz), které jsou instalovány na železničním tělese. V provozu se užívají balízy dle funkce proměnné a neproměnné. Balízy umožňují předávání informací strojvedoucímu a současně sledovat polohu vozidla. Průběžná výměna informací se uskutečňuje datovým přenosem přes radiový systém GSM-R. [15]

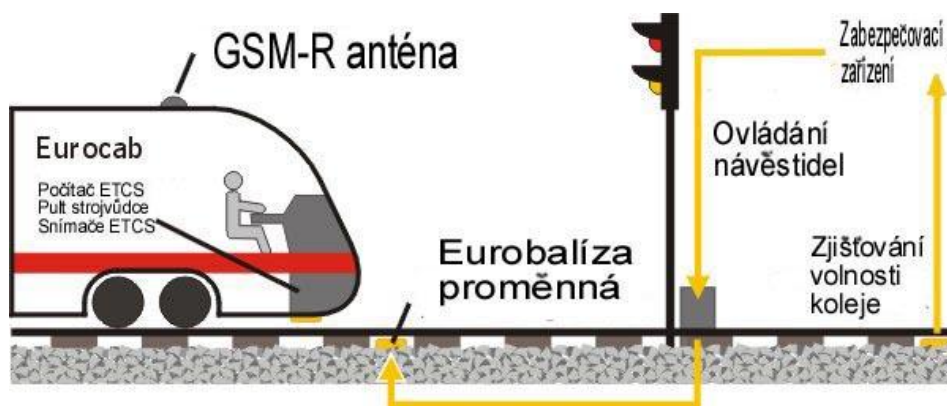
Využití ETCS v praxi

V současné době je systém ETCS využíván ve třech úrovních (ETCS L1 – L3)

ETCS L1

V místech, kde se vyskytují optická návěstidla, umístěna na železničním tělese, mohou být informace předávány standardním přenosem dat, který se uskutečňuje bodovým přenosem pomocí radiových majáků. [15]

Obrázek č. 11: Systém ETCS L1

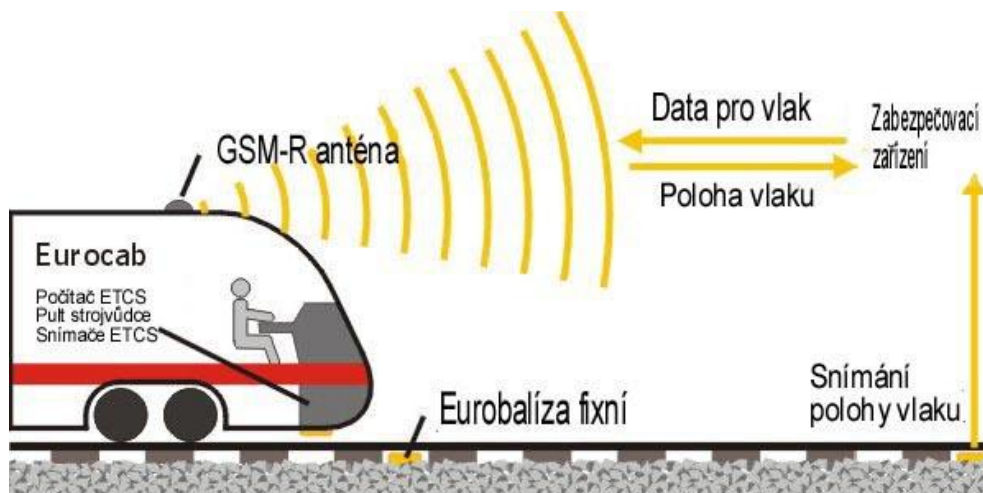


Zdroj: [15]

ETCS L2

Informace nezbytné k zajištění komunikace mohou být předávány nejen pomocí radiových majáků, ale také prostřednictvím datového přenosu radiovým systémem GSM-R. V případě aplikace této úrovně zabezpečení, nejsou nutná optická návěstidla na železničním tělese. V praxi je největší výhodou úrovně L2 nižší investiční náročnost při výstavbě i údržbě. Skutečná poloha vlaku se monitoruje traťovou částí ETCS. Soupravy, které jsou vybavené systémy GSM-R a ETCS mohou jezdit na tratích s úrovní L1 i L2. [15]

Obrázek č. 12: Systém ETCS L2

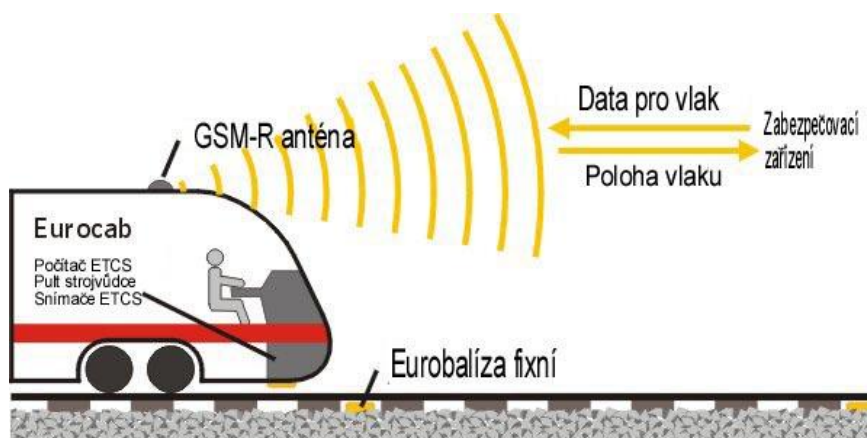


Zdroj: [15]

ETCS L3

Nejvyšší úroveň umožňuje kontrolu celistvosti vlaku a automatický přenos polohy vlaku. Na základě diagnostiky a znalostí dynamických vlastností vlaků radiobloková centrála samočinně vyhodnocuje optimální bezpečnou vzdálenost mezi vlaky. Tento systém je na principu proměnných oddílů neboli pohyblivý blok, což přispívá k vyššímu využití kapacity daného traťového úseku. Ve všech úrovních (L1 – L3) vyhodnocuje palubní část rychlost vlaku s maximální povolenou rychlostí v daném úseku a při překročení, automaticky vlak zabrzdí. [15]

Obrázek č. 13: Systém ETCS L3



Zdroj: [15]

Implementace ETCS v ČR

V České republice je implementace evropských systémů zaváděna postupným procesem. Mezi hlavní subjekty patří SŽDC a ČD. Pilotní projekt ETCS v traťovém úseku Poříčany – Kolín byl ukončen v roce 2011. Po vyhodnocení, byl systém uveden do rutinního provozu a v Kolíně se v roce 2012 zahájil komerční projekt ETCS L2, který bude zaveden v traťovém úseku Kolín – Břeclav (277 km). Celkové investiční náklady jsou 624 mil. Kč. V roce 2017 by měla být dokončena druhá etapa Kolín – Děčín. [3] Společnost AŽD Praha na základě výběrového řízení bude dodavatelským způsobem realizovat výstavbu systému ETCS L2 na velkém velimském zkušebním okruhu (VUZ). Konfigurace okruhu ovšem neodpovídá žádoucím potřebám pro daný systém, proto bylo nutné v rámci projektové přípravy doplnit úseky fiktivní dopravnou s fiktivními vjezdovými a odjezdovými návěstidly. V této dopravně budou instalovány nepřepínatelné balízy. Okruh bude rozdělen na traťové oddíly na zábrzdnu vzdálenost po 1 000 metrech. V současné době je v provozu systém ETCS L1 od společnosti Alcatel, který bude nově konfigurován způsobem umožňující provoz systému ETCS L1 i ETCS L2. [16]

2.4 Národní legislativa a strategie

2.4.1 Dopravní politika ČR pro období 2014 – 2020 s výhledem do roku 2050

Strategický dokument Vlády ČR, který bude implementován Ministerstvem dopravy, navazuje na Dopravní politiku 2003 – 2013.

Základní cíle:

- harmonizace podmínek,
- modernizace rozvoj a oživení železniční a vodní dopravy,
- omezení vlivu dopravy na životní prostředí a zdraví obyvatel,
- rozvoj sítě TEN-T,
- zvýšení bezpečnosti dopravy,
- výkonové zpoplatnění,
- provozní a technická interoperabilita evropského železničního systému,
- snižování energetické náročnosti dopravy,
- rozvoj městské, příměstské dopravy a IDS. [17]

Pro zachování konkurenceschopnosti je nutné dokončit výstavbu sítě TEN-T (T: 2030 hlavní síť, T: 2050 globální síť). (10) V Dopravních sektorových strategiích je popsán způsob financování těchto investičních aktivit. V rámci České republiky jsou velké nedostatky v železniční infrastruktuře, kterou spravuje Správa železniční dopravní cesty. Mezi primární nedostatky patří v rámci sítě TEN-T nedostatečná kapacitní železniční osa Brno – Přerov a brněnský železniční uzel (ŽUB), přímé spojení centra Prahy s mezinárodním letištem Václava Havla. V ostatních regionech jsou zjištěny nedostatky s kapacitou či kvalitou železniční dopravní cesty. [17]

Východiska železniční nákladní dopravy

Nákladní železniční doprava v České republice má v porovnání s ostatními zeměmi EU stejný podíl na přepravních výkonech, ale současně klesající trend, proti ostatním vyspělým zemím. Jistou anomálií je podíl přeprav jednotlivých vozových zásilek, které jsou dominantní činností dopravce ČD Cargo. Nízký počet veřejných terminálů pro multimodální dopravu nezvyšuje poptávku po železniční dopravě. [17]

Hustá síť logistických center je napojena na silniční síť což zvyšuje dominanci tohoto módu. V současné době není možné podporovat výstavbu multimodálních center s napojením na železniční síť z veřejných zdrojů, neboť by se jednalo o nedovolenou podporu.

Evropská komise podporuje výstavbu těchto terminálů, které mohou být, i ve veřejném vlastnictví. Pokud se podaří jasně formulovat jednotlivé role státu a samosprávních celků do návrhů pro status Veřejných terminálů, lze uvažovat o krytí nákladů ze zdrojů SFDI. Z důvodů značně specifické železniční dopravy je zapotřebí učinit kroky zajištění poptávaného rozsahu nákladní železniční dopravy V městských aglomeracích, kde je provozována intenzivní příměstská osobní doprava a na železničních koridorech s hustou dálkovou osobní dopravou je obtížné uspokojit nákladní dopravce. Východiskem je segregace dopravy, ale nutnou podmínkou je vybudování nezbytných sítí pro nákladní dopravu v rámci TEN-T a zajištění průjezdnosti uzlů v rámci České republiky. V západní Evropě je v současné době v pilotním provozu projekt Eurocarex, který si klade za cíl uvolnit vzdušný prostor přesunem na železniční dopravu s využitím RS nebo VRT. [17]

Transformace železničního sektoru

V rámci jednotlivých etap transformačního procesu byla postupně naplňována díkce zákona č.77/2002 Sb., či Směrnic Evropského parlamentu a Rady (2012/34/EU, 2004/49/ES, 91/440/EHS). [6] Nezbytným krokem, který zapotřebí učinit je uskutečnit převod majetku nezbytný pro vykonávání funkce provozovatele, Správu železniční dopravní cesty. Jedná se o pozemky a budovy osobních nádraží či další technická zařízení. Vztahy mezi poskytovateli služeb a dopravci musí být nastaveny jednotně a bez diskriminačních tendencí. Tržní prostředí musí být transparentní včetně vlastnických vztahů a práv.

Cíle rozvoje železniční infrastruktury

Evropská komise i Ministerstvo dopravy podporují rozvoj dopravní infrastruktury, která musí umožnit v následujícím období plynulý provoz mezinárodní dálkové, meziregionální, regionální i místní dopravy. Nezbytnou podmínkou je využití finančních nástrojů, které budou krýt investované náklady. [17]

Novým finančním nástrojem EU na podporu rozvoje dopravní, energetické a telekomunikační infrastruktury je „*Nástroj pro propojení Evropy*“ (CEF). Tento nový nástroj umožní čerpat evropské prostředky na projekty, které nejsou zařazeny do sítě TEN-T, ale jsou nezbytné pro rozvoj mobility či kvalitativní zlepšení současného stavu dopravní infrastruktury. [17]

Hlavní cíle:

- do roku 2018 dokončit stavby železničních koridorů včetně uzlů (mimo Brno, Praha),
- do roku 2030 modernizovat tratě zařazené do sítě TEN-T a tratí zařazených do sítě nákladních koridorů dle Nařízení č. 913/2010,
- do roku 2050 modernizovat tratě zařazené do globální sítě TEN-T,
- do roku 2030 napojit krajská města na centra státu pomocí kvalitní a kapacitní sítě,
- do roku 2020 napojit strategické průmyslové zóny na železniční síť,
- vytvořit legislativní a normativní prostor pro zahájení přípravy projektů VRT,
- vytvořit legislativní a normativní prostor pro zahájení přípravy projektů tram-train systém (v případě zájmu samospráv),
- vybavit předem definovanou síť a vozidla systémem ERTMS, na odjezdu z železničních uzlů dosáhnout následného mezidobí maximálně 2 minuty,
- podporovat rozvoj příhraniční dopravy,
- v souladu s TSI udržovat a rozvíjet síť,
- redukovat železniční síť, která nebude využívána pro pravidelnou dopravní obslužnost, ponechat status dopravní funkce (následné využití pro jiné formy nemotorové dopravy). [17]

Obrázek č. 14: Schéma TŽK v ČR



Zdroj: [18]

2.4.2 Transpozice směrnice 2012/34/EU

Odbor legislativy Ministerstva dopravy ČR připravil návrh transpozice směrnice 2012/34/EU do právního řádu České republiky. Mezi dotčené legislativní normy patří zejména zákon č. 266/1994 Sb., o drahách, zákon č. 104/2000 Sb., o Státním fondu dopravní infrastruktury, zákon č. 26/1991 Sb., o působnosti orgánů České republiky v oblasti cen, zákon č. 77/2002 Sb., o akciové společnosti České dráhy, státní organizaci Správa železniční dopravní cesty.

Mezi ustanovení, která jsou z hlediska transparentnosti a nediskriminačního přístupu hodná pozornosti patří provozování zařízení služeb. V „*Prohlášení o dráze*“ bude stanovena cena za užití těchto poskytovaných služeb. Pokud dominantní dopravce je současně provozovatelem zařízení a služeb, musí zajistit oddělené účetnictví a vytvoření autonomní organizační jednotky. Důležitým návrhem, který se týká financování provozu drah, je ustanovení o účelu fondu § 2, zk. 104/2000 Sb., o Státním fondu dopravní infrastruktury. V současné době je fond primárně určen a využíván pouze k výstavbě, modernizaci, opravám a údržbě celostátních a regionálních drah. V připravovaném návrhu změny zákona se uvažuje o doplnění činnosti provozování dráhy (segment řízení provozu). V současné době je ztráta za řízení provozu kompenzována dotací s rozpočtové kapitoly Ministerstva dopravy (550 mil. Kč/rok).

Nově bude připraven k předložení do PS Parlamentu České republiky zákon o regulačním subjektu, jehož definování včetně práv a povinností je převzato ze směrnice 2012/34/EU, o vytvoření jednotného evropského železničního prostoru. Akronymem označený **ÚOPD (Úřad pro ochranu podnikání v dopravě)** by se měl stát ústředním orgánem státní správy pro ochranu podnikání v drážní, letecké a silniční dopravě proti narušení. Sídlo úřadu bude v Praze, statutárním zástupcem by měl být předseda úřadu s délkou trvání mandátu šest let. Ke krytí nákladů úřadu bude vymezena samostatná kapitola státního rozpočtu ČR. Předpokládané datum účinnosti zákona je 1. 1. 2016. Veškeré institucionální a organizační otázky jsou obsaženy v jednom zákonu, což neodporuje právnímu řádu České republiky a současně není v rozporu s unijním právem. Veškeré kompetence spojené s působností a pravomocí ÚOPD lze snadno implementovat do platných zákonů v dopravě.

2.4.3 Zákon č. 77/2002 Sb., Zákon o akciové společnosti České dráhy, státní organizaci Správa železniční dopravní cesty.

Základní rámec činnosti Správy železniční dopravní cesty stanoví zákon č. 77/ 2002 Sb., Zákon o akciové společnosti České dráhy a státní organizaci Správa železniční dopravní cesty. Tento zákon vymezil, jakým způsobem bude transformována společnost České dráhy státní organizace. K datu vzniku akciové společnosti České dráhy vznikla, státní organizace Správa železniční dopravní cesty, která má za úkol hospodařit se svěřeným majetkem státu. Jedná se o majetek, který tvoří železniční dopravní cestu (dráhy celostátní a dráhy regionální), majetek, na jehož vydání vznikl nárok fyzické osobě dle zvláštního předpisu (zákon č. 403/1990 Sb., o zmírnění následků majetkových křivd ve znění pozdějších předpisů) nebo Majetek, který má být vrácen právnické osobě dle zvláštních právních předpisů (zákon č. 298/1990 Sb., o úpravě některých majetkových vztahů řeholních řádů a kongregací a arcibiskupství olomouckého ve znění zákona č. 388/1991 Sb.). [1]

Správa železniční dopravní cesty hospodaří s majetkem, provozuje železniční dopravní cestu ve veřejném zájmu, provozuje dráhu, rozvíjí a modernizuje dráhu, plní funkci vlastníka a provozovatele dráhy dle zvláštního předpisu. Státní organizace hospodaří v okruhu železniční dopravní cesty a v okruhu hospodaření provozování dráhy. Tyto segmenty hospodaření jsou neredundantní, neexistuje možnost převádění finančních prostředků mezi těmito částmi organizace. [1]

Za používání železniční dopravní cesty jsou dopravci povinni hradit poplatek, který je definován v zákoně č. 526/1990 Sb., o cenách ve znění pozdějších předpisů.

2.4.4 Zákon č. 266/1994 Sb., o drahách

Zákon o drahách upravuje podmínky pro stavbu drah železničních, tramvajových, trolejbusových, lanových a stavby na těchto drahách. Dále jsou v něm specifikovány podmínky pro provozování drah a drážní dopravy na drahách vyjma důlních, průmyslových, přenosných či lyžařských vleků. Poslední oblastí, kterou zákon upravuje je výkon státního dozoru a státní správy ve věcech drah. [2]

Mezi základní povinnosti vlastníka dráhy patří především zajištění údržby a opravy dráhy, tak aby ji bylo možné provozovat a zajistit vzájemný styk drah. Je nutné brát zřetel na zajištění dopravních potřeb státu a dopravní obslužnosti krajů. V § 22 tohoto zákona jsou stanovena práva a povinnosti provozovatele dráhy a povinnosti osob nacházejících se na dráze a v obvodu dráhy.

Dráhu je nutné provozovat plynule a především bezpečně dle stanovených pravidel a na základě platného úředního povolení. Určené technické zařízení (UTZ) musí být schválené a v technickém stavu současně vybavené platným průkazem způsobilosti. Osoby, které se podílí na provozování dráhy, musí být odborně a zdravotně způsobilé. [2]

Je nutné zajistit nediskriminační přístup na železniční dopravní cestu a zvýhodňovat vybrané dopravce. Všem dopravcům umožnit využívání poskytovaných služeb. [2]

2.4.5 Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci

Nařízení vlády implementovalo předpisy EU a definovalo, jakým způsobem jsou upraveny požadavky ochrany zdraví při práci. K problematice psychické zátěže v segmentu řízení provozu je nutné věnovat zvýšenou pozornost především rizikovým faktorům pracovních podmínek, metodám a způsobům jejich zjišťování a hygienickým limitům. Podrobně jsou faktory popisující psychickou zátěž definovány v Hlavě V, § 31. [8]

Vnucené pracovní tempo

Vnucené pracovní tempo, je takový způsob činnosti, kdy službu konající zaměstnanec nemůže volit tempo práce sám. Vnucené tempo je vyvoláno také rytmem zadávaného úkolu. Zaměstnanec nemůže opustit své místo bez vystřídaní. V dopravě jako nepřetržitém procesu, který má svá specifika a pohyb vlaků je dán grafikonem vlakové dopravy a místními technologickými úkony není možnost volby pracovního tempa. [8]

Monotonie

Pracovní činnost, pro kterou je charakteristické opakování stále stejných úkonů pohybových či úkolových. [8]

Práce v nepřetržitém nebo třisměnném režimu a noční práce

Tento faktor vyjadřuje míru ovlivnění cirkadiálních rytmů fyziologických a psychických funkcí včetně jejich odrazu v sociální oblasti. [8]

Vlivy narušující soustředění

Nepříznivé vlivy narušující soustředění zvyšují chybovost pracovníka a hrozí možná neurotizace. Hluk, kterým je člověk vyrušován či obtěžován patří mezi nejvýznamnější negativní činitele. Je zapotřebí posuzovat hluk z hlediska intenzity a kvality. [8]

Riziko ohrožení vlastního zdraví a jiných osob

Jedná se o činnosti s nutností dodržování pravidel bezpečného chování, náročnost práce vyplývající z možného rizika. Patří sem i práce spojené s vysokou pravděpodobností možnosti ohrožení zdraví jiných osob vlastním jednáním. [8]

Práce se zrakovou zátěží spojená s náročností na rozlišení detailů

Jedná se o činnosti spojené s náročností na rozlišení detailů na zobrazovacích jednotkách, při níž je vidění ztíženo tvarem detailu, jeho barvou, jasem nebo jeho pohybem. [8]

Práce se zrakovou zátěží spojená se sledováním monitorů nebo se zobrazovacími jednotkami

Je to činnost vykonávaná zaměstnancem jako pravidelná a nedílná součást jeho pracovní činnosti na soustavě zařízení, které obsahuje zobrazovací jednotku, klávesnici nebo jiné vstupní zařízení, software nebo další volitelné příslušenství. [8]

2.5 Organizační struktura SŽDC

Vlivem transformačních kroků, které se uskutečnily, je organizační struktura v současnosti členěna dle počtu řídicích stupňů jako strmá. Obsahuje více jak jeden stupeň řízení, který deleguje kompetence na prvky nižší úrovně v hierarchii. Charakteristika této struktury následně snižuje rozpětí počtu podřízených prvků vůči dominantnímu subjektu. Velkou nevýhodou je nekvalitní či nulová zpětná vazba ve směru zdola nahoru, a také způsob komunikace, který neodpovídá stylu řízení moderního podniku.

Nastavení (konfigurace) organizační struktury nejlépe odpovídá funkční struktuře, kde jsou základní vlastnosti zcela zřejmé. Jedná se o byrokratické a autoritativní styl vedení a provádění podnikových procesů, neboť interní normy a směrnice vyžadují absolutní dodržení stanovených pravidel. Nelze si představit inovativní přístup, který by řízený prvek (zaměstnanec) prezentoval na vyšší úrovni, než odpovídá jeho zařazení a příslušnost.

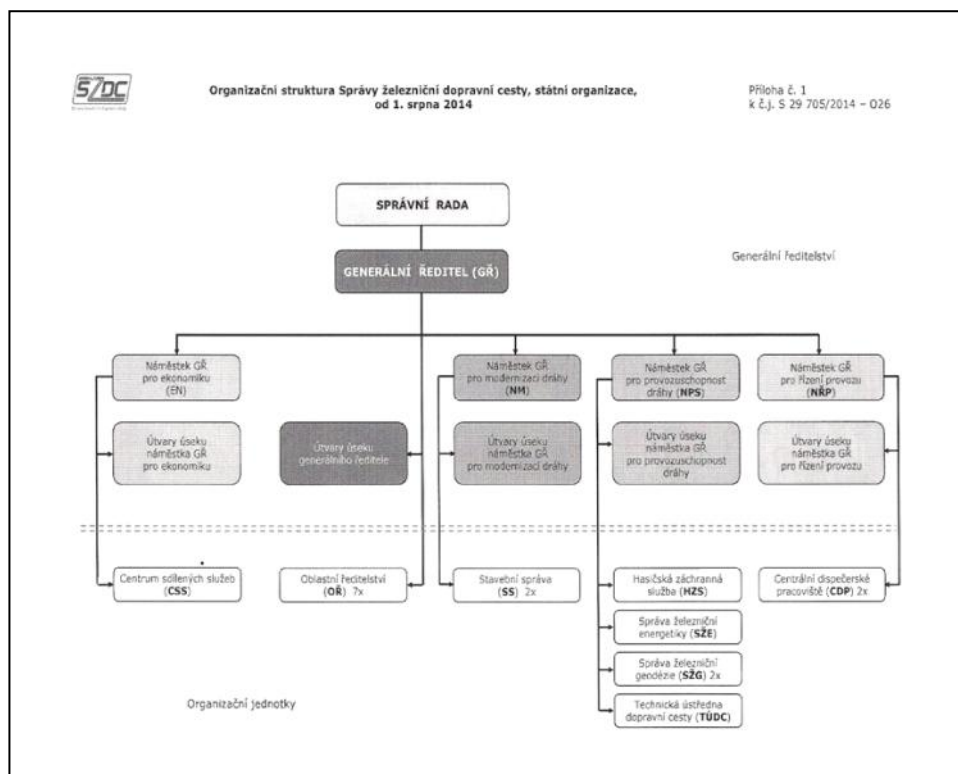
Tento jev se týká i způsobu realizace podnikových procesů, kde by měla být samozřejmostí koordinace a společné naplnění podnikových cílů či splnění vytyčených úkolů. Vazba podřízenosti a nadřízenosti je patrná, jak v provozních souborech, tak i v administrativních. Velkou pozornost zasluhuje centralizovaná odpovědnost, kterou si osvojilo mnoho řídicích prvků v celém uskupení organizace. Pokud dojde z důvodu existence náhodné složky, která se vyskytuje vždy, k realizaci chybného pracovního postupu, primární odpovědnost nese zaměstnanec, který chybu způsobil. V mnoha případech dojde ke vzniku pracovního úrazu (bez následků, s trvalými následky apod.) nebo k ohrožení skupiny osob (obecné ohrožení), které kvalifikuje Trestní řád. Je zřejmé, že tyto případy jsou pro organizaci vlivem negativním, který je zapotřebí eliminovat, ale v rámci funkční struktury je patrné odpovědnost přenášet na centrální úroveň. Vysoký počet podpůrných činností a s tím spojený pracovní kapitál je dalším rysem konfigurace společnosti. V hierarchii je vyšší počet řídicích úrovní, které jsou navzájem propojené a je vysoce nepravděpodobné, že standardním způsobem lze dosáhnout odpovídajících výsledků.

Orgány společnosti

Správní rada SŽDC a generální ředitel SŽDC tvoří orgány státní organizace. Správní rada je tvořena sedmi pověřenými členy, které jmenuje a odvolává vláda ČR na návrh ministra dopravy. Hlavní funkcí Správní rady je řešení zásadních otázek koncepce SŽDC, nakládání s majetkem státu, schvalování organizační struktury, projednávání výroční zprávy, ročního finančního plánu a schválení roční účetní uzávěrky.

Správní rada má právo nahlížet do dokladů a záznamů, které se týkají činnosti organizace, dohlíží na výkon generálního ředitele, kterého jmenuje a odvolává. Předsedou Správní rady je Ing. Vladimír Novotný, členy: Tomáš Drmola, MBA, Mgr. Milan Feranec, Jaroslav Foldyna, Ing. Václav Horák Ing. Karel Korytář, Ing. Jan Volný. [18]

Obrázek č. 15: Organizační struktura SŽDC k 1. 8. 2014



Zdroj: [18]

Generální ředitel je statutárním orgánem státní organizace SŽDC, řídí její činnost a jedná jménem organizace. Generální ředitel se může účastnit jednání Správní rady s hlasem poradním, ale není jejím členem. Generální ředitel ve své pravomoci rozhoduje o všech záležitostech organizace. Funkci vykonává Ing. Pavel Surý. [11]

Organizační změnou, která je účinná od 1. 8. 2014 došlo k zeštíhlení organizační struktury a zrušení pozice 1. náměstka generálního ředitele. Generální ředitel SŽDC má přímo podřízené v rámci organizační struktury organizační jednotky - OŘ (Oblastní ředitelství – Praha, Plzeň, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Olomouc, Ostrava a Brno). V rámci generálního ředitelství jsou jemu přímo podřízeni ředitelé odborů interního auditu, odboru strategie, odboru krizového řízení a odboru komunikace. Dále je struktura členěna horizontálně dle primárního účelu. Jedná se o útvary náměstků generálního ředitele.

2.5.1 Úseky náměstků generálního ředitele

Náměstkem GŘ pro ekonomiku je Ing. Aleš Krejčí. Jemu jsou podřízeny svěřené odborné úseky (odbor personální, odbor finanční, odbor správní, odbor majetkový, odbor informatiky, odbor právních činností, odbor nákupu veřejných zakázek, odbor smluvních vztahů, odbor ekonomiky controllingu), územně vymezené organizační jednotky, které primárně zajišťují personalistiku a mzdovou agendu CSS (Centrum sdílených služeb Praha).

Náměstek pro modernizaci dráhy Ing. Mojmír Nejezchleb má v gesci odborné útvary, které zajišťují výstavbu a čerpání prostředků z evropských fondů (odbor investiční, samostatné oddělení fondů EU, odbor přípravy staveb). Organizační jednotky, územně členěné jsou Stavební správy Západ se sídlem v Praze a Východ se sídlem v Olomouci.

Náměstek generálního ředitele Ing. Bohuslav Navrátil (statutární zástupce GŘ zapsán v obchodním rejstříku), [11] má v gesci odborné útvary zajišťující provozuschopnost dráhy (odbor provozuschopnosti, odbor traťového hospodářství, odbor automatizace a elektrotechniky) a územní organizační jednotky HZS (Hasičská záchranná služba SŽDC), TÚDC (Technická ústředna dopravní cesty), SŽG (Správa železniční geodézie), SŽE (Správa železniční energetiky).

Ing. Josef Hendrych je náměstkem generálního ředitele pro řízení provozu a do jeho gesce patří odbor základního řízení provozu, odbor operativního řízení provozu, odbor plánování a koordinace výluk, odbor jízdního řádu, odbor systému bezpečnosti provozování dráhy, a podřízené organizační jednotky CDP (Centrální dispečerské pracoviště Praha a Přerov).

2.5.2 Organizační a Výkonné jednotky

Generálnímu řediteli SŽDC jsou přímo podřízené v rámci organizační struktury organizační jednotky - OŘ (Oblastní ředitelství – Praha, Plzeň, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Olomouc, Ostrava a Brno). Jednotlivé organizační jednotky jsou dále členěny na, menší, organizačně podřízené. V rámci Oblastních ředitelství je v čele jednotky ředitel. Podřízeni řediteli jsou náměstci pro řízení provozu, pro ekonomiku a pro provozuschopnost dráhy. Organizační jednotky decentralizovány na územní celky s vlastním řízením (dodržování finančního plánu, personalistika) jsou jednotky výkonné.

Jedná se o PO (Provozní obvody pro segment řízení provozu, celkový počet je 35) a Odborné správy (SBBH – Správa budov a bytového hospodářství, SMT – Správa mostů a tunelů, SEE – Správa elektrotechniky a energetiky, ST – Správa tratí, SZZT – Správa zabezpečovací a sdělovací techniky). V čele odborných správ u segmentu provozuschopnosti a v segmentu řízení provozu u provozních obvodů je přednosta a zástupcem náměstek přednosty. Tyto výkonné jednotky mají k dispozici referenty – odborné ekonomy, kteří se zabývají finanční a ekonomickou agendou.

2.6 Pracovní podmínky v segmentu řízení železničního provozu

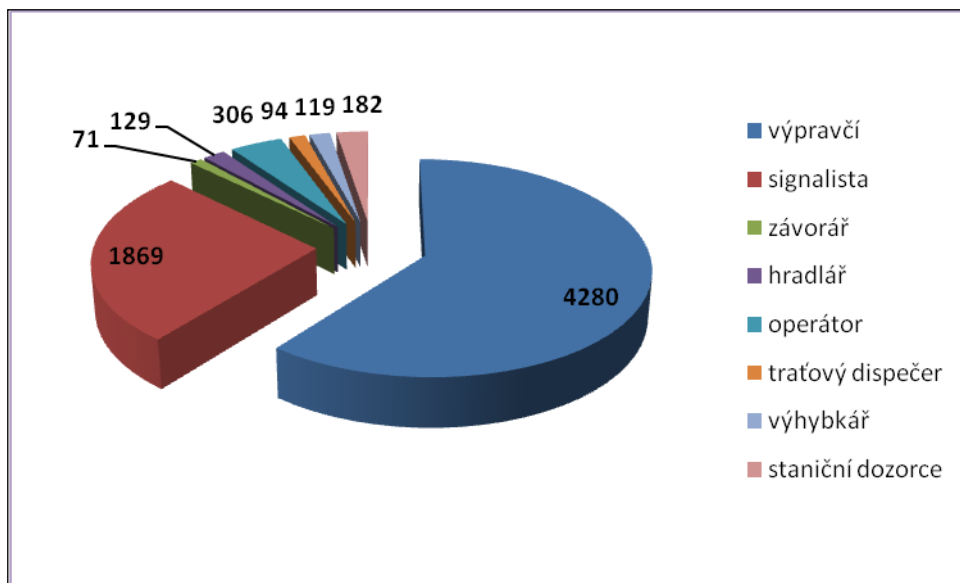
V diplomové práci je popsána problematika pracovních podmínek především u profese výpravčí, kterých je u SŽDC celkem zaměstnáno 4 280.

Tabulka č. 31: Stav vybraných provozních profesí k 30. 6. 2014

Profese	Počet zaměstnanců
výpravčí	4 280
signalista	1 869
závorář	71
hradlař	129
operátor	306
traťový dispečer	94
výhybkář	119
staniční dozorce	182

Zdroj: [18]

Obrázek č. 16: Grafická struktura vybraných profesí



Zdroj: [18]

Zákonné normy a vnitřní předpisy

Státní organizace Správa železniční dopravní cesty se řídí obecně platnými normami a je spolutvůrce či autonomní tvůrce norem interních. Základní legislativní normou je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který dostatečně kvalifikovaně popisuje práva a povinnosti smluvních stran (zaměstnavatele a zaměstnance). [19]

V jednotlivých částech zákona jsou definovány zákonné povinnosti bezpečnosti a zdraví zaměstnanců při práci, pracovní době a době odpočinku, odměňování, náhradách výdajů, péči o zaměstnance, překážkách v práci či náležitosti pracovního poměru a dohod konaných mimo pracovní poměr. Ze zákona vychází další dokument, kterým je PKS (Podniková kolektivní smlouva), kterou sjednávají smluvní strany v rámci kolektivního vyjednávání. [20] V současné době je zcela ojediněle v rámci SŽDC, PKS platná na jeden rok (2014). V kolektivní smlouvě jsou definována jednotlivá ustanovení, která se týkají oblastí vyjmenovaných v zákoníku práce, ale umožňují stanovit kritéria nad rámec ZP. [19] Existence kolektivní smlouvy zaručuje vždy kvalitnější podmínky pro zaměstnance než obecná ustanovení ZP. Na straně druhé, zaměstnavatel musí kalkulovat, že kolektivní smlouva přináší vysoké náklady na uspokojení a plnění závazků vyplývajících z ní. Interní normou SŽDC je Pracovní řád, který specifikuje povinnosti, které doplňují všeobecné normy. Vykonávaná činnost je definována v Kvalifikačním katalogu – Katalogu prací. Tento dokument deskriptivně popisuje nejdůležitější charakteristiky tohoto zaměstnání s diferenciovaným rozdělením do třech tarifních stupňů. V současné době již neodpovídá reálným potřebám pro adekvátní hodnocení zaměstnanců a jejich zařazování do příslušných tarifních stupňů. Vlivem transformace železničního segmentu (zk. č. 77/2002 Sb.), a s tím spojených organizačních změn, postupně docházelo k optimalizačním krokům a opatřením, které v konečném důsledku silně ovlivnili personální obsazení, a tím i pracovní náplň v jednotlivých železničních stanicích. [1] V současné době jsou železniční stanice s menším rozsahem služeb a nízkou intenzitou dopravy obsazeny pouze výpravčím, který je odpovědný za veškerou činnost v dané stanici. V rámci úspor nákladů, zaměstnavatel přerušuje výkon dopravní služby na dobu nejvíce čtyř hodin. V tento neproduktivní čas má výpravčí či jiný dopravní zaměstnanec sjednanu dohodu o pracovní činnosti (DPC) na funkci pracovník dozoru, což vyžaduje jeho přítomnost na pracovišti a sledování indikačních prvků zabezpečovacího zařízení (přejezdového, staničního či traťového). V případě nutného zásahu a změny režimu práce do plného výkonu na základě vydaného dispečerského příkazu je střežení pracoviště přerušeno a nastává opět plný výkon. Tímto způsobem lze směnu přerušit pouze dvakrát.

Pokud v železniční stanici nejsou indikační prvky, které by změnou stavu ohrozily bezpečnost železničního provozu, přistoupil zaměstnavatel k úplnému přerušování výkonu dopravní služby. Tento provozní stav se nazývá výlukou služby dopravního zaměstnance.

V méně dostupných oblastech zaměstnanci přespávají v dopravní kanceláři, či jiných vhodných místnostech, neboť výluka dopravní služby je časově ohraničená a následuje plný výkon (ranní doprava či opačně poslední noční vlaky). Taková je situace na méně vytížených a většinou regionálních tratích. Opačná situace je ovšem na koridorových tratích nebo na tratích s intenzivní dopravou nákladní. Rozdíl ve vykonávané pracovní činnosti je ovšem zásadní. V dopravních uzlech je postupně zastaralé zabezpečovací zařízení nahrazováno novějším typem elektronickým stavědlem (ESA) s jednotným obslužným pracovištěm (JOP). Práce na tomto typu zabezpečovacího zařízení má svá specifika, kterými je především způsob pracovní činnosti. Výpravčí po celou délku směny (12 hodin) vykonává pracovní činnost vsedě v jedné poloze. Veškeré indikační prvky a ovládání přiděleného úseku se uskutečňuje na monitoru počítače. Zabezpečovací zařízení je v mnoha případech doplněno nadstavbovým modulem – graficko technologická nástavba (GTN), která zobrazuje v reálném čase výhled dopravní situace a pomocí datového vedení (optického, metalického) přenáší informace o vlacích v zobrazovaném úseku. Z tohoto důvodu není zapotřebí při standardním režimu bez vlivů výlukové činnosti, mimořádných událostí, poruch či jiných stavů uskutečňovat komunikaci vzájemně mezi jednotlivými stanicemi. To ovšem neznamená nutnost vykonávat standardní telefonní hovory s dispečerským aparátem, strojvedoucími, staničním personálem či subjekty z vnějšího okolí. V případě změny režimu se okamžitě z rutinního provozu řízení jízd vlaků a dopravy přechází do jiného režimu, který je plně zabezpečen technickým zařízením (telefonní zapojovače, radiostanice). Činnosti spojené s podpůrnými službami pro cestující (přepravce) zabezpečují v uzlových stanicích operátoři železničního provozu, kteří obsluhují informační systémy pro cestující (odjezdové tabule v halách a na nástupištích, staniční rozhlas) a jsou pojítkem mezi výpravčími a ostatními zájemci o zprostředkování hovoru, pokud není volán přímo. Situace v uzlových stanicích, ale s sebou při změně typu zabezpečovacího zařízení vždy přináší úsporu pracovních míst, snížení nákladů na mzdy a snahu o návratnost realizované investice. Z těchto důvodů, které by na straně zaměstnavatele mohly být relevantní je vytvářena třetí plocha a následně střety o nezbytnost optimalizačních kroků. Model je vždy podobný, více pracovních úkonů a činností zabezpečí méně zaměstnanců (výpravčích). Tento koncept už mnoho let vytváří zdroj napětí a demotivace provozních zaměstnanců.

Podobný princip je uplatňován u dalšího významného projektu, kterým je systém dálkové řízení (DOZ). Dálkově řízené dopravní jsou většinou neobsazené a veškerou činnost vykonává výpravčí (na CDP Přerov traťový dispečer). Nároky kladené na tyto zaměstnance se zvyšují s každým dalším ovládaným úsekem.

Přítom činnost těchto provozních zaměstnanců nemůže nikdo zastoupit a nahradit v případě potřeby. Fenomén vylidňování stanic a nahrazování lidské práce technikou je dán technickým vývojem a výší investic, ale ve většině případů není zohledněna pracovní činnost a faktory ovlivňující psychické i fyzické složky organismu dopravních zaměstnanců. Pokud má být pracovník řízení provozu přínosem a pracovním kapitálem, nemůže státní organizace plýtvat. Je nezbytné vytvořit takové pracovní podmínky a prostředí, kde bude zajištěna adekvátní podpora ze strany managementu, a negativní faktory budou eliminovány na minimum.

3 NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI A ATRAKTIVITY ORGANIZACE

V diplomové práci se zabývám možnostmi jakým způsobem eliminovat nedostatky, které lze řešit z perspektivy zaměstnavatele. Velmi důležitým aspektem je zvolený přístup k této problematice, neboť opatření či návrhy, které požadují nebo podporují zaměstnanci, se velmi často liší od realizovaných zaměstnavatelem, to platí i naopak, což je v přímém rozporu s MBO. Návrh opatření lze charakterizovat jako snahu o flexibilní systém řízení organizace, úsporu mzdových a ostatních osobních nákladů, kvalitativní zlepšení pracovních podmínek v segmentu řízení provozu a zlepšení celkové image SŽDC. Výchozím analytickým nástrojem je analýza SWOT a STEP.

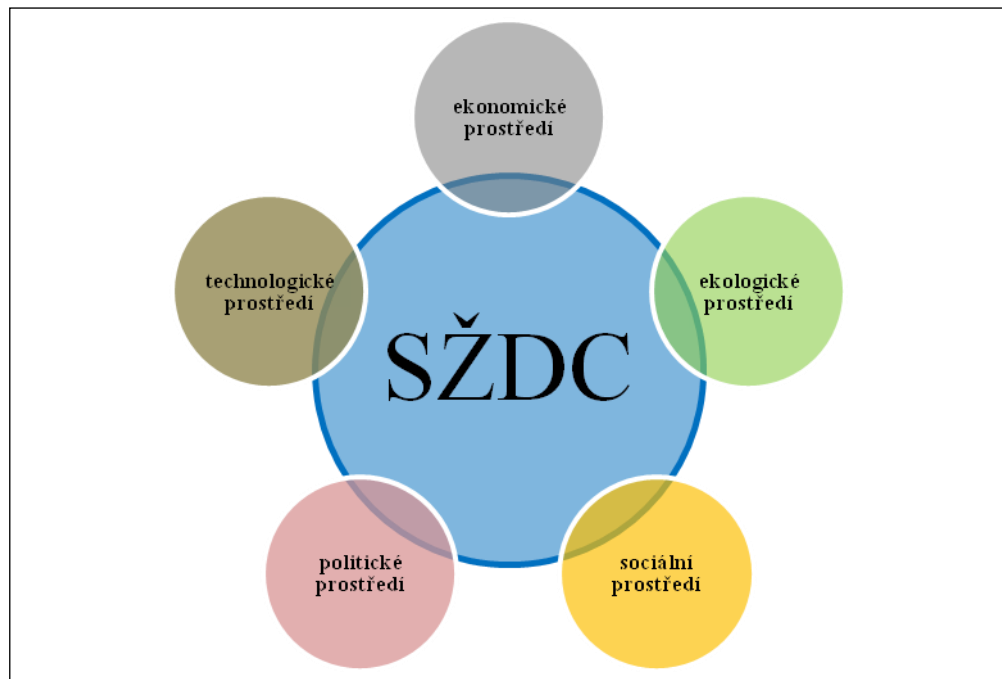
3.1 Analýza STEP

Dlouhodobá strategie podniku, je determinována především existencí externího prostředí, které ovlivňuje její činnost. Analytický nástroj STEP může stanovit východiska a cíle. [21] Pokud se zabýváme politickými faktory (P), je nezbytné přijmout základní premise. Vláda ČR, Ministerstvo dopravy ČR, i management SŽDC musí aktivně podporovat schválené dokumenty EP a Rady, ať se jedná o Dopravní politiku EU, Dopravní politiku ČR či transpozici Směrnice 2012/34/EU. Veškeré legislativní úpravy provádět takovým způsobem, aby bylo dosaženo optimálních předpokladů pro rozvoj SŽDC. S tím velmi souvisí disponibilní zdroje pro financování provozuschopnosti a v případě úspěšné transpozice směrnice 2012/34/EU i dostatečné zdroje pro segment řízení provozu. Vláda by měla podporovat investiční činnost nejen pro progresi hospodářství, ale také pro zvýšení konkurenceschopnosti železniční dopravy. Dostatečné zdroje ve SFDI budou dostatečnou zárukou úmyslů výkonné i zákonodárné moci ve prospěch rozvoje železničního módu.

Technologické prostředí (T) ovlivňuje SŽDC velmi výrazně. Implementací moderních prvků v oblasti zabezpečovací a sdělovací techniky, novými metodami výstavby, která zkrátí výlukovou činnost se provozovatel dráhy SŽDC stane respektovaným subjektem pro zákazníky. V oblasti bezpečnosti provozování dráhy se jedná o systém ETCS a v případě organizování dopravy systém ASVC.

Ekonomické prostředí je determinováno situací v hospodářství ČR, i v trendech na dopravním trhu. Pokud se budou efektivně vynakládat prostředky na výstavbu (RS) či optimalizace tratí, zvýší se konkurenceschopnost. Pokud se bude měnit výše poplatku za použití dopravní cesty, lze očekávat nižší výnosy (nutná dotace vs. propouštění), v opačném případě ztrátu objemu dopravních výkonů, což je také negativum.

Obrázek č. 17: Model STEP analýzy



Zdroj:[autor]

Ekologické aspekty (E) jsou především v dodržování evropských i národních norem. Výstavbou protihlukových stěn s novými parametry (aplikace u jednokolejných tratí), kvalitní přípravou staveb s kladným posouzením EIA, či realizací pilotních projektů (solárních či větrných elektráren) pro následnou distribuci elektřiny. [20]

Sociální prostředí (S) ovlivňuje společnost z mnoha úhlů. Jedná se o faktory pracovních podmínek, stylu života, délky života, migrace obyvatelstva, životních postojů a hodnot. [21]

3.2 SWOT analýza

Tabulka č. 32: Analýza SWOT

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • kvalifikovaný personál, • certifikované procesy řízení (ISO 9001 : 2009), • interoperabilita, • tradice a zkušenosti v údržbě a obnově infrastruktury, • zapojení v mezinárodních organizacích, • jasné definování práce, • jednoznačné určení toku zdrojů, • možnost ovlivňovat personální potřebu, • přímé vedení lidí, • přehled o zaměstnancích. 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná kvalita infrastruktury, • úzká hrdla v uzlech, • nedostatečná propustnost tratí, • demotivace zaměstnanců, • nedostatečná podniková kultura, • nízká produktivita práce (v určitých segmentech).
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • racionalizace pracovních míst investicemi do infrastruktury, • optimalizace řídicích prvků a úrovní, • vyšší zainteresovanost v segmentu PR, • prodej zbytného majetku, • budování VRT a RS, • využívání PPP • modernizace a optimalizace tratí, • postupná centralizace řízení provozu. 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • nedostatečné financování, • prodej části podniku, outsourcing, • ztráta konkurenceschopnosti, • redukce tratí a dopraven, • nemoci z povolání, • sankce a soudní přezkumy.

Zdroj: [autor]

(SO)

Kvalifikovaný personál, který je k dispozici je zapotřebí dále rozvíjet a pracovat s ním. Bude nutné vytvořit nový systém výběru, rozmístování, vzdělávání i hodnocení pracovníků v řízení provozu i v infrastruktuře, neboť věková hranice pro odchod do starobního důchodu stoupá a z toho plyne potřeba postarat se. Zaměstnavatel by na základě vědomí, že disponuje různorodou množinou zaměstnanců, měl činit kroky ke zlepšení své pozice na trhu v oblasti řízení provozu i údržby infrastruktury. Zahájení kroků k jasné identifikaci profilu společnosti by mělo začít co nejdříve. Být jedním z největších zaměstnavatelů v zemi klade zvýšené nároky na PR. Dalším krokem je nutnost důkladně provést inventarizaci majetku a veškerý zbytný majetek prodat případným zájemcům za pomoci veřejných zakázek, elektronickou aukcí. Veškeré výnosy je nutné investovat zpět do podniku a zlepšovat jeho konkurenceschopnost na dopravním trhu. V návaznosti na evropské dokumenty, především na Směrnici EP a Rady 2012/34/EU bude zapotřebí dialogu na vládní úrovni v projektech PPP. [6] Participace veřejného a privátního kapitálu by představovala vyšší zainteresovanost při přípravné, realizační a kontrolní fázi schválených investic.

(ST)

Organizace disponuje značným množstvím zaměstnanců, kteří ovládají svoji profesi, jsou firmě přínosem, ale nejsou dostatečně motivováni. Bohužel je to obraz podnikové kultury, který je v podobných segmentech na mnohem vyšší úrovni. Zaměstnanci si uvědomují svoji odpovědnost při výkonu povolání, ale nedostatečné finanční ohodnocení, neuropsychická zátěž v exponovaných provozech vysoké pracovní tempo a monotónnost určité práce mohou vyvolat v budoucnu i sociální nepokoje nebo selhání systému.

SŽDC má zkušenosti s železniční infrastrukturou, její údržbou i modernizací, i když tuto činnost vykonávají firmy na základě vypsání výběrových řízení. Úklid, revize, částečně údržba i jiné činnosti vykonávají firmy pomocí „outsourcingu“. Bylo by naprosto nevhodné, aby i zbývající zaměstnanci v údržbě byli vytěsněni z organizace a veškeré opravy, údržba i prohlídky byly zadávány soukromým firmám působícím v oblasti traťového, sdělovacího a zabezpečovacího zařízení i energetiky. Zaměstnavatel bude moci jednoznačně určovat náplň práce provozním zaměstnancům, čímž zvýší svůj přímý vliv a zvýší produktivitu práce.

(WO)

Společnost musí obstát v konkurenci, především ze strany silniční dopravy, neboť v železničním systému má v ČR monopolní postavení. Investice do infrastruktury jsou nosným prvkem konkurenceschopnosti. Současně se podaří zredukovat pracovní místa ve společnosti, a tím alokovat zdroje na preferenční projekty. Efektivními investicemi by mohla společnost dosáhnout atraktivitu a v lepším případě konkurenční výhody, když posílí svoji pozici v nabídce větší kapacity dráhy, především v městských aglomeracích. Je nutné změnit podnikovou kulturu, která nemá vysokou úroveň. Možností je větší zainteresování v PR službách a marketingu obecně. Společnost by měla jasně definovat svůj profil, vůči svému okolí tzn. státu, občanům a konkurenci i dodavatelským subjektům.

(WT)

Investice do infrastruktury jsou nezbytnou podmínkou, neboť opačným přístupem ztratí SŽDC pozici na dopravním trhu. Dopravci i krajské samosprávy přestanou využívat nevyhovující infrastrukturu, a tím se sníží dopravní obslužnost. Zaměstnanci nebudou z těchto důvodů produktivní. Z těchto frustrujících faktorů budou vznikat špatné pracovní výsledky a nedostatečná motivace. Zaměstnanci budou mít vyšší nároky na zaměstnavatele a dojde ke střetům, které mohou vyvolat i nepokoje sociálního charakteru.

SŽDC je jedním z největších zaměstnavatelů v zemi. To s sebou přináší vysoké mzdové náklady. Cílem celé organizace musí být zeštíhlování organizační struktury a potřeba hledání vnitřních zdrojů. Jestliže se chce společnost více přiblížit soukromému sektoru, musí se více zefektivnit prováděné procesy a snižovat náklady. Nelze uplatňovat premise optimalizace nákladů pouze v provozních profesích, ale i v managementu na střední a vyšší úrovni.

3.3 Změna systému řízení

Organizační struktura v současné podobě dostatečně pružně nereaguje na změny, které jsou v provozní i strategické úrovni zapotřebí. Faktory, které jednoznačně ovlivňují nepružný chod, jsou determinovány dlouhodobým způsobem řízení vlastních úseků. Každý manažer, je odpovědný za svůj přidělený úsek, čemuž odpovídá i organizační uspořádání. Velmi přínosné pro celou organizaci by bylo přijetí koncepce řízení podle cílů MBO (Management by Objectives), kterou navrhl *P. F. Drucker*. Realizátorům by bylo umožněno rozhodovat o způsobu dosažení stanovených cílů. [21]

Je nutné stanovit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé strategie podniku. Tyto strategie podrobně rozpracovat a vygenerovat soustavu cílů k postupné realizaci. Jejich soulad a uspořádání musí být v kontextu s přijatou strategií. Na všech stupních řízení je zapotřebí neustále monitorovat stav a přijímat taková opatření, která budou směřovat k naplnění daných cílů. Tyto cíle je zapotřebí jasně definovat, včetně časové posloupnosti. Všichni zaměstnanci by měli být na dosažení cílů dostatečně zainteresováni, každý dle svého úseku či pozice. Přístup k dosažení cílů by měl být shora dolů, ale i opačně.

Obrázek č. 18: Výstavba budovy CDP Praha



Zdroj: [Bc. Tomáš Valenta]

3.3.1 Rozvoj dálkových systémů řízení

Budoucnost segmentu řízení železničního provozu lze spatřit v budování dispečerských pracovišť. Tato pracoviště, která by již svou konstrukcí, technologiemi, a ergonomickými požadavky měla splňovat ta nepřísnejší kritéria pro 21. století.

Současné Centrální dispečerské pracoviště (CDP) Přerov je prvním pracovištěm tohoto typu v České republice, z tohoto důvodu by měla být realizace CDP Praha již v novém konceptu. Dispečerské sály by svým dispozičním uspořádáním měly odpovídat západním trendům z pohledu pracovních podmínek i organizace řízení železničního provozu. Pokud chceme objektivně hodnotit současná pracoviště a pracovní podmínky CDP Přerov, dálkové řízení např. Plzeň – Cheb či budované CDP Praha je nezbytné získat informace a zkušenosti s dálkově řízenými systémy v zahraničí. Zaměstnavatel se někdy inspiruje podobnými pracovišti, jindy jde o tvůrčí práci v projektových týmech v rámci podniku za účasti vybraných dodavatelů.

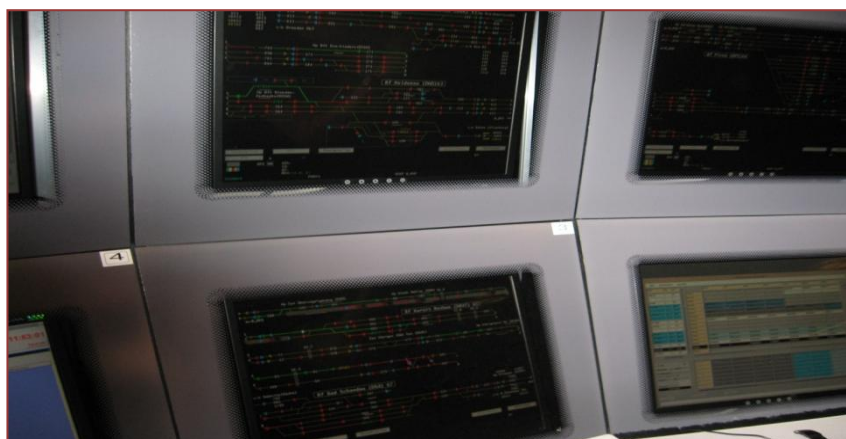
DB Netz, Lipsko

V současné době je na německé železniční síti 7 oblastních center, která jsou podřízena centrále ve Frankfurtu nad Mohanem. Z centra v Lipsku se v současné době dálkově řídí 1600 km tratí a stanic (např. Dresden, Halle, Erfurt atd.). Personální obsazení je rozmanité od výpravčích (v ČR traťový dispečer) po dispečery (DB Regio, DB Schenker, vedoucího směny, dispečera zabezpečovacího zařízení, až po management oblastního centra řízení. Celkem je v řídicím centru zaměstnáno 580 zaměstnanců, z toho je 350 výpravčích. V současné době je kapacita centra naplněna na 70%, zbytek je disponibilní pro dokončované úseky. V denních směnách pracuje v segmentu přímého zabezpečení dráhy 60 zaměstnanců, v nočních směnách pouze 40 zaměstnanců. Zajímavostí je stanovená délka týdenní pracovní doby, která činí 38 hodin. Provoz na pracovišti dálkového řízení je nepřetržitý, ale třísměnný. Ranní směna má délku 6 hodin, odpolední 10 hodin a noční směna 8 hodin. Z pohledu zaměstnavatele, je produktivita práce vyšší a zaměstnanci jsou schopni flexibilně reagovat na případné výkyvy v aktuální pracovní potřebě. Věkový průměr zaměstnanců je 47 let, z celkového počtu všech zaměstnanců je 21% žen.

Kvalifikační předpoklady na pozici výpravčí v centru dálkového řízení jsou minimálně 3 roky praxe na elektronickém zabezpečovacím zařízení (Siemens), není podmínkou maturitní zkouška. Mzda je k neporovnání se mzdou výpravčích u SŽDC. Kariérní růst začíná na pozici výpravčí, rotace na pracovištích v maximálním počtu 6 pracovních pozic, standardně 2 až 3 pozice, na která má výpravčí seznání.

Velkým přínosem je systém ASVC (automatické stavění vlakových cest). Výpravčí dohlíží na procesy stavění, v případě narušení GVD, či změny dispozic může manuálně zasáhnout a provést úkony spojené s vlastní volbou jízdni cesty. Komunikace probíhá se strojvedoucími pomocí systému GSM-R. Funkcionalita na bázi „Generální stop“ je implementována také. Zaměstnanci na svém přiděleném pracovišti řídí svěřený úsek, v případě čerpání zákonných přestávek zastupuje zaměstnanec jiný na sousedním pracovišti, ovšem bez možnosti převzetí obsluhy na své monitory, je zapotřebí se přesouvat mezi stoly.

Obrázek č. 19: DB Netz, řízená oblast



Zdroj: [autor]

Praktickou výhodou má dispoziční řešení sálů. Nepřímé osvětlení, ergonomické uspořádání velínů, které tvoří jakési plástve (podobný systém u ŘLP), nastavitelná výška pracovních stolů (možnost pracovat ve stoje), digitální monitoring CO₂, teploty vzduchu a vlhkosti jsou jen technickými doplňky, které zvyšují komfort při práci. Systém krizového řízení je také precizně nastaven a zajišťuje vyšší operabilitu než v našich podmínkách. Kamerový systém, či informační systémy pro cestující na pracovišti chybí. Vše si zajišťují servisní pobočky v uzlech. V Lipsku a podobných centrech se řeší jen doprava. Investice na vybudování řídicích center zajišťovala spolková vláda a DB (národní zdroje), u nás fondy EU (OPD II. apod.), což svědčí o nedostatečné podpoře ze strany výkonné a zákonodárné moci.

Operační dispečink

V současné době je problematická koordinace činností při řízení drah v případě mimořádností nebo mimořádných událostí. Důvodem je mnohostrannost prováděných úkolů, zapojení dispečerů různých odborností působících u různých dopravců. V reálném prostředí se pak vyskytují duplicity nebo je naopak informační tok přerušen.

Návrhem by bylo zřízení operačních středisek v regionu, kde by se koordinovali činnosti spojené s řízením provozu. Zjednodušením celého systému by se dosáhlo lepšího toku informací i kvalitnějšího řízení.

Další návrh by spočíval ve zřízení jednoho integrovaného pracoviště, kde bude prioritním způsobem vyrozumíván dispečer pro mimořádné události (krizový dispečink). Všichni zaměstnanci SŽDC, ostatních dopravců i složky IZS včetně samospráv i veřejnosti. Smysl tohoto opatření by spočíval v koordinaci činností při výskytu mimořádností v provozu, vyrozumívání a informování včetně vazeb na veřejná masmédiá. Ilustrativním příkladem by byla například překážka na trati, přejezdu apod. Fyzická osoba, která by byla svědkem tohoto jevu, nahlásí tuto skutečnost na centrální, jediné telefonní číslo. Krizový dispečer může okamžitě oběžníkovou volbou a následně konferenčním hovorem koordinovat činnosti ostatních složek, dispečerských aparátů na příslušném území apod. Výhodou by bylo odstranění nedorozumění či chybných interpretací a lepší operativnost.

3.3.2 Kvalitativní zlepšení pracovních podmínek

Zaměstnanci segmentu řízení provozu jsou vystaveni faktorům, které negativním způsobem ohrožují jejich zdraví. Návrh spočívá v eliminaci negativních faktorů nebo jejich snížení na přípustnou mez. Doprava jako nezbytný subsystém národního hospodářství svým charakterem jednoznačně určuje pracovní tempo a další faktory. Řešením je přijetí takové koncepce, která bude alespoň minimalizovat závažné faktory. Pokud investuje společnost SŽDC finanční prostředky do svých zaměstnanců, bylo by plýtváním poškozovat zdraví zaměstnanců a ohrožovat zdraví ostatních osob v dopravním procesu. Pokud byla vypracována studie, která prokázala existenci psychické zátěže na determinovaných pracovištích, je na straně zaměstnavatele povinnost nedostatky odstranit a přispět ke kvalitativnímu zlepšení pracovních podmínek. Nelze se úplně ztotožnit s interpretací, že dojde-li, ke snížení subjektivní zátěže je sníženo rozpětí zátěže objektivní. [22] Práce v segmentu řízení provozu má svá specifika, která jsou příznačná především pro (výpravčí a traťové dispečery). Pro zaměstnance v řízení provozu bude nutné přijmout opatření, která jsou v souladu s evropskou i národní legislativou. Z nařízení vlády č. 361/2007 Sb. vyplývá, jakým způsobem eliminovat rizika spojená s neuropsychickou a zrakovou zátěží. [8] Tato rizika jsou přítomna především v oblasti řízení železničního provozu. Zpracování metodiky a podrobného harmonogramu bude prvním krokem k naplnění daných cílů v této oblasti. Následovat by měla postupná realizace a kontrola uplatňovaných postupů a opatření.

Pokud chceme vytvořit pracovní podmínky a pracoviště na špičkové úrovni je nutné věnovat dostatek zdrojů, a také se řídit moderními ergonomickými zásadami. Vzhledem k mikroklimatickým podmínkám na pracovišti CDP nebo ÚS je nezbytné v případě výstavby CDP Praha a budovaných RDP věnovat pozornost i technologickým celkům a jejich umístění. V současné době na CDP Přerov jsou PC sestavy umístěny přímo v dopravních stolech, tento trend se vyskytuje i na ÚS na síti. Výsledkem je hluk, tepelná zátěž, víření prachových částic i vyšší poruchovost PC sestav. Návrh by spočíval oddělit PC sestavy do zvláštních technologických místností, kde bude řízená teplota, ve velínech se zlepší mikroklimatické podmínky a sníží hluk a prašnost. Tento záměr byl uplatněn například u budovaného DOZ Praha Smíchov – Praha Vyšehrad, kde pokud dojde k plné realizaci projektu, dojde ke kvalitativnímu zlepšení pracovních podmínek. Mezi nezbytné předpoklady pro výkon vysoce odpovědné profese (výpravčí, traťový dispečer) bude nutné ze strany zaměstnavatele přijmout taková opatření, aby se snížila zátěž těchto zaměstnanců. V současné době existují legitimní legislativní nástroje, ale nejsou využívány tak, aby došlo k eliminaci rizik poškození zdraví zaměstnanců.

3.3.3 Získávání, výběr a hodnocení zaměstnanců

Státní organizace v uplynulé dekádě prošla turbulentním vývojem, který se dotýkal i personální oblasti. Na počátku vzniku (2003) organizace zaměstnávala 103 zaměstnanců převážně v úřednických a manažerských pozicích. Trend vývoje zaměstnanosti byl exponenciálně rostoucí. V roce 2009 nastal zásadní moment, kdy byl uskutečněn transformační proces prodeje části podniku, který zahrnoval segment provozuschopnosti dráhy (infrastruktury). Vrcholem procesu růstu zaměstnanosti se stal rok 2012, kdy došlo k prodeji části podniku ČD a převodu zaměstnanců segmentu řízení provozu k SŽDC. Následovat bude koupě části závodu od ČD a.s. (OJ RSM), který bude zahrnovat nemovitý majetek, ale také personální zajištění správcovské činnosti. Jedná se celkově o 550 zaměstnanců. Uskutečnění transakce se očekává na jaře roku 2015. Následovat by měla přímá implementace do organizační struktury, konkrétně do OS SBBH (Správy budov a bytového hospodářství). Není účelné vytvářet paralelní organizační jednotky, které vykonávají správcovskou činnost na stejné bázi.

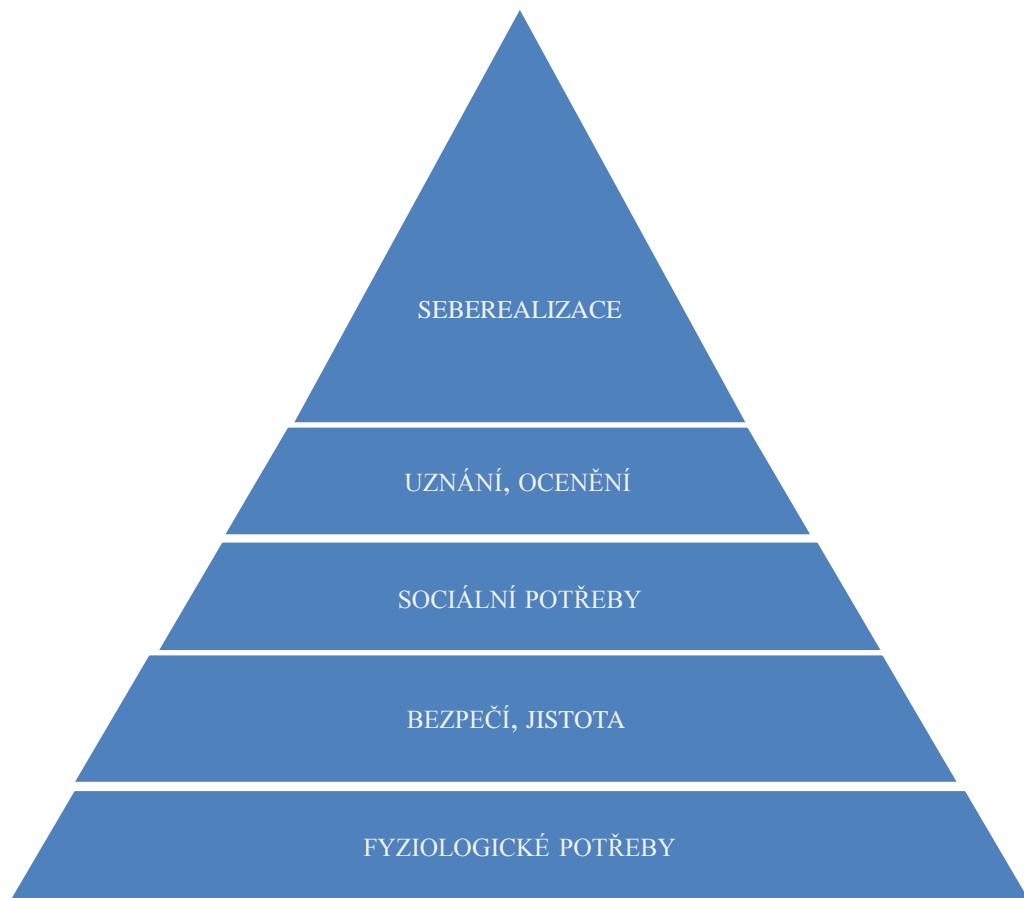
Vzhledem k rozsahu zajišťovaných činností v rámci SŽDC a spektru pracovních pozic, nezbytných kvalifikačních předpokladů je nutné vypracovat systém výběru a rozmístování pracovníků v segmentu řízení provozu i v údržbě, kde jsou nejčetnější pracovní pozice i nejvyšší nároky kladené na odborné znalosti a dovednosti. Zajištění rotace a kariérní růst, který by zvedal společenskou prestiž a uznání a byl také ohodnocen dle rizika.

Zaměstnanci by pracovali v systému seniority, která by jim zajišťovala lepší sociální a mzdové podmínky na železnici. V případě, že by byl program výběru, alokace a hodnocení pracovníků dostatečně propracován, mohl by být zaměstnanec v několika letech před nárokem na starobní důchod osloven ke změně pracovní pozice, aby nevykonával odpovědnou a náročnou práci až do času odchodu. Výpravčí a dispečeri jsou vystaveni vynucenému pracovnímu tempu, monotónnosti určitých operací a zvýšené neuropsychické a zdravotní zátěži. Snahou by bylo vytvoření většího rozpětí tarifních stupňů, které by zajistili určitou progresi v mzdové oblasti u nejexponovanějších provozů. V případě zdravotních obtíží, nemoci z povolání by společnost měla mít vytvořen fond solidarity, který by pracovníkům zajistil důstojný odchod od zaměstnavatele. Tuto problematiku částečně řeší i návrh předdůchodů.

3.3.4 Motivace zaměstnanců

Vnitřní hnací síla činnosti jedince, která reguluje jeho jednání. Takto lze charakterizovat motivaci. Determinován je každý člověk především dosaženou kvalifikací, duševní a fyzickou odolností a osobnostní charakteristikou. Systém vzdělávání a zvyšování kvalifikace přispívá k růstu zaměstnance, ale v případě dosazení na správnou pozici i společnosti (zaměstnavateli). [21]

Obrázek č. 20: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: [21]

Silový prostředek k cílovému ovlivňování objektu (zaměstnanec) je stimul. Odezvou je snaha, zájem a motivace.

Mezi základní stimuly patří:

- peněžní odměna za práci,
- prestiž (společenské ohodnocení),
- porovnávání výsledků,
- hodnocení zaměstnance, uznání, tolerance,
- zařazení na pozici, která bude dosahovat úrovně seberealizace,
- samotné provádění činnosti (radost z práce). [21]

Zhoršená kvalita práce, nedostatečná loajalita, fluktuace či absence jsou hlavními negativy, které se vyskytují v případě pracovní nespokojenosti. Ovlivňující faktory jsou zejména:

- způsob řízení (styl - autoritativní),
- výběr zaměstnanců (protekce, konfliktní povahy),
- pracovní náplň (úzká specializace, nedostatečné uplatnění),
- způsob odměňování (neobjektivní hodnocení, diskutabilní diferenciací),
- pracovní podmínky (psychická náročnost, ergonomie pracovišť, pracovní doba).

[21]

Zásadním problémem u SŽDC je dlouhodobě zanedbaný systém řízení pracovního kapitálu, který se projevuje v nespokojenosti určitých skupin zaměstnanců.

Základní východiska:

- personální audit,
- přijetí střednědobé a dlouhodobé strategie (výběr, rozmíst'ování zaměstnanců),
- vytvoření koncepce tréninkových programů,
- implementace bonitního systému,
- posílení interpersonálních vazeb nadřízený – podřízený,
- odstranění duplicit v podpůrných systémech,
- eliminace rizik ohrožující zdraví zaměstnanců.

Změna image

Obchodní značka SŽDC široké veřejnosti mnoho neříká, a proto je nutné navrhnout jiné cesty k oslovení zákazníků nebo konkurence. Výkladní skříní SŽDC je její zaměstnanec. Jestliže má společnost dobře ustrojeného zaměstnance, je to její vizitka a vyslání signálu vůči okolí. Koncepce na přestrojení zaměstnanců by spočívala nejen ve změně střihu a užitých materiálů, ale také ve zvýšení bezpečnosti při pohybu v železniční dopravní cestě. Do nových uniforem by bylo vhodné zakomponovat reflexní prvky a lépe prezentovat značku. Úspory by bylo možné dosáhnout takovým způsobem, že by zaměstnanci řízení provozu na tzv. ústředních stavědlech, kde nejsou přímo ve styku s širokou veřejností, nebyli vybaveni celou uniformou, ale pouze její základní částí.

V PR segmentu, by se měla organizace více prezentovat. SŽDC není jen investorem staveb v železničním sektoru, ale také poskytovatelem služeb.

Je nutné více komunikovat s veřejnými médii, neboť výlukové činnosti, mimořádné události či ostatní omezení kapacity infrastruktury vždy souvisí s organizací SŽDC.

Mezi dodavateli je všeobecné povědomí, kdo je investor (SŽDC), ale veřejnost spojuje dopravce a provozovatele dráhy, což nedělá pozitivní reklamu žádnému subjektu.

3.3.5 Kvalifikace zaměstnanců

Tento frekventovaný výraz má mnoho proměnných. Co znamená kvalitní teoretická a praktická báze (základna) pro nově přijaté zaměstnance? Odpověď není jednoznačná, ale lze k ní získat mnoho variantních řešení. Nově účinný předpis Zam 1, definuje rozsah a způsob získávání kvalifikace pro zaměstnance či její prohlubování. Pokud se zaměříme na psychologický profil zaměstnanců, kteří musí splnit i duševní odolnost a stabilitu, pak rozhodně nelze opomíjet restriktivní opatření, které bylo vydáno v roce 2012, „*Metodický pokyn generálního ředitele č. 4/2012*“.[9] Tento řídicí akt, způsobil sociální napětí mezi provozními zaměstnanci, neboť byl důsledkem dlouhodobé snahy provozních zaměstnanců segmentu řízení provozu o objektivizaci pracovní (psychické) zátěže na vyjmenovaných pracovištích. Možná aplikace tohoto pokynu by z dlouhodobého hlediska způsobila fluktuaci zaměstnanců, neboť předem vymezený časový interval (expoziční dobu) strávenou na daném pracovišti, v pracovním zařazení by demotivoval zaměstnance a zbytečně zvyšoval napětí v kolektivu i na pracovišti. Inovovaný přístup k problematice psychické zátěže a následnému výběru popisuje zpracovaná studie v modulárním řešení. Novým návrhem je psychodiagnostická baterie testů, která má eliminovat závažné odchylky od „normového stavu“ zaměstnance. Nelze ovšem předpokládat, že se tímto opatřením eliminuje psychická zátěž na exponovaných pracovištích. Kvalifikaci by bylo zapotřebí zvyšovat či periodicky ověřovat nejen po teoretické stránce, ale především po praktické. V současné době disponují externí subjekty vysoce sofistikovanými dopravními trenažéry. Využíváno je pouze edukační centrum Signal projekt Brno, kde je modelové kolejiště s přímou vazbou na zabezpečovací zařízení ESA 11 obsluhované z JOP. Bylo by nutné rozvinout spolupráci i obchodní s dceřinou společností DVI a. s., neboť v budově žst. Brno hl. n. se nachází dopravní sál s modelovým kolejištěm, ovládaným pomocí elektromechanického zabezpečovacího zařízení i reléového zabezpečovacího zařízení. Profese signalistů, výhybkářů, výpravčích i zaměstnanců provozuschopnosti by v tomto tréninkovém centru měli jedinečnou možnost aplikovat obsluhu za nestandardních podmínek. Obsluha na trenažéru by měla být povinnou součástí odborné přípravy na povolání.

3.3.6 Koncepce RS a VRT v ČR

Dopravní politika EU i České republiky má významný vliv na rozvoj segmentu železniční dopravy. Občané, zákazníci, přepravci žádají mobilitu za cenu udržitelného rozvoje. Dopravci chtějí vytvářet zisky ze své činnosti. Veškeré potřeby je nutné uspokojit, což klade vysoké požadavky na správce infrastruktury Správu železniční dopravní cesty. V uvažovaných strategiích se počítá s výstavbou RS (Rychlá spojení), která budou alternativou k VRT (Vysokorychlostní železnice), které se v okolních státech budují a stále rozšiřují a zlepšují parametry. V České republice je hlavní osou spojnice Praha – Brno (přes Vysočinu) a vybudování kapacitní trati Brno – Přerov.[23]

3.4 Návrh optimalizace struktury na úseku řízení provozu

Na úrovni generálního ředitelství by měl pokračovat trend optimalizace zdrojů a přijetí racionalizačních opatření. Vzhledem k postupné realizaci systémů dálkového řízení a centralizaci činností v segmentu řízení provozu je nezbytné reflektovat na budoucí uspořádání na územních jednotkách. Dálkově řízené tratě z CDP Praha a CDP Přerov včetně RDP by byla v gesci ředitele pro dispečerské řízení.

Struktura by byla následující dle oddělení:

- řízení CDP (Praha, Přerov),
- řízení RDP (Regionální dispečerská pracoviště),
- řízení operativní (Morava, Čechy),
- provozní oddělení (analýza JŘ, ústřední dispečerský aparát).

Gesce ředitele pro provozní řízení by spočívala v odborném (metodickém) řízení územních organizačních jednotek OCD (Oblastní centrum drah). Vzhledem k trendu zavádění DOZ a budování sítě RDP a CDP Praha bude značným způsobem ovlivněna celistvost a personální potřeba v provozním řízení regionů. Z tohoto důvodu se zřizují nové územní organizační jednotky OCD, které v sobě absorbují PO (Provozní obvody) a OS (Odborné správy). Nutnou podmínkou jejich další existence je nejen kvalitní management, ale také optimalizace jejich počtu. V případě členění na územní jednotky se jeví jako vhodná volba integrace do větších celků. Z celkového počtu 35 PO vlivem navržené a modelované organizační změny dojde k cílovému stavu 16.

3.4.1 Územní struktura PO

OCD Praha:

- Oblast Praha (PO Praha hl. n., PO Praha Libeň, PO Benešov u Prahy rameno: Vrané nad Vltavou – Dobříš, Vrané nad Vltavou – Čerčany, Čerčany – Benešov),
- Oblast Východ (PO Nymburk, PO Kolín, PO Benešov u Prahy rameno: Čerčany – Zruč nad Sázavou),
- Oblast Západ (PO Beroun, PO Kladno).

OCD Ústí nad Labem:

- Oblast Jihozápad (PO Karlovy Vary, PO Most, PO Louny),
- Oblast Jihovýchod (PO Lovosice, PO Ústí nad Labem, PO Děčín).

OCD Plzeň:

- Oblast Západ (PO Plzeň, PO Klatovy),
- Oblast Jih (PO Strakonice, PO Tábor, PO České Budějovice).

OCD Hradec Králové:

- Oblast Sever (PO Turnov, PO Liberec),
- Oblast Střed (PO Hradec Králové, PO Trutnov),
- Oblast Jih (PO Pardubice, PO Česká Třebová).

OCD Olomouc:

- Oblast Sever (PO Olomouc),
- Oblast Jih (PO Přerov).

OCD Ostrava:

- Oblast Sever (PO Ostrava sever, Opavsko),
- Oblast Jih (PO Ostrava jih, PO Český Těšín).

OCD Brno:

- Oblast Jihozápad (PO Havlíčkův Brod, PO Jihlava),
- Oblast Jihovýchod (PO Brno, PO Břeclav).

Optimalizací počtu provozních obvodů by vznikla jednodušší struktura v územních jednotkách. Důvodem organizační změny by byla úspora mzdových nákladů, efektivní rozdělení územních jednotek, vyšší produktivita práce managementu.

3.4.2 Analytické rozbory mzdových nároků a úspor

V analytické části jsou zpracovány rozbory, které definují mzdové nároky zaměstnanců nižšího managementu, jedná se o přednosta PO a náměstky PO. Modelované řešení je uvedeno v Příloze č. 4. Generované úspory za období 12 měsíců, jsou očištěné o výši vyplaceného odstupného dle platné PKS. V modelu je uvažováno o variantním řešení. Model A, by vycházel z možnosti zrušení smluvní mzdy systemizovaných položek přednosta PO a náměstek přednosta PO a jejich převedení do tarifních stupňů. Výše TS by byla u náměstka přednosta TS 15 a u přednosta TS 16. Pokud by byl uvažován model B, je se smluvní mzdou. Lze se domnívat, že výše smluvní mzdy vychází z tabulky tarifních stupňů a odvíjí se od mzdy výpravčích, jako provozní profese s největším TS v provozním obvodu. Zvolený koeficient (ω) násobku průměrné tarifní mzdy výpravčích v TS 11 byl nastaven pouze odhadem. Přednosta PO by dle modelu disponoval koeficientem (ω) **2,4** a náměstek přednosta koeficientem (ω) **1,8** průměrné tarifní mzdy výpravčích v TS 11. Zvolená diference koeficientů je určena pouze orientačně pro modelované řešení. V tabulce č. 34 a tabulce č. 35 jsou modely A pro strukturu mzdy při stanovené týdenní pracovní době 40 hod. V posledním řádku modelovaných příkladů je odhadovaná celková výše mzdových nákladů za kalendářní rok a devatenácti PO, které by racionalizačním opatřením zanikly. Mzdové náklady jsou uvažovány ve všech případech bez povinných odvodů ve výši 34%.

Tabulka č. 33: Model A - struktura MN – náměstek přednosta

	Tarifní stupeň	TS 15A	TS 15B	TS 15Ø
Tarifní mzda	Norma za 28 dní - 160 hod	32 990,00	34 400,00	33 695,00
Výkonová odměna	3,7% z tarifní mzdy za odpracované hodiny	1 220,63	1 272,80	1 246,72
Σ MN celkem		34 210,63	35 672,80	34 941,72
Σ MN celkem/ rok		410 527,56	428 073,60	419 300,64
Σ MN celkem/ rok za 19 PO		7 800 023,64	8 133 398,40	7 966 712,16

Zdroj: [autor na podkladě PKS SŽDC 2014]

Tabulka č. 34: Model A - struktura MN – přednosta PO

	Tarifní stupeň	TS 16A	TS 16B	TS 16Ø
Tarifní mzda	Norma za 28 dní - 160 hod	36 340,0	37 900,00	37 120,00
Výkonová odměna	3,7% z tarifní mzdy za odpracované hodiny	1 344,58	1 402,30	1 344,58
Σ MN celkem		37 684,58	39 302,30	38 464,58
Σ MN celkem/ rok		452 214,96	471 627,61	461 574,96
Σ MN celkem/ rok za 19 PO		8 592 084,24	8 960 924,4	8 769 924,24

Zdroj:[autor na podkladě PKS SŽDC 2014]

Tabulka č. 35: Model B - struktura MN

	Průměrná tarifní mzda výpravčí TS 11	ω	Σ MN (Kč)	Roční Σ MN (Kč)	Σ MN 19 PO/rok (Kč)
Přednosta PO	25 355	2,4	60 852	730 224	13 874 256
Náměstek přednosta	25 355	1,8	45 639	547 668	10 405 692
Celkem			106 491	1 277 892	24 279 948

Zdroj: [autor]

V příloze č. 4, je znázorněn odhadovaný rámec nákladů při vyplaceném odstupném, které je diferenciováno dle ZP¹ a PKS². Pokud se jedná o odstupné dle ZP, není předpoklad, že zaměstnanci ve funkci přednosta a náměstek přednosta jsou v pracovním poměru méně jak dva roky, které definuje ZP. V ostatních případech je výše odstupného dána praxí (do 30 let délky praxe a nad 30 let), což souvisí s věkem zaměstnance a možností časového rámce k ukončení pracovního poměru.

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

² Podniková kolektivní smlouva SŽDC 2014

Tabulka č. 36: Struktura mzdy výpravčích a traťových dispečerů

	Tarifní stupeň	11A	11B	12A	12B
Tarifní mzda	Norma za 28 dní - 144 hod	25 070	25 640	26 690	27 330
Příplatek za nepřetržitý režim práce	12 Kč/hod	1728	1728	1728	1728
Výkonová odměna	3,7% z tarifní mzdy za odpracované hodiny	928	949	988	1011
Profesní odměna	500 Kč	500	500	500	500
Příplatek za práci v So a Ne	11% z průměrného výdělku pro pracovní právní účely	776	792	822	840
Příplatek za práci v noci	11% z průměrného výdělku pro pracovní právní účely	1032	1056	1096	1121
Příplatek na údržbu stejnokroje	0,91Kč za odpracovanou hodinu	131	131	131	131
MN celkem		30 165	30 796	31 955	32 661
Koeficient odvodů	0,34	10 256	10 471	10 865	11 105
Náklady celkem		40 421	41 266	42 819	43 766

Zdroj: [autor na podkladě PKS SŽDC 2014]

3.4.1 Návrh změny odměňování exponovaných pracovišť řízení provozu z hlediska psychické zátěže

Vzhledem k faktické existenci množiny pracovišť, která jsou na síti SŽDC, státní organizace považována za exponovaná (vysoký výskyt psychické zátěže zaměstnanců řídicích provoz), je zapotřebí eliminovat formální nedostatky z dob ČD a.s., které negativně ovlivňují samotné zaměstnance v těchto uzlech (stanicích) a zaměstnance překvalifikovat z funkce výpravčí do funkce dispečer (nově TS 12). Podrobná charakteristika funkce výpravčí je uvedena v příloze č. 5.

Návrh, lze charakterizovat jako snahu o zajištění proporcionality v rámci jednotlivých povolání v segmentu řízení železničního provozu a odstranění negativních formálních nedostatků v Kvalifikačním katalogu u profese KZAM 31606 Výpravčí, KZAM 31635 Provozní dispečer či KZAM 31610. Výňatek Kvalifikační katalogu je uveden v Příloze č. 5. Množinu pracovišť, kde lze objektivně uvažovat zvýšenou zátěž zaměstnanců řízení provozu, je možné zjednodušeně charakterizovat jako uzly, kde je práce výpravčích spojená s funkcí dispečerů. Některá pracoviště jsou vybavena moderními prvky zabezpečovacích a telekomunikačních zařízení, která jsou sekundárně určena i k dispečerským úkonům. V několika uzlech je dálkové řízení přílehlých obvodů či stanic. Znalosti a odpovědnost zaměstnanců ve službě nejen v období mimořádných situací nebo mimo pracovní dobu TH zaměstnanců vyžaduje nejvyšší preferenci. Práce výpravčích v uzlech vyžaduje vysoké koncepční a specializované znalosti a myšlení, jakékoliv nedostatky ve všech možných specifikacích mají největší míru pravděpodobnosti ohrožení velké skupiny osob či vysokých hmotných škod. Práce v nepřetržitém pracovním režimu s vysokým výskytem nepředvídatelných situací a přizpůsobení variant řešení klade na tyto zaměstnance nejvyšší nároky v přímém zabezpečení řízení dráhy v rámci ČR. Jako bazickou skupinu pracovišť, kde by bylo zapotřebí eliminovat tyto nedostatky a zaměstnance začlenit do jiné kategorie zaměstnání „Traťový dispečer“ a nového TS (TS 12), lze využít předem definovaná pracoviště k realizované veřejné zakázce (posouzení psychické zátěže zaměstnanců řízení provozu) odboru personálního. Tato pracoviště jednoznačně splňují objektivní kritéria – exponovaných pracovišť. Vzhledem k trvalému trendu optimalizace provozních nákladů, je návrhem pro realizaci zvýšení mzdových nákladů optimalizace provozních obvodů a v rámci vnitřních úspor navržené opatření realizovat. V tabulce 34 je podrobná struktura vyplácených mezd u tarifních stupňů TS 11 a TS 12, kam patří dle Kvalifikačního katalogu výpravčí na exponovaných pracovištích a traťoví dispečeri. Norma pracovní doby je ilustrativně navržena na 144 hod za 28 dní, počet odpracovaných hodin za So a Ne je 36, počet odpracovaných hodin za noční směnu je 48.

Tabulka č. 37: Náklady na vyrovnaní diferencí v odměňování

	Diference nákladů mezi 11A a 12A (Kč)	Diference nákladů mezi 11B a 12B (Kč)	Průměrné náklady (Kč)
MN na zaměstnance	1 790,26	1 865,33	1 827,80
MN s odvody na zaměstnance	2 398,95	2 499,54	2 449,25
MN za rok na zaměstnance	21 483,12	22 383,96	21 933,54
MN s odvody za rok na zaměstnance	28 787,38	29 994,51	15 890,94
MN na pracoviště s personální potřebou 10 zaměstnanců za rok	214 831,20	223 839,60	219 335,40
MN na pracoviště s personální potřebou 10 zaměstnanců za rok s odvody	287 873,81	299 945,06	293 909,44
MN na pracoviště s personální potřebou 15 zaměstnanců za rok	322 246,80	335 759,40	329 003,12
MN na pracoviště s personální potřebou 15 zaměstnanců za rok s odvody	431 810,71	449 917,60	440 864,16
MN na 23 pracovišť s personální potřebou 15 zaměstnanců/ pracoviště za rok	7 411 676,44	7 722 466,26	7 567 071,33
MN na 23 pracovišť s personální potřebou 15 zaměstnanců/ pracoviště za rok s odvody	9 931 646,38	7 968 104,71	8 949 875,54

Zdroj: [autor na podkladě PKS SZDC 2014]

Tabulka č. 38: Model A průměrné hodnoty MN a úspor

	(Kč)
Průměrné MN přednosta a náměstek (19 PO)	16 736 636
Průměrné vyplacené odstupné ($\alpha - \chi$)	2 789 439
Průměrné vyplacené odstupné ($\delta - \phi$)	6 973 599
Průměrné vyplacené odstupné ($\gamma - \iota$)	9 763 038
Průměrné MN v diferenci TS/345 (zam)	7 567 071
Průměrné úspory MN/rok ($\alpha - \chi$)	13 482 383
Průměrné úspory MN ($\delta - \phi$)	9 763 037
Průměrné úspory MN ($\gamma - \iota$)	6 973 597

Zdroj: [autor]

Tabulka č. 39: Model B průměrné hodnoty MN a úspor

	(Kč)
Průměrné MN přednosta a náměstek (19 PO)	24 279 948
Průměrné vyplacené odstupné ($\alpha - \chi$)	4 046 658
Průměrné vyplacené odstupné ($\delta - \phi$)	6 449 978
Průměrné vyplacené odstupné ($\gamma - \iota$)	14 163 303
Průměrné MN v diferenci TS/345 (zam)	7 567 071
Průměrné úspory MN/rok ($\alpha - \chi$)	20 233 290
Průměrné úspory MN ($\delta - \phi$)	14 163 303
Průměrné úspory MN ($\gamma - \iota$)	10 116 644

Zdroj: [autor]

V tabulce 39 a 40 jsou uvedeny hodnoty celkových MN a vyplaceného odstupného dle ustanovení ZP a PKS. Z celkových MN je analyzována maximální úspora, které lze dosáhnout. V tabulce jsou dále uvedeny mzdové nároky, které by vznikly, v případě realizace objektivního hodnocení zaměstnanců dle psychické zátěže. Ve všech alternativách je úspora na MN i s vyplaceným odstupným vyšší než mzdové nároky na změnu odměňování. Ovlivňující faktory jsou determinovány celkovým počtem pracovišť se zvýšenou psychickou zátěží, délkou praxe pro výpočet odstupného a cílová množina integrovaných PO.

Tabulka č. 40: Procento využití času na jednotlivých obslužných pracovištích

Pracoviště	Pracovní den využití času (%)	Víkend využití času (%)	Noc využití času (%)	Průměrné využití času (%)	Průměrný celkový stupeň objektivní psychické zátěže
Beroun	67,50	73,30	50,00	63,60	3
Bohumín	65,00	52,50	65,00	61,16	3
Brno hl. n.	83,33	87,50	78,33	83,05	4
Brno Maloměřice	83,33	33,33	46,67	54,44	3
Břeclav	98,00	33,00	53,00	61,33	3
Česká Třebová	89,17	75,00	72,50	78,89	4
České Budějovice	78,33	65,83	45,00	63,05	3
Děčín	71,67	70,83	71,67	71,39	3
DOZ Plzeň*	79,17	17,50	43,33	46,66	2
Hr. Králové	81,67	65,00	70,83	72,50	3
K. Vary	73,30	70,80	28,30	57,46	3
Kolín	76,67	90,83	64,17	77,22	4
Kralupy nad Vlt.	67,50	73,30	50,00	63,36	3
Liberec	72,50	71,67	65,00	69,72	3
Most	65,00	64,17	59,17	62,78	3
Nymburk	87,50	81,67	72,50	80,55	4
Olomouc	71,00	79,00	71,00	73,66	3
Ostrava hl. n.	53,33	60,00	65,83	59,72	3
Pardubice	90,83	72,50	77,50	80,27	4
Plzeň ÚS	85,00	65,00	78,33	76,11	4
Praha hl. n.	92,50	63,33	55,00	70,27	3
Praha Libeň	70,83	62,50	75,00	69,44	3
Praha Veveřslavín	68,33	43,33	35,00	48,88	2
CDP Přerov	95,55	79,00	71,00	81,85	4
Ostrava Svinov	64,10	77,50	40,00	60,53	3
ÚNL	76,67	62,50	55,00	64,72	3
Průměrné hodnoty	77,22	65,03	59,96	67,40	3,19
Stupeň objektivní psychické zátěže	Pracovní den: 4	Víkend: 3	Noc: 3		

Zdroj: [22]

4 ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH DOPADŮ A PŘÍNOSŮ Z NAVRŽENÝCH ÚPRAV

Závěrečná část diplomové práce se zabývá otázkami, zda je účelné a reálné navržená řešení implementovat do organizace SŽDC.

4.1 Interakce vnějších faktorů

Pokud se zaměříme na faktory vnějšího prostředí, které ovlivňují Správu železniční dopravní cesty, jedná se o přístup výkonné a zákonodárné moci v ČR. Veškeré normy a nařízení EU nemusí být vždy výhodné pro konkrétní subjekt, ale v rámci dopravního módu by bylo účelné směřovat k doporučujícím opatřením, návrhům či cílům dopravní politiky EU i ČR. Úspěšnou transpozicí směrnice 2012/34/EU by bylo možné z prostředků SFDI čerpat zdroje i na segment řízení provozu. [6] Absence regulačního subjektu s transpozicí souvisí, pokud by navržený způsob byl přijat, zklidní to vztahy konkurenčních subjektů (dopravců), i odpůrců liberalizace. Pokud dojde k alokaci dostatečných zdrojů ze státního rozpočtu ČR i z operačních programů EU, bude kvalita infrastruktury minimálně na notifikované úrovni. Dopad by byl na celostátní i regionální dráhy ve vlastnictví státu.

4.2 Inovace, technika, technologie

S kvalitou infrastruktury souvisí inovace, které se uplatňují ve stavebnictví i v technologiích zabezpečovacího a sdělovacího zařízení. Postupná implementace ERTMS zajistí dostatečné interoperabilní možnosti pro liberalizovaný železniční trh Evropy. Pokud bude alokován dostatečný objem prostředků na ETCS L3, je vysoká pravděpodobnost, že dojde k vyšší propustnosti tratí, především na TŽK a v uzlech. Pokud se jedná o GSM-R, je pozitivním konstatováním snaha o zapracování národní specifikace, analogie „*Generální stop*“ jako u systému TRS, což zvýší bezpečnost železničního provozu.

4.3 Centralizace, dálková řízení

V systému řízení je trend centralizace a dálkového ovládání, což přináší negativa i pozitivní skutečnosti. Pokud lze popsat negativní dopady, jedná se především o vysoké investiční náklady, ale také náklady provozní.

Koncepce, která je v současné době projednávána, nebude systémově obsazovat zaměstnance řízení provozu do uzlových stanic pro autonomní výkon práce v uzlu či přilehlých obvodech.

Pokud dojde ke srovnání s DB Netz, jde o podobný model, který má ovšem svá negativa v podmínkách SŽDC. Nelze si představit řízení uzlu z CDP za podpory současných technologií s obsazením dopravními zaměstnanci v redukované podobě. Systém ASVC, který je využíván u německého provozovatele dráhy není implementován do našich podmínek, což neumožňuje řízení tak rozsáhlých provozních souborů. Návrhem by mohla být koncepce řízení uzlů autonomně, do doby aplikace ASVC, neboť záložní pracoviště včetně aktualizovaného SW s potřebným HW, bude v uzlech vždy v provozu. Pokud se zaměříme na podmínky řízení z CDP v ČR, bude to teprve se zapojením uzlu Olomouc prvotní zkušenost dálkového systému řízení uzlu. Uzel Přerov byl zapojen do CDP v roce 2013, ale je v obvodu lokace CDP, což nemění podmínky řízení. Pokud se uvažuje o změně konceptu dispečerského řízení, jako pozitivní krok bych podporoval vznik jednotného komunikačního kanálu pro mimořádné situace „Krizový dispečink SŽDC“, obdoba tísňové linky 112. Dle mého názoru by bylo účelné zabývat se projektovou přípravou tohoto záměru, neboť jedno kontaktní místo pro celou síť by bylo významným posunem vpřed z hlediska vnitřního i vnějšího prostředí. Pokud lze v jiných odvětvích tento způsob realizovat, nutně to znamená implementaci i u SŽDC, kde je operativní řízení základem systému.

Obrázek č. 21: Železniční provoz při nepředpokládané výluce



Zdroj: [autor]

Mezi negativní vlivy, které je nutné eliminovat před ukončením stavby CDP Praha či zapojení větve Brno – Břeclav st. hranice je změna systému odměňování i hodnocení a výběru zaměstnanců. V rámci dosažených úspor zapojením do CDP Praha či CDP Přerov, bude významná množina zaměstnanců nadbytečná, což vyvolá eskalaci napětí mezi sociálními partnery u SŽDC. Když došlo k zapojování CDP Přerov, došlo k migraci zaměstnanců směrem do Čech, kde byla volná pracovní místa. Po ukončení stavby CDP Praha bude přes 1 400 zaměstnanců nadbytečných. Nebude se jednat jen o zaměstnance s nárokem na starobní důchod, ale i o zaměstnance v produktivním věku. Lokace CDP Praha bude časem eliminovat dojíždějící zaměstnance, neboť čas strávený na cestě do/ze zaměstnání bude v mnoha případech větší jak 3 hodiny. Možností vyrovnání se s novým stavem bude nutné stěhování za prací či vyšší ohodnocení, které částečně nahradí ztrátu času při cestování.

4.4 Pracovní podmínky, faktory

S odměňováním souvisí i část práce, která se věnuje pracovním podmínkám v segmentu řízení provozu. Problematiku pracovních podmínek lze diferencovat na dvě základní části. První část pracovních podmínek je determinována ZP a PKS. Jedná se o zajištění nezbytné péče ze strany zaměstnavatele, alokaci prostředků na odstraňování závad, projednávání se sociálními partnery, kontrolní činnost a vyhodnocování. Povinnosti zaměstnanců při zjištěných nedostatecích či porušování platných legislativních norem a předpisů jsou neméně důležité. V současné době jsou alokované zdroje ve výši 35 mil. Kč průběžně čerpány ke zlepšení pracovního prostředí či odstranění závad v gesci SŽDC. S tímto souvisí i připravovaný prodej části závodu ČD a. s., (OJ RSM), kde nutně bude zapotřebí zajistit alokaci v dostatečném objemu, neboť závady v objektech ČD, obsazené dopravními zaměstnanci nelze v současné době financovat z vlastních zdrojů SŽDC. Druhá část problematiky pracovních podmínek souvisí se ZP a PKS, ale také s jiným úhlem pohledu. Jedná se o ergonomické požadavky na pracoviště, zrakovou a neuropsychickou zátěž. Na základě podnětů zaměstnanců segmentu řízení provozu se uskutečnilo několik studií. V roce 2011 vypracoval studii SZÚ, kde konstatoval psychickou i zrakovou zátěž u pracovišť Kolín ÚS a Děčín ÚS. Na tuto studii navázala po mnoha odkladech studie vyhotovená Katedrou psychologie, Filozofické fakulty Palackého University v Olomouci. Zkoumaný soubor byl rozšířen o další stanice a uzly na celkový počet 26. Výsledky studie prokázaly existenci psychické zátěže a na několika pracovištích hodnocené jako vysoké. [22]

Ve studii bylo poukázáno na nedostatečná ergonomická řešení pracovišť a na nedodržování zákonných ustanovení, která se týkají aplikace bezpečnostních přestávek. Bezpečnostní přestávka má eliminovat negativní faktory ohrožující zdraví zaměstnanců a bezpečnost železniční dopravy. V silniční dopravě již dnes nikdo nediskutuje nad opodstatněním přestávek řidičů. V segmentu letecké dopravy u Řízení letového provozu jsou bezpečnostní přestávky v délkách až 60 minut na regeneraci letových dispečerů. U SŽDC se podařilo implementovat bezpečnostní přestávky pouze na ÚS Kolín v minimální zákonné délce a později na ÚS Děčín. V jiných uzlech či železničních stanicích s vysokou zátěží aplikovány nejsou, což je negativní faktor, který působí na zaměstnance řízení provozu. Je zřejmé, že podhodnocováním výskytu neuropsychické zátěže, zaměstnavatel sleduje několik cílů současně. Jedná se o zvýšení mzdových nároků při aplikaci delších bezpečnostních přestávek, neboť by bylo nutné změnou v systemizaci zvýšit počet pracovníků ve směně. Dalším ohrožujícím faktorem pro zaměstnavatele je možnost vzniku nemoci z povolání, což segment řízení provozu v současnosti nezná. Pokud je v modulárním řešení studie návrh, jakým způsobem provést filtraci zaměstnanců na jednotlivé pracovní pozice, chybí a v zadání nebyl požadován způsob řešení změny stavu zaměstnance v časové řadě, který mohl být vyvolán psychickou náročností a expoziční dobou. Návrh by spočíval v aplikaci bezpečnostních přestávek na determinovaných pracovištích a délku bezpečnostní přestávky zvýšit nad rámec ZP. Pokud se zaměříme na ergonomické požadavky je nezbytné při budování CDP Praha a dalších pracovišť dálkového řízení dodržovat ergonomické zásady. Pokud zaměstnanci tráví na pracovišti 12 hodin za směnu, je nutností zajistit jim odpovídající pracovní prostředí a alokované zdroje na tento účel využít. Pozitiva lze spatřit v přímé kontrole, úspoře mzdových nákladů a možnostech výběru zaměstnanců na nové pozice.

4.5 Odměňování zaměstnanců

V systému odměňování existuje snaha o paušalizování, které negativně vnímají zaměstnanci na exponovaných pracovištích. Pokud bude jediným kritériem rozpětí na tarifní stupnici, způsobí to demotivaci u zaměstnanců. Pro celý systém je zapotřebí vytvořit jiný systém, ale pokud v krátkodobém časovém horizontu je nutné přistoupit k nápravě, musí se začít u výpravčích. Výchozí premisou bylo v historii vždy srovnání výše mezd v profesi strojvedoucí a výpravčí, kteří jsou v celkové množině nejčetnější skupinou s nejvyššími mzdovými náklady. Po transformačních krocích, je vývoj v podniku ČD a SŽDC rozdílný, ale přístup k odměňování těchto skupin je stejný.

Pokud má být SŽDC atraktivním zaměstnavatelem i pro zaměstnance segmentu řízení provozu, musí přijmout změny v přístupu k odměňování dle kvalifikace a rizikových faktorů. Dnes je profese traťový dispečer kvalifikována TS 12, avšak náročnost, či množství technologických úkonů provádí i zaměstnanci ve funkci výpravčí zařazení v maximálním TS 11. Tento rozdílný přístup v odměňování lze odstranit minimálním opatřením, které by spočívalo v zařazení vyjmenovaných pracovišť a pracovníků do TS 12. Disponibilní prostředky by bylo nutné hledat i vlastními úsporami, což řeší kapitola o změně organizačního uspořádání, kde byla provedena analýza, která odpověděla na možnosti řešení této problematiky. Podrobné kalkulace jsou uvedeny v Příloze č. 4.

4.6 Organizační změna

Po období globální ekonomické krize nelze očekávat, že systém bude naplněn zdroji z vnějšího prostředí bez optimalizačních kroků v rámci vnitřní struktury SŽDC. Efektivita prováděných procesů také souvisí s hierarchií ve společnosti. Návrh zpracovaný v diplomové práci spočívá v možnosti uskutečnění organizační změny, která by generovala úspory a současně zvýšila produktivitu práce. V modelovém řešení se zabývám možností integrace současných 35 PO do nového územního uspořádání. V dálkově ovládaných dopravních nebude zajištěno personální obsazení nebo jen v minimálním rozsahu. Z tohoto důvodu by bylo možné zahájit integrování do větších celků pro cílový stav 16 PO. Pro účely diplomové práce jsou navrženy k optimalizaci pouze Provozní obvody a profese přednosta PO a náměstek přednosta PO. Ostatní aparát není uvažován, neboť výkon dopravní služby je zapotřebí kontrolovat a zajišťovat servisní služby, což je v současné době náplní dozorcích provozu a komandujících, kteří by větší atrakční obvod jen obtížně zajistili. Lze se domnívat, že analogicky by mohlo dojít k organizační změně i u segmentu provozuschopnosti, ale tato problematika nebyla v diplomové práci rozvíjena. Z ekonomického hlediska je nutné hledat vnitřní úspory v systému, které lze generovat optimalizačními kroky. Pokud by došlo ke změně způsobu odměňování, ve kterém by byli zaměstnanci ve funkci přednosta a náměstek přednosta zařazení do tarifní struktury (maximum TS 16) vycházela by ekonomická prognóza kladně. Struktura délky trvání pracovní poměru je pro účely diplomové práce navržena do skupin, tak aby vznikla určitá představa o mzdových nárocích a generovaných úsporách. Nejvýhodnější variantou by bylo, pokud všichni zaměstnanci dotčení organizační změnou nedosáhnou na odstupné dle PKS, ale jen dle ZP. V případě modelu A by úspora dosáhla výše 13,5 mil. Kč, v modelu B 20 mil. Kč.

Vzhledem ke skutečnosti, že celá množina zaměstnanců je v pracovním poměru déle jak 5 let, úspora je nižší což může v extrému dosáhnout pouze 6,9 mil. Kč u modelu A a 10 mil. Kč u modelu B.

Tento druhý extrém by nastal v případě, že všichni dotčení zaměstnanci organizační změnou jsou v pracovním poměru u ČD, SŽDC déle jak 30 let, v posledních pěti letech nepřetržitě a současně odjedou v měsíci, kdy s nimi byl sepsán „Zápis o organizační změně.“ V modelovaném řešení existují i střední hodnoty, které se pohybují v intervalu (9,7-14,1) mil. Kč pro model A i model B. Tyto modely byly navrženy z důvodu snahy nalézt vnitřní zdroje pro realizaci navýšení mezd u profese výpravčí na exponovaných pracovištích. Jejich zařazení do TS 12 (funkce traťový dispečer), nebo zakomponováním pevné sazby příplatku do PKS si vyžádá náklady v objemu 7,5 mil. Kč za rok. Jednalo by se o 23 pracovišť segmentu řízení provozu obsazené třemi výpravčími ve směně. Pokud by došlo k realizaci optimalizace počtu PO a současně k navýšení objemu mzdových prostředků pro definovanou množinu pracovišť a zaměstnanců, došlo by k pokrytí nákladů a současně k alokaci přebytku k jiným účelům.

4.7 Řízení lidského kapitálu

Motivační systém, systém vzdělávání a systém odměňování patří mezi základní principy každého podniku. Pokud bychom hodnotili systém vzdělávání profesního růstu, lze konstatovat, že jsou stále rezervy především v soustavné práci s lidským kapitálem. Systém SAP, modul HR umožňuje sofistikovaným způsobem zajistit odpovídající podporu při řízení personálního rozvoje. Bohužel v praxi se limity potenciálu evidovaných zaměstnanců dostatečně nevyužívají. Příkladem je program TOP 30, který má za cíl připravit personální rezervy pro nižší a střední management. Výběr zaměstnanců se ovšem uskutečnil systémem shora dolů bez otevřeného výběrového řízení, bez možnosti volby. Výsledkem bylo obsazení tréninkových a rezervních pozic, pouze zaměstnanci z organizačních nebo výkonných jednotek. Absence zaměstnanců z provozních profesí řízení provozu či provozuschopnosti působí na tyto zaměstnance demotivačně. Pokud by zaměstnavatel vytvořil dlouhodobou koncepci vzdělávání a profesního růstu, bylo by vhodné navázat užší spolupráci s vysokými školami i pro studenty kombinované formy studia. Bonitní systém, který by motivoval zaměstnance k vyšší produktivitě práce, chybí. Posílení vazby nadřízený x podřízený má za cíl odstranit negativní faktory (nejistota, riziko), které jsou v současné době přítomny. Určitou vazbu doplňuje odborová organizace jako sociální partner, ale zaměstnavatel by mohl více podporovat rozvoj svých zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit vývoj Správy železniční dopravní cesty od jejího vzniku v roce 2003 až po současnost. Mezi důležité milníky patřilo převedení investiční činnosti, provozuschopnosti a následně segmentu řízení provozu. V práci byl analyzován vývoj nejvýznamnějších ekonomických ukazatelů, které jsem zpracoval na základě zveřejněných Výročních zpráv SŽDC. V analytické části jsem se zabýval problematikou vývoje zaměstnanosti a výše mzdových a ostatních osobních nákladů. Problematika převodu segmentu řízení provozu – prodej části podniku, který se uskutečnil k 1. 9. 2011, znamenal pro provozní zaměstnance mnoho negativ. Především se jednalo o změnu způsobu odměňování neboť parametry PKS u SŽDC byly odlišné od PKS ČD a. s. V době transformace se začala intenzivně řešit problematika pracovních podmínek u zaměstnanců ústředních stavědel na síti. Jednalo se především o žst. Kolín, kde se uskutečnilo posuzování psychické zátěže Státním zdravotním ústavem. Následnou restrikcí ze strany zaměstnavatele došlo k určitému útlumu těchto aktivit, které opět vyvrcholily po vzniku nové odborové organizace Aliance drážního provozu. S novým odborovým partnerem byl zahájen intenzivní dialog o systému odměňování na exponovaných pracovištích či o existenci psychické zátěže v segmentu řízení provozu. Mezi důležité faktory ovlivňující chod SŽDC patří politické prostředí, kam je zahrnuta i legislativa. Implementací evropských norem a směrnic vzniklo na dopravním trhu v České republice tržní prostředí. V připravovaných legislativních návrzích je vznik regulačního objektu, který bude nestranně dohlížet na konkurenční prostředí na železnici. Vznik regulačního subjektu ÚOPD (Úřad pro ochranu podnikání v dopravě) je navržen k 1. 1. 2016.

V části věnované vlastním návrhům a opatřením ke zvýšení atraktivity organizace a konkurenceschopnosti je výchozím podkladem zpracovaná analýza SWOT a STEP. Veškeré aktivity, které lze považovat za příležitosti by bylo zapotřebí implementovat do současně nastavených podnikových procesů. V oblasti výstavby se to týká zejména diskuse nad zapojením privátních zdrojů v rámci projektů PPP. Nejnákladnější projekty budou především výstavba CDP Praha (program OPD II.) a následně uvažovaná výstavba RS, kde bude zapotřebí dostatečná alokace zdrojů pro následnou výstavbu. S investiční činností souvisí dokončení TŽK a budování RDP. Tato investiční činnost přinese i změny v zaměstnanosti, neboť centralizací a rozvojem dálkových systémů řízení bude docházet k propouštění.

Cílem sociálních partnerů u SŽDC bude vytvořit takový mechanismus, který sociální otřesy eliminuje na minimum. Výše odstupného, systém odměňování či pracovní podmínky jsou základní premisou pro úspěšné vypořádání závazků v budoucnosti. S dostatečnou alokací zdrojů souvisí i optimalizační procesy v hierarchii společnosti. Pokud má docházet k úsporám v provozním řízení, musí paralelně dojít k úspoře i na vyšší úrovni organizační struktury. Problematice pracovních podmínek a eliminaci negativních faktorů je nezbytné věnovat dostatek prostředků i zájmu. Pokud má být SŽDC atraktivní zaměstnavatel, musí změnit systém přístupu k vlastním zaměstnancům a jejich potřebám. Pokud společnost disponuje soubory zaměstnanců s určitou specializací, či charakter jejich profese vyžaduje zvláštní přístup, je nutné věnovat energii i prostředky na uspokojení těchto potřeb.

SŽDC je síťovým rozsahem a množstvím kapitálu silnou společností, kterou je nutné rozvíjet takovým způsobem, aby rostla produktivita práce a nastavené procesy řízení reflektovaly na potřeby národního hospodářství i vlastních zaměstnanců. Organizace má za sebou složité období reorganizací, racionalizačních akcí či hromadného propouštění. Tento trend bude pokračovat i nadále, především s rozvojem dálkového řízení. Veškeré návrhy, jakým způsobem řešit tuto problematiku z pozice managementu byly v diplomové práci popsány a cíl práce splněn.

Závěrem bych rád uvedl, že vlastní názor na problematiku státní organizace Správa železniční dopravní cesty, jsem získal především, jako zaměstnanec segmentu řízení železničního provozu, 17 let ve funkci výpravčí a přímý účastník několika kolektivních vyjednávání se zaměstnavatelem. Významným a pozitivním způsobem mě ovlivnilo i studium při zaměstnání na Dopravní fakultě Jana Pernera.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČESKO. Zákon č. 77/2002 Sb., o akciové společnosti České dráhy, státní organizaci Správa železniční dopravní cesty. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 34. [online]. 2014 [cit. 2014-07-28]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=77/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [2] SOUŠEK, Jaroslav a Miroslav STEHLÍK. *Zákon o drahách a železniční legislativa Evropských společenství*. Praha: Anag, 2005. ISBN 80-7263-293-0.
- [3] SZDC. Výsledky hospodaření_archiv. *SŽDC, státní organizace*. [online]. 2014 [cit. 2014-07-28]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/vysledky-szdc/archiv.html>
- [4] OPD. Základní informace. *Operační program doprava I*. [online]. 2014 [cit. 2014-07-28]. Dostupné z: <http://www.opd.cz/cz/Zakladni-informace>
- [5] EVROPSKA UNIE. Směrnice č. 91/440 EHS. *Eur-lex*, [online]. 2014 [cit. 2014-07-24]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:31991L0440&from=CS>
- [6] EVROPSKA UNIE. Směrnice EP a Rady č. 2012/34/EU. *Eur-lex*. [online]. 2014 [cit. 2014-07-25]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32012L0034&from=CS>
- [7] DLOUHÁ, Beatrice. *Odborné posouzení práce výpravčí Ústředního stavědla v železniční stanici Kolín z hlediska psychické zátěže*, Praha: SZÚ, 2011.
- [8] ČESKO. Nařízení vlády č. 361 ze dne 12. 12. 2007, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2007, částka 111, Dostupné také z: <http://psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=361&r=2007>
- [9] ŠEBÁNEK, Eduard. *Pokyn generálního ředitele č. 4/2012*, Praha: SŽDC, 2012, , Č.j. S 13 299/2012-PERS
- [10] SZDC. Výsledky hospodaření_2013. *SŽDC, státní organizace*. [online]. 2014 [cit. 2014-07-28]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/soubory/vysledky-hospodareni/vz-2013.pdf>
- [11] MFCR. Výpis z obchodního rejstříku SŽDC. *Ministerstvo Financí ČR*. [online]. 2014 [cit. 2014-08-24]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=70994234&jazyk=cz&xml=1
- [12] EVROPSKA UNIE. Bílá kniha EU-Plán jednotného evropského dopravního prostoru – vytvoření konkurenceschopného dopravního systému účinně využívajícího zdroje. *Eur-lex*. [online]. 2014 [cit. 2014-08-20]. Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:CS:PDF>
- [13] ERA. Organizační struktura. *European Railway Agency*. [online]. 2014 [cit. 2014-08-17]. Dostupné z: <http://www.era.europa.eu/The-Agency/About-ERA/Pages/Home.aspx>
- [14] Signál pro mobilní telefony pomáhá také na železnici. *Moderní železnice*, SŽDC, s o., 2013. ISSN 80-7263-293-0.

- [15] Wikipedia. Systém ETCS. *Wikipedia.org* [online]. 2014 [cit. 2014-07-28]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/European_Train_Control_System#ETCS_v_..8Cesk.C3.A9_republiceC
- [16] Zkušební centrum ve Velimě chystá investici do systému ETCS. *Dopravní noviny*. České dopravní vydavatelství. 2014. ISSN-1210-1441.
- [17] MDCR. Dopravní politika ČR pro období 2014 – 2020. *Ministerstvo dopravy* [online]. 2014 [cit. 2014-08-20]. Dostupné z: <http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/6771FC27-DCCC-4B72-BD0E-3EF7E6118704/0/Dopravnipolitika20142020schvalena.pdf>
- [18] O nás. *SŽDC, státní organizace*, [online]. 2014 [cit. 2014-07-25]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/index.html>
- [19] SCHMIED, Zdeněk a Ladislav TRYLČ. *Zákoník práce 2013*. Praha: Anag, 2013. ISBN 978 80-7263-790-4.
- [20] ADP. PKS 2014, *Aliance drážního provozu*, [online]. 2014 [cit. 2014-07-28]. Dostupné z: <http://www.adpcz.org/pks-2014>
- [21] VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [22] ŠUCHA Matuš. *Závěrečná zpráva: Posouzení pracovišť řízení provozu*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014.
- [23] ŠLEGR, P., J. KALČÍK A T. ZÁRUBA. *Rychlá železnice i v České republice*. Praha: CEDOP, 2012. ISBN 978-80-905005-0-1.
- [24] ČESKO. Usnesení vlády České republiky ze dne 25. 7. 2007, č. 848. *Dokumenty vlády 2007*, Dostupné také z: http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/web/cs?Open&2007&07-25
- [25] ČESKO. Usnesení vlády České republiky ze dne 9. 11. 2011 č. 100. *Dokumenty vlády 2011*, Dostupné také z: http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/web/cs?Open&2011&02-09

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Poměrová analýza osobních nákladů k 31. 12. 2003	14
Tabulka č. 2: Finanční analýza rok 2003	14
Tabulka č. 3: Poměrová analýza osobních nákladů k 31. 12. 2004	16
Tabulka č. 4: Finanční analýza rok 2004	16
Tabulka č. 5: Poměrová analýza osobních nákladů k 31. 12. 2005	18
Tabulka č. 6: Finanční analýza rok 2005	18
Tabulka č. 7: Poměrová analýza osobních nákladů k 31. 12. 2006	20
Tabulka č. 8: Finanční analýza rok 2006	20
Tabulka č. 9: Poměrová analýza osobních nákladů k 31. 12. 2007	22
Tabulka č. 10: Finanční analýza rok 2007	23
Tabulka č. 11: Poměrová analýza osobních a mzdových nákladů k 31. 12. 2008	25
Tabulka č. 12: Finanční analýza rok 2008	25
Tabulka č. 13: Poměrová analýza osobních a mzdových nákladů k 31. 12. 2009	26
Tabulka č. 14: Finanční analýza rok 2009	27
Tabulka č. 15: Poměrová analýza osobních a mzdových nákladů k 31. 12. 2010	29
Tabulka č. 16: Finanční analýza 2010	29
Tabulka č. 18: Poměrová analýza osobních a mzdových nákladů k 31. 12. 2011	32
Tabulka č. 19: Finanční analýza rok 2011	32
Tabulka č. 20: Rozvrh směn ÚS Kolín	34
Tabulka č. 21: Cyklus aplikovaných bezpečnostních přestávek	35
Tabulka č. 22: Cyklus přestávek na jídlo a oddech nahrazující bezpečnostní přestávky	35
Tabulka č. 23: Časový průběh směny	35
Tabulka č. 24: Poměrová analýza osobních a mzdových nákladů k 31. 12. 2012	44
Tabulka č. 25: Finanční analýza rok 2012	44
Tabulka č. 26: Poměrová analýza osobních a mzdových nákladů k 31. 12. 2013	47
Tabulka č. 27: Finanční analýza rok 2013	48
Tabulka č. 28: Vývoj zaměstnanosti u SŽDC v období 2003 - 2013	48
Tabulka č. 29: Indexové srovnání vývoje zaměstnanosti (2003 -2008)	49
Tabulka č. 30: Indexové srovnání vývoje zaměstnanosti (2009-2013)	49
Tabulka č. 31: Vývoj průměrné mzdy od převodu řízení provozu	50
Tabulka č. 32: Stav vybraných provozních profesí k 30. 6. 2014	76
Tabulka č. 33: Analýza SWOT	82
Tabulka č. 34: Model A - struktura MN – náměstek přednosta	96
Tabulka č. 35: Model A - struktura MN – přednosta PO	97
Tabulka č. 36: Model B - struktura MN	97
Tabulka č. 37: Struktura mzdy výpravčích a traťových dispečerů	98
Tabulka č. 38: Náklady na vyrovnání diferencí v odměňování	100
Tabulka č. 39: Model A průměrné hodnoty MN a úspor	101
Tabulka č. 40: Model B průměrné hodnoty MN a úspor	101
Tabulka č. 41: Procento využití času na jednotlivých obslužných pracovištích	102

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Železniční infrastruktura	19
Obrázek č. 2: Pracoviště výpravčího 2-Kolín	34
Obrázek č. 3: Schematické znázornění průběhu pracovní směny	36
Obrázek č. 4: ÚS Kolín.....	39
Obrázek č. 5: Ilustrační foto	40
Obrázek č. 6: Dopravní situace v žst. Praha Radotín.....	43
Obrázek č. 7: Úprava železničního svršku.....	46
Obrázek č. 8: Grafické znázornění vývoje zaměstnanosti u SŽDC.....	49
Obrázek č. 9: Grafické znázornění vývoje průměrné mzdy u SŽDC	51
Obrázek č. 10: Organizační schéma ERA	61
Obrázek č. 11: Systém ETCS L1	63
Obrázek č. 12: Systém ETCS L2	63
Obrázek č. 13: Systém ETCS L3	64
Obrázek č. 14: Schéma TŽK v ČR	67
Obrázek č. 15: Organizační struktura SŽDC k 1. 8. 2014	73
Obrázek č. 16: Grafická struktura vybraných profesí	76
Obrázek č. 17: Model STEP analýzy	81
Obrázek č. 18: Výstavba budovy CDP Praha	85
Obrázek č. 19: DB Netz, řízená oblast.....	87
Obrázek č. 20: Maslowova hierarchie potřeb	91
Obrázek č. 21: Železniční provoz při nepředpokládané výluce.....	104

SEZNAM ZKRATEK

ADP	Aliance drážního provozu
ASVC	Automatické stavění vlakových cest
CDP	Centrální dispečerské pracoviště
DOZ	Dálkově ovládané zabezpečení
EP	Evropský parlament
GTN	Graficko technologická nástavba
GVD	Grafikon vlakové dopravy
JOP	Jednotné obslužné pracoviště
KZAM	Katalogové číslo zaměstnání
OSŽ	Odborové sdružení železničářů
PKS	Podniková kolektivní smlouva
PO	Provozní obvod
RCP	Regionální centrum provozu
RDP	Regionální dispečerské pracoviště
RS	Rychlé spojení
SZÚ	Státní zdravotní ústav
TEN-T	Trans-European Transport Network
	Transevropská dopravní síť
TŽK	Tranzitní železniční koridor
ÚOPD	Úřad pro ochranu podnikání v dopravě
ÚS	Ústřední stavědlo
VRT	Systém vysokorychlostních tratí
ZP	Zákoník práce
ŽST	Železniční stanice
ŽUB	Železniční uzel Brno

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Usnesení vlády České republiky ze dne 25. 7. 2007 č. 848
- Příloha č. 2: Usnesení vlády České republiky ze dne 9. 2. 2011 č. 100
- Příloha č. 3: Zvací dopis do II. kola výběrového řízení
- Příloha č. 4: Modelované řešení MN a úspor z rozsahu organizační změny
- Příloha č. 5: Výňatek z Kvalifikačního katalogu – Katalogu prací SŽDC

Usnesení vlády České republiky ze dne 25. 7. 2007 č. 848

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY



USNESENÍ

VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY
ze dne 25. července 2007 č. 848

k restrukturalizaci společnosti České dráhy, a.s.,
a státní organizace Správa železniční dopravní cesty

Vláda

I. bere na vědomí část III a IV materiálu č.j. 1112/07 Restrukturalizace společnosti České dráhy, a.s., a státní organizace Správa železniční dopravní cesty;

II. souhlasí se zahájením prací směřujících k

1. vyčlenění jádrových oblastí podnikání společnosti České dráhy, a. s., do dceřiných společností, a to do 30. listopadu 2007,

2. převedení funkce provozovatele celostátní železniční dráhy a drah regionálních ve vlastnictví státu ze společnosti České dráhy, a. s., na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty, a to do 1. dubna 2008,

3. převedení výkonu některých činností, které jsou obsahem provozování dráhy, včetně odpovídajících materiálních, technologických a personálních kapacit, ze společnosti České dráhy, a. s., na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty, a to do 1. dubna 2008;

III. ukládá ministru dopravy zpracovat a vládě do 30. listopadu 2007 předložit

1. materiály upravující založení jednotlivých dceřiných společností společnosti České dráhy, a.s., v jádrových oblastech podnikání, převedení funkce provozovatele dráhy a výkonu některých činností při provozování dráhy, včetně odpovídajících kapacit, ze společnosti České dráhy, a. s., na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty,

2. návrhy legislativních změn jako nezbytných podmínek pro vytvoření nového uspořádání společnosti České dráhy, a. s., ve formě strategického řídicího holdingu, pro převedení funkce provozovatele dráhy a výkonu některých činností při provozování dráhy, včetně odpovídajících kapacit, ze společnosti České dráhy, a. s., na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty.

Provede:

ministr dopravy

Předseda vlády
Ing. Mirek Topolánek v. r.

Usnesení vlády České republiky ze dne 9. 2. 2011 č. 100

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY



USNESENÍ

VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY
ze dne 9. února 2011 č. 100

o převedení zbývajících činností, které jsou obsahem provozování dráhy (obsluha dráhy), ze společnosti České dráhy, a.s., na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty

Vláda

I. **souhlasí** s převedením zbývajících činností, které jsou obsahem provozování dráhy (obsluha dráhy) včetně odpovídajících materiálních, technologických a personálních kapacit ze společnosti České dráhy, a.s., na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty způsobem a za podmínek uvedených v části III materiálu č.j. 97/11, a to ke dni 1. července 2011;

II. ukládá

1. ministrům dopravy, financí, obrany, průmyslu a obchodu a pro místní rozvoj zajistit prostřednictvím zástupců svých ministerstev v Řídicím výboru společnosti České dráhy, a.s., převedení zbývajících činností, které jsou obsahem provozování dráhy (obsluha dráhy) včetně odpovídajících materiálních, technologických a personálních kapacit ze společnosti České dráhy, a.s., na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty v souladu s bodem I tohoto usnesení,

2. ministru dopravy

a) zajistit prostřednictvím zástupce Ministerstva dopravy ve Správní radě organizace Správa železniční dopravní cesty, státní organizace, převedení zbývajících činností, které jsou obsahem provozování dráhy (obsluha dráhy) včetně odpovídajících materiálních, technologických a personálních kapacit ze společnosti České dráhy, a.s., na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty, podle bodu I tohoto usnesení,

b) zajistit zdroje krytí jednorázových výdajů na převod zbývajících činností, které jsou obsahem provozování dráhy (obsluha dráhy) ze společnosti České dráhy, a.s., na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty, bez dodatečných požadavků na státní rozpočet.


Provede:


ministři dopravy,
financí,
obran,
průmyslu a obchodu,
pro místní rozvoj

Předseda vlády
RNDr. Petr Nečas, v. r.

Zvací dopis do II. kola výběrového řízení

č.j.: 160/2012-010-PA17/29





Ministerstvo dopravy

Vážený pan
Bc. Jan ZAZVONIL
 Radotínská 36/1
 159 00 Praha – Velká Chuchle

v Praze dne 20. března 2012


Vážený pane Zazvone,

sdělujeme Vám, že jste splnil podmínky I. kola výběrového řízení na pozici generálního ředitele Správy železniční dopravní cesty. Rozhodnutím Hodnotící komise postupujete do II. kola.

Podmínky pro účast ve II. kole výběrového řízení na pozici generálního ředitele Správy železniční dopravní cesty jsou následující:

1. **Předložení „KONCEPCE ROZVOJE SZDC“**
obsah – možnosti rozvoje SZDC a možné seřaditelné jejího provozu, možnosti investic, údržby, čerpání evropských fondů, přehled možností úspor hospodaření apod. pohledu SWOT analýzy.
 - rozsah - minimálně 4 normostrany maximálně 6 normostran
 - termín odevzdání - nejpozději do pondělí **26.03.2012 do 15.00 hodin** elektronickou poštou na e-mail: polaskova@rogerspartners.eu
2. **Absolvování STRUKTUROVANÉHO OSOBNOSTNÍHO POHOVORU A DIAGNOSTIKY OSOBNOSTNÍCH PŘEDPOKLADŮ dne 22.03.2012 ve 19:00 hod.** (délka trvání 2 hodiny) v jednacím místnosti Ministerstva dopravy ČR. Pracovnice recepce Ministerstva dopravy ČR Vás do jednacím místnosti doprovodí. Pohovory a diagnostika bude zaměřena především na Vaše systémové, koncepční a technické myšlení, komunikační a prezentační dovednosti, odolnost proti stresu, flexibilitu, adaptabilitu, řízení a vedení lidí.
3. **Předložení a doložení DALŠÍCH ODBORNÝCH A KVALIFIKAČNÍCH DOKLADŮ předpokládající Vaši společenskou, profesní a odbornou vhodnost k výkonu funkce GR SZDC** (např.):
 - bezpečnostní prověrka
 - členství v mezinárodních organizacích
 - jazykové znalosti (doložené certifikátem, státní zkouškou)
 - další odbornosti v oboru drah ne starší pěti let
 - certifikáty, doklady prokazující další znalosti, schopnosti a dovednosti
 - zkušenosti se zadáváním veřejných zakázek, a to i nadlimitních
 - praxe s řízením a koordinací projektů
 Dokumenty (jejich kopie) zašlete nejpozději do pondělí **26.03.2012 do 15.00 hodin** elektronickou poštou na e-mail: polaskova@rogerspartners.eu
4. **OSOBNÍ PREZENTACE**
 Případná prezentace před Poradní komisí výběrového řízení - obhajoba vlastní Koncepce rozvoje dne 29.03.2012 nebo 30.3.2012. O pozvání k osobní prezentaci rozhoduje Poradní komise na základě výsledků strukturovaného osobnostního pohovoru, diagnostiky osobnostních předpokladů pro výkon funkce generálního ředitele, odborného posouzení Koncepce rozvoje SZDC a posouzení dalších doplňujících dokumentů dle bodů 3. K případné prezentaci před Poradní komisí obdržíte pozvánku nejpozději 28.03.2012 elektronickou poštou.

Těšíme se na Vaši účast. S úctou

Ing. Jiří Kuchař 
 personální ředitel
 Ministerstvo dopravy ČR

PŘÍLOHA č. 4

Modelované řešení MN a úspor pro MODEL A

	α	β	χ	δ	ϵ	ϕ	γ	η	ι
Délka trvání pracovní smlouvy									
Počet násobků odstupného	1	2	3	4	5	6	6	7	8
Výše odstupného pro funkci - Přednosta PO (Kč)	38 465	76 929	115 394	153 858	192 323	230 787	230 787	269 252	307 717
Výše odstupného pro funkci - Náměstek přednosty PO (Kč)	34 942	69 883	104 825	139 767	174 709	209 650	209 650	244 592	279 534
Σ Nákladů na odstupné za 1 PO (Kč)	73 406	146 813	220 219	293 625	367 032	440 438	440 448	513 844	587 250
Σ Nákladů na odstupné za 19 PO, funkce - přednosta PO (Kč)	730 827	1 461 654	2 192 481	2 923 308	3 654 135	4 384 962	4 384 962	5 115 789	5 846 616
Σ Nákladů za odstupné za 19 PO, funkce náměstek přednosty PO (Kč)	663 893	1 327 785	1 991 678	2 665 571	3 319 463	3 983 356	3 983 356	4 647 249	5 311 141
Σ Náklady na odstupné za 19 PO (Kč)	1 394 720	2 789 439	4 184 159	5 578 879	6 973 599	8 368 318	8 368 318	9 763 038	11 157 578
Celková úspora za PO a rok (Kč)	807 469	734 063	660 657	587 250	513 844	440 438	440 438	367 031	293 625
Celková úspora za 19 PO a rok (Kč)	15 341 916	13 947 196	12 552 447	11 157 757	9 763 037	8 368 317	8 368 317	6 973 598	5 578 875

Zdroj:[autor na podkladě PKS SŽDC]

Modelované řešení MN a úspor pro MODEL B

Délka trvání pracovní smlouvy	α	β	χ	δ	ϵ	ϕ	γ	η	ι
Počet násobků odstupného	1	2	3	4	5	6	6	7	8
Výše odstupného pro funkci - Přednosta PO (Kč)	60 852	121 704	182 556	234 408	304 260	365 112	365 112	425 964	486 816
Výše odstupného pro funkci - Náměstek přednosta PO (Kč)	45 639	91 278	136 917	182 556	228 195	273 834	273 834	319 473	365 112
Σ Nákladů na odstupné za 1 PO (Kč)	106 491	212 982	319 473	425 964	532 455	638 946	638 946	745 437	851 928
Σ Nákladů na odstupné za 19 PO, funkce - přednosta PO (Kč)	1 56 188	2 312 376	3 468 564	4 624 752	5 780 940	6 937 128	6 937 128	8 093 316	9 249 504
Σ Nákladů za odstupné za 19 PO, funkce náměstek přednosta PO (Kč)	867 141	1 734 282	2 601 423	3 468 564	4 335 705	5 202 846	5 202 846	6 069 987	6 937 128
Σ Náklady na odstupné za 19 PO (Kč)	2 023 329	4 046 658	6 069 987	8 093 316	10 116 645	12 139 974	12 139 974	14 163 303	16 186 632
Celková úspora za PO a rok (Kč)	1 171 404	1 064 910	958 419	851 928	745 437	638 946	638 946	532 455	425 964
Celková úspora 19 PO a rok (Kč)	22 256 619	20 233 290	18 209 961	16 186 632	14 163 303	12 139 974	12 139 974	10 116 645	8 093 313

Zdroj:[autor na podkladě PKS SŽDC]

Legenda:

- α období délky trvání pracovního poměru do jednoho roku dle §67 ZP při ukončení pracovního poměru z důvodů §52 a) – c) ZP,
- β období délky trvání pracovního poměru minimálně jednoho roku a maximálně dvou let dle §67 při ukončení pracovního poměru z důvodů §52 a) – c),
- χ období délky trvání pracovního poměru více jak dva roky dle §67 ZP při ukončení pracovního poměru z důvodů §52 a) – c) ZP, (11)
- δ odstupné nad rámec ZP, zvýšené o jeden násobek průměrného měsíčního výdělku, pokud délka nepřetržitého pracovního poměru ke dni ukončení byla minimálně 5 let,
- ε odstupné nad rámec ZP, zvýšené o dva násobky průměrného měsíčního výdělku, pokud délka nepřetržitého pracovního poměru ke dni ukončení byla **minimálně 5 let** a současně skončí-li zaměstnanec do 28 kalendářních dnů od sepsání „**Zápisu se zaměstnancem k organizační změně**“,
- ϕ odstupné nad rámec ZP, zvýšené o trojnásobek průměrného měsíčního výdělku, pokud délka nepřetržitého pracovního poměru ke dni ukončení byla **minimálně 5 let** a současně skončí-li zaměstnanec do konce kalendářního měsíce od sepsání „**Zápisu se zaměstnancem k organizační změně**“,
- γ odstupné nad rámec ZP, zvýšené o tři násobky průměrného měsíčního výdělku, pokud délka pracovního poměru ke dni ukončení byla **minimálně 30 let** a nepřetržitě minimálně 5 let,
- η odstupné nad rámec ZP, zvýšené o čtyři násobky průměrného měsíčního výdělku, pokud délka pracovního poměru ke dni ukončení byla **minimálně 30 let** a nepřetržitě minimálně 5 let, současně skončí-li zaměstnanec do 28 kalendářních dnů od sepsání „**Zápisu se zaměstnancem k organizační změně**“,
- ι odstupné nad rámec ZP, zvýšené o pět násobků průměrného měsíčního výdělku, pokud délka pracovního poměru ke dni ukončení byla **minimálně 30 let** a nepřetržitě minimálně 5 let, současně skončí-li zaměstnanec do konce kalendářního měsíce od sepsání „**Zápisu se zaměstnancem k organizační změně**“.

Zdroj: [autor na podkladě ZP a PKS SŽDC]

PŘÍLOHA č. 5

Výňatek z Kvalifikačního katalogu – Katalogu prací

č. povolání 043	TS 9-11	VÝPRAVČÍ
KZAM 31606	TS 9-11	Výpravčí

Charakteristika povolání:

Řízení a zabezpečování vlakové dopravy v přiděleném obvodu železniční stanice, popř. v určeném úseku trati. Zajišťování pravidelnosti a nezávadnosti dopravního provozu při řešení úkolů neobvyklým způsobem, s vysokou mírou odpovědnosti za škody s nejširšími společenskými důsledky, spojené s vysokou duševní námahou vyplývající z potřeby trvale vysokého stupně zobecnění jevů, značného množství variant řešení, s nároky na mimořádné schopnosti tvůrčí, komunikační apod. Řízení a koordinace složitých systémů, s odpovědností za škody a se značnými nároky na schopnost řešit v obtížných podmínkách konfliktní situace spojené zpravidla s obecným ohrožením nejširší skupiny osob.

Prvotní zajištění vyšetřování mimořádných událostí a mimořádností. Řízení a kontrola posunovací a vlakotvorné činnosti včetně odpovědnosti za plnění úkolů směny. Při nižší intenzitě vlakové dopravy provádění doplňkových činností v osobní a nákladní přepravě. Obsluha staničního a traťového zabezpečovacího zařízení podle konstrukčního uspořádání a technického projektu, obsluha rádiových systémů. Vedení statistických podkladů. Vedení požadované dopravní dokumentace o pohybu vlaků v obvodu železniční stanice včetně obsluhy informačních systémů a zpracovávání dopravních údajů pro systémy výpočetní techniky. V rámci svého přiděleného obvodu, či rozsahu vymezených povinností, plní úlohu vedoucího směny.

Charakteristika prací:

TS 9

Organizace, řízení a koordinace vlakové dopravy a posunu v obvodu železniční stanice s nízkou intenzitou provozu, na odbočce, výhybně a na vlečce, (popř. i v určeném úseku trati), s odpovědností za dodržování technologie, zajišťování plnění GVD, včetně případné doplňkové činnosti v rámci osobní a nákladní přepravy. Plnění úkolů na všech pracovištích pohotovostních výpravčích při dálkovém ovládní zabezpečovacího zařízení.

TS 10

Organizace, řízení a koordinace vlakové dopravy a posunu v obvodu železniční stanice s vysokou intenzitou provozu a odpovědností za dodržování technologie a zajišťování plnění GVD.

Do tohoto TS lze zařadit pracoviště splňující některou z těchto podmínek:

- jedná se o železniční stanici, jež zpracuje plán obsazení dopravních kolejí, podle kterého je efektivně jízdou vlaků využito šest a více dopravních kolejí.
- jedná se o železniční stanici s intenzitou dopravy alespoň 100 vlaků za 24 hod.
- z pracoviště jsou řízeny více než tři vzdálené dopravní s kolejovým rozvětvením.
- v obvodu je organizován posun, při rozřazení 500 a více nákladních vozů, nebo při 60 a více svěšení osobních vozů (u osobních vlaků), za 24 hod.

TS 11

Řízení a organizace vlakové dopravy v železničních stanicích s velmi vysokou intenzitou provozu nebo obsluhou zvláště složitého zabezpečovacího zařízení.

Zařazení do tohoto TS je možné pouze po souhlasu příslušného náměstka generálního ředitele, na návrh ředitele odboru 11 prostřednictvím O10. Návrh k zařazení do tohoto TS je možné podat za obvod, který zajišťuje řízení provozu a přímé stavění vlakových cest na delším uceleném traťovém úseku, případně za obvod, který současně splňuje následující podmínky:

- organizuje vlakovou dopravu na více než tři směry (včetně sousedních staničních obvodů),
- v obvodu železniční stanice je více než 5 nástupištních hran,
- intenzita dopravy v řízeném obvodu přesahuje 200 pravidelných vlaků za 24 h.

Na pracovištích zařazených podle všech výše uvedených ustanovení do TS 10, ale kde výpravčí zajišťuje pracovní činnosti spojené jen s výpravou vlaků bez řízení jejich sledu, se sníží zařazení takového pracoviště o jeden TS.

Na pracovištích zařazených podle všech výše uvedených ustanovení do TS 11, ale kde výpravčí zajišťuje pracovní činnosti spojené jen s výpravou vlaků bez řízení jejich sledu, se sníží zařazení takového pracoviště o dva TS, u pracovišť výpravčích jen pro výpravu vlaků kde je vysoká intenzita provozu lze po souhlasu příslušného náměstka generálního ředitele, na návrh ředitele odboru 11 prostřednictvím O10 snížit jejich zařazení pouze o jeden TS.

Zdroj: [intranet SZDC]