



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## **NÁVRHY NA ŘEŠENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ SMĚNOVÉHO DOZORČÍHO ČD, A.S.**

PROPOSAL FOR SOLUTIONS OF CRISIS SITUATIONS FOR SHIFT SUPERVISOR ČD, A.S.

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**MICHAL ŘEHOŘEK**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. LUDĚK MIKULEC, CSc.**

BRNO 2011

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Řehořek Michal**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrhy na řešení krizových situací směnového dozorčího ČD, a.s.**

v anglickém jazyce:

**Proposal for Solutions of Crisis Situations for Shift Supervisor ČD, a.s.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DANĚK, Jan, TEICHMANN, Dušan. Technologie železniční dopravy. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 129 s. ISBN 978-80-248-1568-8.

SOUŠEK, Radovan. Doprava a krizový management. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2010. 257 s. ISBN 978-80-86530-64-2.

NEDELIAKOVÁ, E. – DOLINAYOVÁ, A. Manažment v železničnej doprave. Tribun EU s.r.o. Brno, 2009. ISBN 978-80-7399-845-5.

GAŠPARÍK, J., BLAHO, P.; LICHNER, D. Základy železničnej dopravnej prevádzky. EDIS – vydavateľstvo ŽU, Žilina, 2008. ISBN 978-80-8070-881-8.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2011

## **Anotace finálního díla**

Tato bakalářská práce se zabývá odhalováním a řešením krizových situací, které nastávají při výkonu zaměstnání směnového dozorčího ČD, a.s. Uvádí čtenáře do konkrétních situací, které při výkonu zaměstnání směnového dozorčího mohou nastat, navrhuje řešení těchto situací, která povedou k efektivnějším způsobům výkonu zaměstnání směnového dozorčího a ke zlepšení plynulosti drážní dopravy.

## **Anotation of final work**

This bachelor's thesis deals with detection and finding solutions of crisis situations which occurred in the job performance of ČD, a.s. shift supervisor. It indicates reader to a particular situations which could occur in the job performance of shift supervisor and propose solutions of this situations that will lead to more effective ways of shift supervisor job performance and to better flow of railway transportation.

## **Klíčová slova**

Krizový management, management v železniční dopravě, provozování drážní dopravy, organizace práce, vedení zaměstnanců.

## **Key words**

Crisis Management, Management in Railway Transportation, Operation of Railway Transportation, Labour Organisation, Staff Leading.

## **Bibliografická citace**

ŘEHOŘEK, M. *Návrhy na řešení krizových situací směnového dozorčího ČD, a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 92 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne .....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat Doc. Ing. Luďku Mikulcovi, CSc., vedoucímu bakalářské práce, za cenné připomínky, odborné rady a čas, který mi při zpracování práce věnoval a také Ing. Pavlu Mazačovi, který mi poskytnul materiály, informace a cenné rady.

# Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení problému a cíle práce .....	13
2 Teoretická východiska .....	14
2.1 Management.....	14
2.1.1 Integrovaná role managementu .....	14
2.1.2 Manažerské znalosti a dovednosti .....	14
2.1.3 Krize.....	15
2.1.4 Vnější a vnitřní příčiny krizí.....	15
2.1.5 Krizový management.....	17
2.1.6 Řízení změn .....	18
2.2 Komunikace .....	18
2.3 Provozování dráhy, drážní dopravy a mimořádné události s ním spojené.....	20
2.3.1 Dělení a charakteristika mimořádných událostí v drážní dopravě.....	22
2.3.2 Ohlašovací povinnost mimořádných událostí.....	24
2.3.3 Oprávněnost k šetření mimořádných událostí .....	25
2.4 Dopravní služba .....	26
2.4.1 Předpoklady zaměstnanců k výkonu dopravní služby.....	27
2.4.2 Pokyny a dopravní dokumentace.....	28
2.4.3 Odevzdávání a převzetí dopravní služby .....	29
3 Analýza současného stavu .....	31
3.1 Komunikace směnového dozorcího se zaměstnanci a veřejností .....	31
3.2 Kontrola zaměstnanců při výkonu pracovních povinností.....	33
3.3 Informační systém.....	36
3.4 Grafikon vlakové dopravy.....	39
3.4.1 Dodržování grafikonu vlakové dopravy .....	40
3.5 Mimořádné a nehodové události .....	43
3.5.1 Mimořádné a nehodové situace se škodami na majetku.....	45
3.5.2 Mimořádné a nehodové situace provázené zraněními a ztrátami na životech .....	46
3.5.3 Mimořádné události znemožňující provoz drážní dopravy .....	47

3.5.4	Mimořádné události spojené se speciálními a preventivními opatřeními.	48
3.6	Výlukové situace a výlukové plány .....	50
3.7	Závěry provedené analýzy .....	54
3.8	SWOT analýza .....	55
4	Návrhy řešení krizových situací .....	58
4.1	Zlepšení komunikace směnového dozorcího se zaměstnanci a veřejností.....	58
4.2	Zefektivnění kontroly zaměstnanců při výkonu pracovních činností .....	60
4.3	Implementace inovovaného informačního systému.....	62
4.3.1	Zavedení inovovaného informačního systému.....	63
4.3.2	Opatření k zavedení inovovaného informačního systému pro ČD, a.s.....	65
4.3.3	Opatření k zavedení inovovaného informačního systému pro směnové dozorcí.. .....	65
4.4	Změny v grafikonu vlakové dopravy .....	67
4.5	Zlepšení postupů řešení mimořádných a nehodových událostí.....	68
4.5.1	Zvýšení kompetencí směnových dozorcích .....	69
4.5.2	Zefektivnění pořizování dokumentace mimořádných událostí.....	70
4.5.3	Zajištění ochrany majetku ČD, a.s.....	71
4.6	Změny v realizaci výlukové činnosti .....	72
5	Vyhodnocení předložených návrhů .....	75
5.1	Náklady .....	75
5.2	Výnosy .....	76
6	Harmonogram realizace .....	82
	Závěr .....	83
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	87
	Seznam zkratk .....	89
	Seznam tabulek .....	90
	Seznam obrázků.....	91
	Seznam příloh .....	92

## Úvod

Svoji bakalářskou práci jsem zpracoval pro směnové dozorcí společnosti České dráhy, a.s. (dále jen ČD nebo ČD, a.s.) v Brně, se sídlem Nádražní 418/1 v Brně.

Současná akciová společnost ČD vznikla 1. ledna 2003 na základě zákona 77/2002 Sb. jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy. Tato společnost je v současnosti jedním z nejvýznamnějších železničních podniků v České republice. Dominantní postavení má společnost v přepravě osob, nákladní přeprava byla v roce 2007 převzata dceřinou společností ČD Cargo, a.s., do této doby však ČD zaujímaly významné postavení i v přepravě nákladní. Společnost byla také provozovatelem všech celostátních a většiny regionálních drah, ale tato činnost je od 1. července 2008 vyčleněna do státní organizace Správa železniční dopravní cesty, samostatné řízení dopravy však zůstalo v rukou ČD, a.s. [2] [3]

Od roku 2003 se ČD, a.s. vyvíjejí jako klasická akciová společnost s majoritním podílem státu, která vykazuje výsledky své činnosti ve výročních zprávách a jiných dokumentech, které předepisuje zákon.

Výroční zprávy udávají, že výsledky hospodaření za účetní období se v letech 2003 – 2009 vyvíjely následovně: 2003: - 926 milionů Kč, 2004: - 621 milionů Kč, 2005: - 587 milionů Kč, 2006: - 445 milionů Kč, 2007: - 597 milionů Kč, 2008: 2 344 milionů Kč, 2009: - 1 003 milionů Kč.

Dalším zajímavým ukazatelem z hlediska hospodaření a realizace jednotlivých ekonomických veličin je průměrný evidovaný počet zaměstnanců. Zde Výroční zprávy udávají v letech 2003 - 2009 tato čísla: 2003: 78 575 zaměstnanců, 2004: 73 825 zaměstnanců, 2005: 66 739 zaměstnanců, 2006: 60 594 zaměstnanců, 2007: 56 672 zaměstnanců, 2008: 48 592 zaměstnanců, 2009: 41 041 zaměstnanců.

Z výše uvedených vybraných ukazatelů je patrné, že ČD, a.s. až na výjimky dosahovaly v jednotlivých letech ve svém hospodaření lepších výsledků, a současně se snižoval počet zaměstnanců, což mohlo výsledek hospodaření ovlivnit, avšak ne příliš dramaticky. [4]

Jak již bylo uvedeno, svoji bakalářskou práci jsem zpracoval pro směnové dozorcí ČD, a.s. v Brně, což je pracovní pozice manažerského charakteru v železniční stanici

Brno hlavní nádraží. Tato pracovní pozice zajisté existuje i na jiných železničních stanicích a uzlech, já ale zpracovával svoji bakalářskou práci konkrétně pro pracovníky stanice Brno hlavní nádraží, a proto bych chtěl podotknout, že veškerá uvedená data souvisejí s touto stanicí a nemusí být obecně platná.

Směnový dozorčí má primárně za úkol dohlížet na bezproblémový chod všech činností zaměstnanců Dopravní kanceláře (srdce celého nádraží, pracuje zde množství pracovníků podřízených směnovému dozorčímu, jako například, operátoři staničního rozhlasu nebo výpravčí) a odlehlých pracovišť nalézajících se v objektu stanice Brno hlavní nádraží, dále má za úkol komunikovat s pracovníky železničních stanic a zastávek, nejčastěji v okolí Brna, není však vyloučen kontakt s pracovníky stanic z celé České republiky, ohledně situace, která panuje na železničních tratích v běžném drážním provozu. Dále komunikuje s cestujícími, organizačními složkami státu, jako například policií, armádou, hasičskou záchrannou službou, rychlou záchrannou službou a jinými účastníky drážní dopravy. Je zodpovědný za obsazování kolejí a správné řazení vlakových souprav, jak z hlediska pokud možno bezproblémového zajištění provozu ve stanici, tak z hlediska správného složení soupravy co do počtu vozů (vozů různých vozových tříd, jídelních a lůžkových vozů, vozů zajišťujících přepravu zavazadel většího objem jako například jízdnicích kol) i z hlediska správného přiřazení jednotlivých tažných vozů (lokomotiv, které celou soupravou pohybují), a do jisté míry odpovídá i za zpoždění jednotlivých vlakových souprav, což je však ovlivněno i jinými faktory.

Z výše uvedeného popisu je patrné, že při výkonu práce se směnový dozorčí setkává, či spíše může se setkat, s problémovými situacemi, které je potřeba neprodleně vyřešit, aby bylo zamezeno škodám na majetku, poškození zdraví personálu ČD a cestujících a v neposlední řadě, aby byl zajištěn pokud možno bezproblémový provoz železniční dopravy či jiných druhů výlukové dopravy, podle jízdního řádu.

Problémy můžeme rozdělit do dvou kategorií, první z nich jsou problémy vnitřní, pramenící ze samotného výkonu služby. K těmto problémům patří například problémy v komunikaci a spolupráci mezi směnovými dozorčími a ostatními pracovníky ve stanici, problémy s obsluhou dorozumívacích zařízení, což jsou v tomto případě telefony (pevné stacionární linky i GSM telefony), vysílačky, emailová komunikace, atd. Druhá kategorie problémů jsou problémy vnější, které ovlivňují výkon služby směnových dozorčích bez jejich přičinění. Do této kategorie patří komunikační problémy s

nadřízenými, cestujícími, představiteli organizačních složek státu atd., dále jsou to problémy například s počasím (vichřice, sněhové kalamity, záplavy), nepředvídatelné nehody spojené s přepravou (zranění nebo úmrtí účastníka přepravního procesu, dopravní nehoda ve stanici i mimo ni, atd.) nebo situace pramenící ze sice předvídatelných, ale neovlivnitelných situací (přeprava fanoušků na sportovní utkání, koncerty nebo nedávná přítomnost papeže v Brně).

Tyto a mnohé další problémy se mohou vyskytnout a zpravidla se vyskytují v denním výkonu služby směnových dozorčích ČD, a.s. ve stanici Brno hlavní nádraží. Z tohoto důvodu jsem svoji bakalářskou práci zaměřil na tuto tematiku a v dalším postupu jsem se pokusil jednak rozvést tuto tematiku tak, aby byla srozumitelná laickému čtenáři a hlavně aby byla nápomocna při řešení krizových a problémových situací, které souvisejí s výkonem služby směnových dozorčích ČD, a.s.

## **1 Vymezení problému a cíle práce**

Železniční doprava má svoje nezastupitelné místo na trhu přepravních služeb již od vzniku samostatné České republiky. Vzhledem k tomu, že můj otec pracuje ve společnosti ČD, a.s. jako směnový dozorčí, jsem se při rozhovorech s ním už několikrát přesvědčil, že při výkonu jeho služby dochází ke vzniku krizových situací, které jsou v současné době řešeny neefektivně nebo jejichž řešení by se dalo zavedením nových pracovních postupů a nových technologií podstatně vylepšit. Proto jsem se rozhodl věnovat se ve svojí bakalářské práci tématice zefektivnění řešení těchto krizových situací.

Cílem práce je analyzovat příčiny vzniku krizových situací vznikajících při výkonu služby směnových dozorčích ČD, a.s. a dle zjištěných skutečností navrhnout taková opatření a řešení, která by vedla ke zmírněním dopadů krizových situací na provoz drážní dopravy ve stanici Brno hlavní nádraží a na výkon služby směnových dozorčích v této stanici.

## **2 Teoretická východiska**

### **2.1 Management**

Management není exaktní disciplínou, kterou by bylo možno popsat a vysvětlit jedním způsobem, který by všichni přijali za závazný a správný, management vyvíjí s každým jedincem, který vstoupí do businessu, s každým nápadem a myšlenkou. „Management vychází zejména z empirie, ze zkušeností těch, kteří mají talent, umí a dokázali - řídit, vést.“ [10]

#### **2.1.1 Integrovaná role managementu**

Spolu s rozvojem lidské společnosti, kdy se lidé začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni zrealizovat samostatně, se stalo řízení, později označené jako management, nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Jak docházelo k rozvoji společnosti, která se soustředila na řešení problémů v rámci skupiny, začala se samozřejmě vyvíjet i specializace jednotlivých lidských činností a postupů a s tím spojená dělba práce. Bylo tedy přirozené, že se zvýšil význam lidí, kteří se zaměřovali na koordinaci a vedení úsilí jedinců patřících ke skupině, tedy vlastně manažerů.

V soudobé společnosti existuje několik směrů pojetí řízení a organizování, které manažer (někdy též označovaný jako vedoucí pracovník) vykonává. Nejdůležitějším úkolem těchto pracovníků je nastavit určitý optimální systém řízení dané skupiny nebo organizace, který závisí na plnění konkrétních pracovních úkolů. Při své každodenní činnosti se vedoucí pracovník zabývá organizováním a koordinováním organizační architektury a struktury skupiny (v případě menších podniků například i celého podniku), přičemž analyzuje důsledky změn jednotlivých faktorů, které ovlivňují chod dané organizace v podmínkách neustálých změn. [1]

#### **2.1.2 Manažerské znalosti a dovednosti**

Z výše uvedeného vyplývá, že manažeři všech úrovní by měli ovládat a znát následující kroky a chování:

1. Klasické funkce, které zahrnují rozhodování, plánování, koordinování, organizování, motivování, vedení a kontrolu a mnohé další funkce.
2. Práci s lidmi, které by měl umět dostatečně motivovat k lepším výkonům, efektivně je vést a komunikovat s nimi.
3. Zodpovědnost za úspěšný chod útvaru, týmu a celé organizace, přičemž by měl mít jasnou představu zejména o zaměření do budoucnosti, koncepčním myšlení, ovládnutí technik strategického řízení a odolnosti a otevřenosti vůči změnám.
4. Přínos pro organizaci, který by měl být zaměřen například na zvyšování výkonnosti a produktivity, uplatňování nových přístupů, metod a technik řízení.
5. Práce sám na sobě, což znamená efektivně rozvíjet vlastní organizační dovednosti, znalosti, ale také umění správného efektivního odpočinku, který bude přínosem pro budoucí kvalitnější a výkonnější práci, která vytváří předpoklady k úspěšnému organizačnímu chování vedoucího pracovníka.

[1]

### **2.1.3 Krize**

Krize je pojem, který opět nemá jednoznačnou definici, ovšem vzhledem k předchozím pojmům, které označovaly určitá odvětví lidské činnosti je pojem krize poněkud více abstraktní. Asi nejpřesnější význam tohoto slova, které pochází z řečtiny, nalézáme ve vysvětlení krize jako nesnadné, komplikované situace, která je potřeba neprodleně vyřešit k odvrácení hrozících škod nebo nebezpečí.

Z hlediska působících faktorů můžeme příčiny krize rozdělit na příčiny vnitřní a vnější, které budou popsány v další kapitole.

### **2.1.4 Vnější a vnitřní příčiny krizí**

Vnější příčiny krizí jsou spojeny se změnami vnějšího prostředí podniku nebo místa výkonu činnosti manažera. Tato změny jsou stále více chaotické, nenadálé a z těchto důvodů jsou tudíž nepředvídatelné. Tyto změny potom v důsledku neadekvátní nebo dokonce žádné reakce ze strany managementu velmi rychle vyústí do krize, která může v různých ohledech ovlivnit situaci buď konkrétního manažera nebo v horším případě

celého pracovního kolektivu či podniku. Jedná se především o nenadálé přírodní katastrofy nebo nehody, které nejsou zaviněny přímo manažerem.

Vnitřní příčiny krizí vyplývají z neřešení nebo neadekvátního řešení vnitřních problémů v jednotlivých subsystémech podniku. Tyto problémy lze dělit podle hlediska jejich vzniku na problémy související bezprostředně s podnikem a realizací jeho funkcí, a na problémy způsobené jejich neadekvátním řešením ze strany manažera, případně kombinace obou hledisek jejich vzniku.

- Krizové situace ovlivněné přímo podnikem
  - Chybějící strategie, vysoký podíl operativní činnosti vrcholového managementu, neznalost nebo malá znalost a využívání strategického řízení a metod řízení vůbec.
  - Neúměrné investice, často dražší než plánované nebo směřované do nesprávných podnikových aktiv.
  - Neúměrné firemní výdaje nekorespondující s vývojem tržeb, např. nepromyšlené nákupy a investice, nerespektování akumulace zisku a jeho rozvrstvení do budoucnosti bez ohledu na vytváření rezerv.
  - Nízká motivace zaměstnanců
- Krizové situace ovlivněné manažerem:
  - Osobní neschopnost managementu na jedné straně a přílišný optimismus a přehnaná sebedůvěra na straně druhé; vyhýbání se riziku nebo naopak přijímání velkého rizika (neznalost míry rizika), obavy ze zásadních změn.
  - Pozdní rozpoznání krizových jevů a nerespektování signálů krize a pozdní, neadekvátní (spekulativní) nebo žádné reakce na ně.
  - Nedostatečná úroveň teoretických a praktických poznatků v řízení.
  - Neochota ke změně způsobu řízení v nových podmínkách.
- Krizové situace ovlivněné jak podnikem, tak manažerem:
  - Nesourodý informační systém neposkytující včas potřebné údaje pro řízení firmy.
  - Nesoulad mezi správními a řídicími orgány a neshoda v jejich zájmech a cílech. [10] [24]

### 2.1.5 Krizový management

Jedná se o poměrně mladé odvětví managementu. Toto označení bylo poprvé použito v roce 1962, když ve Spojených státech amerických prezident J. F. Kennedy byl nucen sestavit kolektiv odborníků, který měl za cíl odvrátit definitivní konfrontaci s tehdejší Svazem sovětských socialistických republik, který v této době na ostrově Kuba rozmístil jaderné rakety.

Při hledání definice krizového managementu narážíme na stejný problém jako při definici managementu samotného. Různí autoři se přiklánějí k různým výkladům krizového managementu, ze kterých vybírám záměrně ty, které se k dané problematice nejvíce hodí.

- Krizový management můžeme chápat jako souhrn řídicích činností věcně a místně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace, jak v ČR uvádí zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení.
- Nebo můžeme krizový management chápat jako souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů preventivních, rozhodovacích a technologických opatření, umožňujících řídicím pracovníkům řešit krizové situace.
- Z užšího pohledu můžeme též krizový management chápat jako vyrovnání se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces odpovědných osob k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí aktuálního problému, před nímž organizace, potažmo vedoucí pracovník stojí.

Krizový management se používá jako preventivní nástroj již při hodnocení rizik, která mohou být potenciální příčinou krize. Nebo jako návod, jak řešit krizové situace, které byli již v minulosti poznány a řešeny. [10]

„Jestli je vůdcovství obecně potřebnou vlastností pro vedoucí funkce, pak ve světě krizového managementu je naprosto nezbytné, snad dokonce základní.“ [10]

### **2.1.6 Řízení změn**

Při řešení krizových situací dochází často ke změnám postupů a taktik, které musí každý manažer ovládat a používat k efektivnímu vyřešení problémů s těmito situacemi spojenými. Proces použití těchto postupů a taktik se nazývá řízení změn. Kvalitní manažer musí umět zásadní změny, které by mohly v budoucnu ovlivnit společnost, její část nebo spektrum činností prováděné manažerem, efektivně nalézat a reagovat na ně dříve, než způsobí závažné ztráty. Musí být schopen nalézt jednoduchý, účinný a přiměřený proces řízení těchto změn, který mu umožní na jakoukoli změnu okamžitě reagovat předem stanoveným způsobem a zabránit tak nepříznivým následkům, které by mohly ohrozit manažera nebo celou společnost.

Proces řízení změn musí být standardizován, aby nevznikal chaos, nedocházelo k chybám a proces nebyl neefektivní. Všechny typy změn by měly být řízeny vždy podle stejné metodiky, přičemž by se proces řízení změn měl skládat z následujících kroků:

- nalezení zárodku budoucí změny nebo již probíhající změny,
- identifikace procesů, postupů a praktik, které bude potřeba změnit,
- analýza současného stavu procesu, postupu nebo praktiky, která se má změnit,
- určení a dokumentování cílového stavu, po ukončení procesu řízení změn,
- schválení procesu změny,
- Určení charakteru změny (zde závisí na tom, v jaké míře je ovlivněn podnik, pokud se jedná o operativní nebo malé změny je tento krok spjat s naplánováním těchto změn v daném okamžiku, jedná-li se však o změny zásadní, pak je potřeba zpracovat projekt této změny a tento projekt realizovat),
- vyhodnocení výsledků realizace nápravných opatření
- dosažení definovaného zlepšení, zpětná vazba a návrat na začátek procesu. [19]

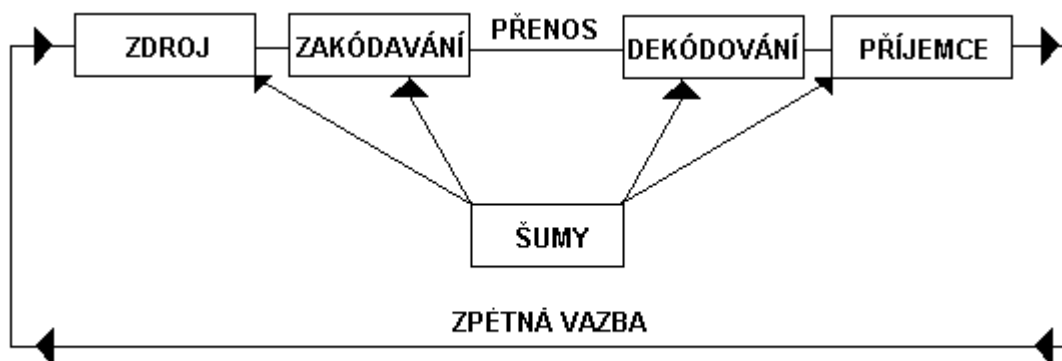
## **2.2 Komunikace**

Komunikace je slovo latinského původu a v českém jazyce se jedná o slovo velmi mnohoznačné, jednak znamená dopravní síť, potom můžeme komunikaci brát jako přemísťování lidí a materiálu, ale hlavní význam, který toto slovo má pro moji práci tkví ve významu přenosu myšlenek, informací, postojů a pocitů od jednoho člověka k druhému. Z výše uvedeného vyplývá, že komunikačními prostředky mohou být jazyk,

pošta, telegraf, telefon, počítač, rádio a televize, což jsou prostředky, které slovu komunikace dávají význam přenosu informací mezi komunikátorem (účastníkem, který informaci předává) a komunikantem (účastníkem, který informaci přijímá), a jsou to nejdůležitější přenosové prostředky. V přenosu informace je velice důležité, tzv. kódování a dekódování zpráv. Pouze správným kódováním a následným správným dekódováním můžeme předejít riziku, že informace nebude správně pochopena nebo nebude pochopena vůbec. Komunikaci lze též označit jako dorozumívání.

Nejdůležitějšími charakteristikami komunikace jsou:

- Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování.
- Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem.
- Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.
- Komunikace je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů. [7]



Obrázek 1 - Schéma komunikačního procesu [9]

Komunikace je základním kamenem dorozumění mezi lidmi, je tedy patrné, že musí plnit různé funkce na různých stupních mezilidské interakce. Jinak bude probíhat komunikace mezi přáteli navzájem, jiným způsobem proběhne komunikace mezi rodičem a dítětem a zcela jistě bychom našli specifické vlastnosti komunikace mezi manažery navzájem a manažery a podřízenými pracovníky.

V komunikaci mezi manažery a podřízenými pracovníky bychom zcela jistě našli funkce, které zaměstnance mají informovat a instruovat o postupech, které by měly být při jeho práci použity. Dále by ho měly svým motivovat a posilovat, a svým způsobem tedy přesvědčovat o tom, že postupy, které manažer navrhuje, jsou právě ty, které je potřeba v daných situacích použít. V určitých situacích, například když je prováděno školení zaměstnanců nebo výklad některé činnosti, které je například zaváděna zcela nově, má komunikace funkci vzdělávací a výchovnou, přičemž v tomto ohledu je velice důležité právě kódování zprávy přenášené z manažera na jeho podřízené, aby byla informace správně pochopena. To tedy znamená, že by se manažer měl vyjadřovat tak, aby ho jeho podřízení, kterým danou problematiku vysvětluje, pochopily, což souvisí i s jistou mírou trpělivosti a zohledněním faktoru času, který musí manažer „spotřebovat“, aby úkoly a postupy, které vysvětluje, byly prováděny správně a nebylo již potřeba se k dané problematice dále vracet. A samozřejmě se nelze omezit pouze na strohý popis dané problematiky, ale je velice důležité podávat informace v určitých souvislostech, aby jejich pochopení bylo pro příjemce co nejsnadnější, což zabezpečuje funkce souvztažnosti. [7]

### **2.3 Provozování dráhy, drážní dopravy a mimořádné události s ním spojené**

Provozování dráhy a drážní dopravy v České republice, na dráze celostátní nebo drahách regionálních, je souhrn činností spojených s pohybem drážních vozidel, organizováním, plánováním a zajišťováním dopravy na dráze a vedením zaměstnanců, které může provádět fyzická nebo právnická osoba zapsaná v obchodním rejstříku, která splňuje následující podmínky:

- Je držitelem platné licence.
- Má přidělenou kapacitu.
- Je držitelem platného osvědčení dopravce.
- Má uzavřenou smlouvu o provozování drážní dopravy s provozovatelem dráhy.
- Má sjednáno pojištění odpovědnosti za škody z provozu drážní dopravy a zapláceno pojistné.
- Má finančně zajištěno řádné provozování drážní dopravy. [14]

## Mimořádné události v provozování dráhy a drážní dopravy

**Mimořádnou událostí v drážní dopravě** je, ve smyslu zákona č. 266/1994 Sb. o drahách, závažná nehoda, nehoda nebo ohrožení v drážní dopravě, která ohrožuje nebo narušuje bezpečnost, pravidelnost a plynulost provozování drážní dopravy, bezpečnost osob a bezpečnou funkci staveb a zařízení nebo ohrožuje životní prostředí. **Závažnou nehodou** v drážní dopravě se rozumí srážka nebo vykolejení drážních vozidel, ke kterým došlo v souvislosti s provozováním drážní dopravy a jejichž následkem došlo k úmrtí nebo újmě na zdraví nejméně pěti osob, nebo jejichž následkem vznikly škody velkého rozsahu. **Nehodou** v drážní dopravě se rozumí událost, k níž došlo v souvislosti s provozováním drážní dopravy s následkem smrti, újmy na zdraví nebo značné škody. Jiné mimořádné události se považují za ohrožení.

Mimořádné události se zařazují do skupin podle jejich příčin, následků a okolností jejich vzniku:

- **Mimořádné události skupiny A:** Jedná se o závažné nehody, kterými se rozumí srážka nebo vykolejení drážních vozidel, ke kterým došlo v souvislosti s provozováním drážní dopravy a které mají za následek úmrtí či újmu na zdraví nejméně pěti osob nebo škody velkého rozsahu. Jedná se například o srážky vlakových souprav navzájem nebo střet vlakové soupravy s osobním automobilem.
- **Mimořádné události skupiny B:** Nehody, kterými se rozumí události, k nimž došlo v souvislosti s provozováním drážní dopravy s následkem smrti, újmy na zdraví nebo značné škody. Jedná se například o nehody, kdy je v kolejišti přejet člověk.
- **Mimořádné události skupiny C:** Jedná se o stavy ohrožení, kterými se rozumí mimořádné události, které nejsou závažnými nehodami nebo nehodami.

Mimořádnými událostmi jsou zejména:

- srážky drážních vozidel,
- vykolejení drážního vozidla,
- najetí drážního vozidla na překážku v dopravní cestě dráhy,
- střetnutí drážních vozidel se silničními vozidly, včetně střetnutí drážních vozidel s chodci na úrovni křížení dráhy s pozemní komunikací,

- střetnutí drážních vozidel se silničními vozidly mimo úrovňové křížení dráhy s pozemní komunikací,
- střetnutí pohybujícího se drážního vozidla s osobou mimo úrovňové křížení dráhy s pozemní komunikací,
- lom kolejnice,
- selhání návěstních (zabezpečovacích) systémů,
- nedovolená jízda drážního vozidla za návěstidlo zakazující jízdu,
- nezajištěná jízda drážního vozidla
- předčasná změna návěstního znaku hlavního návěstidla
- ujetí drážního vozidla
- roztržení vlaku
- požáry drážních vozidel
- únik nebo ohrožení bezprostředním rizikem úniku nebezpečné věci při její přepravě po železnici, které není závažnou nehodou nebo nehodou,
- další, blíže nespecifikované, mimořádné události vzniklé v souvislosti s pohybem drážního vozidla
- další, blíže nespecifikované, mimořádné události vzniklé bez souvislosti s pohybem drážního vozidla.

Za usmrcenou osobu se považuje osoba, která zemřela při mimořádné události nebo došlo při této mimořádné události k vážné újmě na zdraví této osoby, která na její následky zemřela nejdéle do 30 dnů od vzniku mimořádné události. Újma na zdraví, popřípadě smrt osoby v obvodu dráhy, která není způsobena pohybem drážního vozidla, se jako mimořádná událost neeviduje. [12]

### 2.3.1 Dělení a charakteristika mimořádných událostí v drážní dopravě

Podle příčinné podstaty můžeme mimořádné události dělit na události **naturogenní** a události **antropogenní**.

**Naturogenní mimořádné události** jsou způsobené přírodními jevy a lze je dále dělit na mimořádné události abiotické, tedy způsobené neživou přírodou a mimořádné události biotické, tedy způsobené živou přírodou.

Mezi naturogenní mimořádné události ovlivňující drážní dopravu patří zejména:

- požáry,
- záplavy, povodně a s nimi spojené pohyby říčních koryt,
- vichřice a silné větrné poryvy,
- námrazy, náledí a dlouhodobé silné mrazy,
- sněhové kalamity,
- svahové pohyby,
- zemětřesení a propad zemských dutin,
- dlouho trvající vedra a sucha,
- mnohé další mimořádné události

Přírodní destruktivní děje představují pro drážní dopravu stále nebezpečí, některé se dají s velkou úspěšností předvídat, jako například meteorologické jevy, jiné jsou naopak nepředvídatelné (požáry, zemětřesení, eroze a sesuvy půdy) a bývají často zpozorovány až při viditelném projevu následků. Česká republika patří mezi lokality, které nejsou příliš zatěžovány přírodními mimořádnými událostmi. Není ovlivňována činností moře, nepatří do oblastí s výskytem vulkanické a tektonické činnosti, nevyskytují se zde teplotní extrémů, ale to neznamená, že by se tyto druhy mimořádných událostí měly podceňovat.

**Antropogenní mimořádné události** jsou způsobené činností člověka a lze je dále dělit na mimořádné události technogenní, které jsou definovány jako provozní havárie a havárie spojené s infrastrukturou, jsou to tedy technické a technologické havárie a havárie způsobené selháním lidského činitele. Dalšími mimořádnými událostmi jsou události agrogenní, které jsou spojené se zemědělstvím a půdou a neposlední řadě jde o mimořádné události sociogenní, což jsou události ovlivněné samotnou dopravou, komunální činností a dalšími sociálními jevy.

Mezi antropogenní mimořádné události ovlivňující drážní dopravu patří zejména:

- požáry způsobené lidskou činností,
- havárie v dopravě,
- havárie v dopravě s kombinovaným účinkem,
- mnohé další mimořádné události.

Člověk se v současné době stává silou schopnou úplně přeměnit původní přírodu a krajinu, protože ovládá takové zdroje, které jsou srovnatelné s přírodními silami, které v minulosti dávaly Zemi dnešní tvar. Jedná se především o energetické zdroje a materiály využívané člověkem, které se stávají zásadním rizikem i pro samu existenci člověka v případě jejich neovládnutí nebo havárie jejich infrastrukturních sítí (ropovody, plynovody, elektrárny). Tyto havárie a neopatrné zacházení se zdroji energie jsou největšími potenciálními riziky a zdroji současných mimořádných situací, a proto je potřeba znát jejich systémovou spolehlivost, bezpečnost a zranitelnost, aby bylo možné předvídat situace, které by mohly působením těchto sil, v důsledku neopatrné nebo nepřesné manipulace člověkem, vzniknout. [13]

### 2.3.2 Ohlašovací povinnost mimořádných událostí

Každý zaměstnanec nebo osoba ve smluvním vztahu k provozovateli dráhy nebo drážní dopravy, kteří se svou pracovní činností podílejí na provozování dráhy nebo drážní dopravy, jsou povinni neprodleně ohlásit určenému ohlašovacímu pracovišti vznik mimořádných událostí, pokud tyto události sami zjistili, nebo se o nich věrohodně dozvěděli.

Ohlašovacími pracovišti jsou ve větších železničních uzlech dopravní kanceláře, v ostatních stanicích jsou to potom pracoviště výpravčích, dirigujících dispečerů a dispečerů strojmistrů.

**Ohlašovací plán** je dokument, podle kterého probíhá hlášení mimořádných událostí na ohlašovací pracoviště.

Ohlašovací plán obsahuje:

- způsoby ohlášení nehodové události z místa vzniku,
- způsoby přivolání nutné pomoci,
- hlášení orgánům vyšších organizačních stupňů a Policii ČR,
- aktualizované adresy:
  - integrovaného záchranného systému,
  - železničních hasičů,
  - nehodových pomocných vlaků,
  - nehodových jeřábových jednotek,

- nehodových vyprošťovacích jednotek,
- silničních dopravců pro zabezpečení náhradní dopravy,
- provozovatelů mechanismů pro provedení vyprošťovacích a odklízecích prací,
- dalších institucí, jako například havarijní služby energetické, plynové, báňské záchranné služby.

### **2.3.3 Oprávněnost k šetření mimořádných událostí**

Ke zjišťování příčin vzniku mimořádné události vzniklé při provozování dráhy a provozování drážní dopravy pověřují provozovatelé dráhy a drážní dopravy osobu odborně způsobilou. Pověřená osoba je oprávněna k zajištění místa mimořádné události, k pořízení dokumentace postupu při zabezpečení a obsluze dráhy, stavby na dráze a ostatních věcí týkajících se provozu dráhy a drážní dopravy, jako například zajištění stavu drážních vozidel, v souvislosti se vznikem mimořádné události a příčinou události, k vyhodnocení příčin a okolností vzniku mimořádné události a k návrhu odpovědnosti za její vznik.

Dopraci a provozovatelé dráhy zpracovávají k zajištění bezpečnosti služební předpisy, které vycházejí jak ze Zákona o drahách, tak i z vyhlášky č. 376/2006 Sb. Předpisy obsahují ustanovení o mimořádných událostech v drážní dopravě, určují způsob ohlašování, šetření, evidence a uzavírání mimořádných událostí. Jsou v nich uvedeny citace zákonů, norem a jiných předpisů. Tyto předpisy definují kategorie mimořádných událostí pro statistické potřeby, stanovují ohlašovací a svolávací rozvrh a vlastní postupy šetření.

Svolávací rozvrh řeší způsob svolání zaměstnanců, kteří odstraňují následky mimořádných událostí. Jedná se o zaměstnance, kteří provádějí vyprošťovací a odklízecí práce a šetří příčiny mimořádných (nehodových) událostí.

České dráhy, a.s., majoritní železniční dopravce v ČR v oblasti osobní dopravy, tak spolu se státní organizací Správa železniční a dopravní cesty zpracovaly legislativní ustanovení zákona o drahách a vyhlášky č. 376/2006 Sb., do vlastní předpisové soustavy. Předpis SŽDC : D 17 a s ním spojená prováděcí opatření převzal do vlastní předpisové soustavy také majoritní dopravce v oblasti nákladní dopravy v ČR, ČD Cargo, a.s.

Mimořádné události nehodového charakteru musí na základě smluvních ustanovení zajistit nejprve Inspektorát bezpečnosti železniční dopravy, který zajišťuje šetření mimořádných událostí i pro jiné než výše uvedené provozovatele dráhy a drážní dopravy, se kterými je ve smluvním vztahu. Zaměstnanci inspektorátu bezpečnosti železniční dopravy šetří zejména:

- srážky, vykolejení a střetnutí drážního vozidla se silničními vozidly bez ohledu na následky,
- ostatní mimořádné události, jedná-li se o nehodu.

Zaměstnanci inspektorátu bezpečnosti železniční dopravy mohou po zjištění základních údajů, rozsahu a následků mimořádné události předat šetření mimořádné události pověřené osobě provozovatele dráhy nebo drážní dopravy.

Vlastní šetření příčiny mimořádné události a stanovení odpovědnosti obsahuje následující přehled činností:

- ohledání místa,
- shromáždění dokumentace a záznamů,
- měření, komisionální prohlídky a zápisy,
- sepsání zápisu se zaměstnanci,
- zjištění škody,
- stanovení příčiny a odpovědnosti za vznik mimořádné události,
- definice skupin mimořádných událostí,
- zvláštní případy a postupy při stanovení příčiny a osovosti,
- vyhodnocení příčin a okolností vzniku mimořádné události. [12]

## **2.4 Dopravní služba**

Dopravní služba je souhrn činností vykonávaných podle vnitřních předpisů SŽDC, popřípadě dalších řídicích aktů pro zabezpečení jízd vlaků, posunu v obvodu dopraven s kolejovým rozvětvením, posunu mezi dopravami a jízd vozidel na vyloučenou a z vyloučené koleje. Dopravní službou se též rozumí organizace a kontrola výše uvedených činností. [15]

### **2.4.1 Předpoklady zaměstnanců k výkonu dopravní služby**

. Při výkonu dopravní služby je zaměstnanec povinen zabývat se výlučně činnostmi, jimiž plní pracovní úkoly nebo které přímo souvisí s plněním pracovních povinností. Bezpečnost železniční dopravy spočívá v její pravidelnosti, ve znalosti a důsledném dodržování vnitřních předpisů SŽDC, popřípadě i dalších opatření týkajících se provozu všemi zúčastněnými osobami. I zdánlivě nepatrné porušení těchto předpisů nebo vydaných opatření může mít za následek ohrožení bezpečnosti lidí a provozu a může také vést ke značným hmotným škodám, a proto všichni zaměstnanci musejí dbát na jejich přesné a svědomité dodržování.

Předpisy samozřejmě nemohou postihnout všechny případy nenadálých událostí, a proto je potřeba, aby zaměstnanci řešili krizové situace podle svého nejlepšího vědomí a svědomí tak, aby byla zaručena bezpečnost, pravidelnost a plynulost železniční dopravy. Každý zaměstnanec dopravní služby je plně odpovědný za zajištění bezpečnosti dopravy rozsahu své odborné způsobilosti.

Předpisy SŽDC předepisují pro jednotlivé funkce související s provozováním dráhy a drážní dopravy organizační pokyny a náplně pro odborné zkoušky, jež musí každý zaměstnanec absolvovat pro dosažení požadovaného stupně odborné způsobilosti jednotlivých pracovních funkcí.

Všichni zaměstnanci musí ovládat ustanovení, která zaměstnavatel a legislativa předepisuje pro jejich službu, a proto si musí obnovovat a doplňovat znalosti předpisů a souvisejících opatření, seznamovat se s jejich změnami, zúčastňovat se školení a absolvovat předepsaná přezkoušení v rozsahu nezbytném pro předepsanou odbornou způsobilost.

Předpoklad pro samostatné vykonávání dopravní služby nebo dozorem nad ní je, že tyto činnosti vykonávají pouze odborně způsobilí zaměstnanci, kteří byli k výkonu své činnosti (profese) zmocněni a jsou ve službě. Za správný výkon vykonávané činnosti odpovídá výlučně každý zaměstnanec osobně. Pokud jsou zaměstnanci známy okolnosti, které by mohly vést k ohrožení bezpečnosti, je zaměstnanec povinen neprodleně učinit všechny potřebné kroky k odvrácení nebezpečí a taktéž je povinen neprodleně upozornit bezprostředně nadřízeného zaměstnance. Je zakázáno, aby zaměstnanec přenechával nebo přenášel svoje služební povinnosti a úkony jemu určené na zaměstnance, kteří ke splnění těchto úkolů nejsou oprávněni.

Součástí odborné způsobilosti k výkonu pracovní činnosti je znalost **traťových** a **místních** poměrů. Znalostí **traťových** poměrů se rozumí poznání charakteru tratě, technologie jízdy a s ní souvisejících dopravních povinností v rozsahu, který je přiměřený k dané pracovní činnosti, přičemž je potřeba také znát objízdné trasy, které přicházejí v úvahu. Tyto informace jsou obsaženy v TTP. Znalostí **místních** poměrů se rozumí poznání charakteru stanic, nákladišť a jiných obslužných pracovišť, včetně znalosti jejich technického a zabezpečovacího zařízení a způsobu jejich obsluhy (např. posunu) na manipulačních kolejích. Tyto informace jsou obsaženy v ZDD. Znalost traťových a místních poměrů je součástí odborné způsobilosti všech zaměstnanců ČD, a také externích dopravců, kteří vykonávají na trati nebo v dopravnách s kolejovým rozvětvením jakékoli činnosti související s výkonem dopravní služby. [15]

#### **2.4.2 Pokyny a dopravní dokumentace**

Organizování a provozování drážní dopravy se provádí pokyny, které musí být stručné a srozumitelné, aby bylo vyloučeno jakékoli nedorozumění. Tyto pokyny nesmí ohrožovat bezpečnost drážní dopravy a musí být v souladu s pracovní smlouvou a odbornou způsobilostí zaměstnance, který má pokyn vykonat. Pokyny vydávané při mimořádných a krizových událostech mají svá specifika a nemusí být s pracovní smlouvou v souladu, stále však platí, že nesmí ohrožovat bezpečnost drážní dopravy.

Za daný pokyn odpovídá ten, kdo jej dal, za provedení odpovídá ten, komu byl pokyn předán k vykonání. V situacích, kdy pokyn odporuje ustanovením předpisů, je zaměstnanec, který ho má vykonat, povinen ihned vznést námitky. Jestliže nadřízený i přes námitky trvá na provedení pokynu, je zaměstnanec oprávněn vyžádat si písemný rozkaz. Pokud však pokyn zřejmě ohrožuje bezpečnost dopravy, nesmí jej zaměstnanec vykonat a je povinen případ ohlásit vyššímu nadřízenému i bez zachování nařízeného služebního postupu. Pokyny s pominutím bezprostředně nařízeného se smí dát jen v případě, že se jedná o odvrácení hrozícího nebezpečí.

Nařizují-li předpisy dát pokyn osobně, musí se tak stát při osobním styku zúčastněných zaměstnanců. Nařizují-li předpisy dát pokyn přímo, může předání pokynu proběhnout buď osobně, nebo telekomunikačním zařízením, zabezpečovacím zařízením nebo jiným technickým zařízením, ale vždy bez prostředníka. Při vydávání pokynů musí být zřejmé, kdo jej vydává a kdo přijímá.

Kdo přijímá pokyn týkající dopravních opatření daný telekomunikačním zařízením, je povinen tento pokyn opakovat, aby bylo zřejmé, že pokyn správně pochopil.

O průběhu organizace a provozování drážní dopravy jsou zaměstnanci povinni vést písemný záznam v dopravní dokumentaci. Za dopravní dokumentaci se považují písemné doklady, nařízené předpisy pro organizování a provozování drážní dopravy. Záznamy pořízené technickým zařízením na jiných médiích nahrazují zápisy hovorů v Telefonním zápisníku.

Všechny hovory a zápisy, které se týkají dopravní služby, včetně sepisovaných písemných rozkazů, musí být vedeny v jazyce českém, přičemž se dopravní dokumentace uchovává u příslušné organizační složky po dobu jednoho roku, není-li skartačním řádem stanoveno jinak. [15]

### **2.4.3 Odevzdávání a převzetí dopravní služby**

Dobu nástupu a ukončení služby určuje rozvrh služby (turnus). Pokud nemůže zaměstnanec nastoupit službu včas, je povinen oznámit tuto skutečnost bez zbytečného odkladu a pokud možno s předstihem svému nadřízenému a uvést důvod své nepřítomnosti. Pokud je to v obecném zájmu nezbytně nutné, jsou zaměstnanci povinni setrvat ve službě nebo dostavit se do ní i mimo stanovený rozvrh a konat práci, která jim bude přidělena a která odpovídá pracovní smlouvě a odborné způsobilosti. V případě zasahování do stanoveného pracovního rozvrhu je potřeba se co nejrychleji postarat o obnovení jeho pravidelnosti.

ZDD stanovuje způsob předání dopravní služby (osobně, písemně, ústně) pro jednotlivé zaměstnance a stanoveny jsou též vzory písemných odevzdávek, které mají svá specifika. Při odevzdávce dopravní služby jsou zaměstnanci povinni uvést podstatné a důležité údaje týkající se výkonů dopravní služby. Písemně se dopravní služba odevzdává ve zvláštní knize, zápisníku odevzdávek dopravní služby. ZDD může povolit i jiný způsob odevzdávky dopravní služby (např. digitálním záznamem, výpočetní technikou, atd.). Při použití výpočetní techniky je možné odevzdávku dopravní služby podepsat po jejím vytištění nebo je umožněno rozdělit ji do dvou částí. V písemné části odevzdávky služby musí být kromě podpisů odevzdávajícího a nastupujícího zaměstnance a časových údajů uveden odkaz na počítačový záznam, který s odevzdáním a převzetím služby souvisí, s uvedením jeho označení. ZDD předepisuje

uvést v počítačovém záznamu všechny body odevzdávky služby. Zaměstnanec přebírající službu je povinen se přesvědčit o správnosti těch údajů, které jsou určeny vzorem odevzdávky služby podle ustanovení ZDD.

Dopravní služba smí být odevzdána pouze oprávněnému nástupci, za předpokladu, že tímto úkonem nedojde k narušení bezpečnosti a plynulosti drážní dopravy. Ve stanicích s velkými objemy provozní práce jsou ZDD stanoveny zjednodušené způsoby pro předávání dopravní služby a zjednodušené odevzdávky služby při střídání zaměstnanců v průběhu jedné směny, například z důvodu pracovního vytížení zaměstnance pověřeného obsluhou zabezpečovacího zařízení. [15]

## **3 Analýza současného stavu**

### **3.1 Komunikace směnového dozorčího se zaměstnanci a veřejností**

Jak bylo uvedeno v předchozí části, komunikace je základním kamenem dorozumívání mezi lidmi ve všech oborech lidské činnosti. Ve výkonu činností směnového dozorčího ČD, a.s. má tedy komunikace směnového dozorčího s jeho okolím zásadní význam.

Při výkonu svých činností směnový dozorčí přijímá pokyny od svých nadřízených, které musí plnit. Tyto pokyny mohou mít různou podobu. Jedná se o pokyny dané osobně, tedy přímé ústní pokyny, pokyny telefonické a předané jinou formou komunikace, jako například elektronickou poštou, které jsou dány přímo, což znamená, že předání pokynu se děje bez jakéhokoli prostředníka, tedy od nadřízeného zaměstnance ke směnovému dozorčímu, a v neposlední řadě pokyny, které jsou předávány písemnou formou, které mohou být předány přímo, nebo může nadřízený zaměstnanec využít k jejich předání prostředníka. Pro směnového dozorčího je velmi důležité, aby pokyny, které přijímá, byly pro něj srozumitelné a aby přesně chápal, co je potřeba učinit pro správné splnění pokynu. V případě použití prostředníka musí směnový dozorčí ověřit, zda pokyn, který mu byl předán, je úplný a nebyl žádným způsobem upraven nebo pozměněn v průběhu předání.

Dále směnový dozorčí při výkonu svých činností vydává pokyny podřízeným zaměstnancům nebo předává pokyny, které převzal, svým kolegům. Má tedy za povinnost přesvědčit se, že pokyny, které vydává nebo předává, jsou jednoznačné, srozumitelné, a že příjemce těchto pokynů přesně chápe obsah a skutečnosti, které pro něj z pokynu vyplývají. Pokyn je možné předat osobně, jedná se o ústní předání pokynu pracovníkovi, kterému je pokyn adresován. Dále se jedná o pokyny předané přímo, tedy osobně nebo jinými druhy komunikace (telefonicky, elektronickou poštou, ...), nebo písemnou formou, kdy je možné předat pokyn prostřednictvím prostředníka. Přebírající pracovník povinen prokázat, že pokynu rozumí v celém jeho rozsahu a že chápe skutečnosti spojené s plněním tohoto pokynu.

Směnový dozorčí také jedná s účastníky přepravního procesu, kterými jsou nejčastěji cestující nebo jiní poskytovatelé přepravních služeb, kteří jsou ve smluvním

vztahu se společností ČD, a.s. Při jednání s cestujícími musí směnový dozorčí dodržovat zásady dané předpisy vydávanými Správou železniční a dopravní cesty, státní organizací a dále obecnými zásadami slušného chování, které jsou brány jako absolutní samozřejmost. Cestující se mohou na směnového dozorčího obracet s rozličnými dotazy. Tyto dotazy se mohou týkat:

- organizace provozu ve stanici,
- situací ohledně zpoždění vlaků,
- situací týkajících se výlukového jízdního řádu,
- situací, kdy cestující byl ve vlaku okraden nebo zapomněl zavazadlo nebo jiné osobní věci,
- mnohých dalších situací.

V takovýchto případech je směnový dozorčí povinen podat cestujícím veškeré informace podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Pokud směnový dozorčí nevyřeší s cestujícím jeho požadavek přímo, může tomuto cestujícímu doporučit další postup řešení jeho problému. Například může cestujícího odkázat na jiné zaměstnance ČD, a.s., kteří by cestujícímu mohli pomoci nebo může cestujícímu poskytnout potřebné kontakty, například při ztrátě nebo zapomenutí osobních věcí ve vlakových soupravách může poskytnout kontakty na stanice, kde by mohl být vlak prohledán a ztracené či zapomenuté věci zajištěny.

Při jednání s jinými poskytovateli přepravních služeb nebo se zaměstnanci těchto poskytovatelů platí stejná pravidla, která platí pro předávání pokynů a informací, jako při komunikaci se zaměstnanci ČD, a.s., protože spolupráce s jinými poskytovateli přepravních služeb je vždy řešena smlouvou mezi dopravcem a ČD, a.s.

Směnový dozorčí se při výkonu svojí práce setkává také s příslušníky státní správy, jako jsou například policie nebo kontrolori ministerstva dopravy. Komunikaci s těmito orgány budou věnovány další kapitoly.

Jak z výše uvedeného vyplývá, může při výkonu služby směnového dozorčího docházet k situacím, kdy komunikace mezi směnovým dozorčím a okolím není vždy bezproblémová. Ať už se jedná o komunikaci mezi pracovníky ČD, a.s. při předávání pokynů a informací nebo komunikaci směnového dozorčího s veřejností, je důležité dbát na to, aby veškeré možné problémy byly co nejdříve eliminovány. [15] [7]

Nejčastější krizové situace, které musí směnový dozorčí při výkonu své služby řešit, jsou zapříčiněny přetížením stávajících komunikačních prostředků, které jsou v současné době používány pro komunikaci, tedy telefonních linek, které jako jediné efektivně umožňují komunikaci na všech stupních organizování a řízení drážní dopravy. Další krizové situace vznikají při komunikaci směnových dozorčích a jejich spolupracovníků při předávání směny a v důsledku vědomého či nevědomého porušování pracovních povinností těchto pracovníků. Příkladem takovýchto situací mohou být špatně nebo nedostatečně zpracované podklady k mimořádným událostem jako jsou výluky nebo nehody, které směnoví dozorčí vyšetřují. Při komunikaci s veřejností také dochází ke vzniku krizových situací z důvodu neschopnosti směnových dozorčích vyhovět požadavkům cestujících nebo jeho nedostatečné informovanosti o možnostech postupu při řešení daných situací.

### **3.2 Kontrola zaměstnanců při výkonu pracovních povinností**

Jednou z nejdůležitějších každodenních povinností směnového dozorčího je kontrolovat zaměstnance, kteří spadají do obvodu železniční stanice, ve které směnový dozorčí koná svoji službu. V mém případě se tedy jedná o stanici Brno hlavní nádraží.

Směnový dozorčí kontroluje zejména dodržování práv a povinností zaměstnanců při výkonu jejich služby, a také kontroluje dodržování zásad BOZP, které předepisuje předpis SŽDC Op16 Předpis o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele jsou uvedeny v příloze číslo 1 této bakalářské práce a v pokračování této kapitoly je uveden informativní výčet situací, které mohou při kontrole směnovým dozorčím nastat.

Dle předpisu SŽDC Op16 je směnový dozorčí povinen kontrolovat zejména:

- Stav pracoviště, kde se nacházejí zaměstnanci podléhající kontrole směnovým dozorčím.

Směnový dozorčí je povinen zkontrolovat nebo být informován o kontrole místa výkonu práce zaměstnanců z hlediska potenciálního rizika ohrožení zdraví následkem pracovního úrazu, působením nepříznivých fyzikálních, biologických, chemických a jiných faktorů. Jedná se například o místa, kde vykonávají práci zaměstnanci zdržující

se v budovách, které jsou součástí železniční stanice, jako je Dopravní kancelář, místnosti pro výpravčí, stavědla, atd. Dále se jedná o místa výkonu práce, které se konají mimo budovy železniční stanice. Za takováto pracoviště lze považovat například kolejiště nacházející se v železniční stanici, dále pak koleje sloužící k posunu a odstavování vlakových souprav, popřípadě jiná místa jako nástupiště, podchody, atd., kde se mohou běžně zaměstnanci ČD, a.s. pohybovat. Každé zjištění nevyhovujících pracovních podmínek, které bylo objeveno směnovým dozorcím nebo bylo ohlášeno jiným pracovníkem, je směnový dozorcí povinen ohlásit příslušným orgánům odpovědným za řešení situací, které by mohly mít za následek výše uvedená rizika.

Dozor a kontrola, které je povinen vykonávat směnový dozorcí ve stanici, musí být soustavný a musí být v souladu s postupy orgánů státního odborného dozoru nad bezpečností práce, požárního dozoru, orgánů ochrany veřejného zdraví a ostatních orgánů, včetně příslušných orgánů odborových, které mají pravomoc přesvědčit se o postupech využitých při kontrole směnovým dozorcím.

- Zaměstnance a jejich pracovní postupy při výkonu práce.

Nejen směnový dozorcí, ale i ostatní zaměstnanci ČD, a.s. jsou povinni dodržovat při své práci svoje povinnosti a zásady BOZP podle výše uvedených předpisů. Směnový dozorcí je tedy povinen kontrolovat, jestli se zaměstnanci těmito zásadami řídí a plní svoje povinnosti v jejich souladu.

Směnový dozorcí kontroluje vybavenost zaměstnanců osobními ochrannými pracovními pomůckami (OOPP), které jsou povinni při výkonu práce používat, kontroluje čistotu a pořádek na pracovišti, vede evidenci pracovních úrazů, které se zaměstnancům ČD, a.s. staly v průběhu plnění jejich pracovních povinností a v neposlední řadě kontroluje způsobilost zaměstnanců k výkonu jejich práce.

Důležitost kontroly způsobilosti zaměstnanců má pro provozování dráhy a drážní dopravy přímo zásadní význam. Zaměstnanci jsou povinni do zaměstnání nastupovat odpočatí a nesmí být pod vlivem alkoholu a jiných návykových látek. Směnový dozorcí dbá na striktní dodržování těchto nařízení a v případě podezření na požití alkoholu nebo jiné návykové látky je oprávněn příslušného zaměstnance podrobit orientační zkoušce na požití alkoholu a taktéž je oprávněn podrobit zaměstnance lékařské zkoušce, která prokáže či vyvrátí požití alkoholu či jiné návykové látky. V případě zjištění, že

zaměstnanec není způsobilý k výkonu jeho práce, je směnový dozorčí povinen učinit příslušná opatření, která mu ukládají vnitřní předpisy a zákoník práce. Informace o nezpůsobilosti zaměstnance k plnění pracovních úkolů předává směnový dozorčí svému nadřízenému a příslušným orgánům formou zápisu pořizovaného na základě vyšetření dané situace.

- Bezpečnost účastníků přepravního procesu

Tak jako každý zaměstnanec ČD, a.s. je i směnový dozorčí povinen podle svých možností dbát o bezpečnost sebe samého i ostatních účastníků přepravního procesu. Je povinen neprodleně hlásit příslušným orgánům zjištění, která by mohla vést k ohrožení BOZP, a je podle svého nejlepšího vědomí a svědomí povinen takovýmito situacím předcházet.

Z výše uvedeného výčtu povinností vyplývá, že proces kontroly BOZP musí mít směnový dozorčí zažitý a zautomatizovaný, aby nedocházelo ke zbytečnému vytváření krizových situací nebo prohlubování závažnosti situací již vzniklých. Zaměstnanci jiných subjektů vykonávající svoje činnosti v prostorách železniční stanice nebo v kolejisti musí být svým zaměstnavatelem informováni o zásadách BOZP a musí taktéž učinit vše, co je v jejich silách pro zachování bezpečnosti, v součinnosti se směnovým dozorcím a ostatními zaměstnanci ČD, a.s. [17] [15]

Nejčastějšími krizovými situacemi, se kterými se směnový dozorčí setkávají v průběhu jejich pracovní činnosti, jsou nenadálé události, které vyžadují okamžité řešení ze strany směnového dozorčího či jemu nadřízených pracovníků a orgánů činných v zajišťování bezpečnosti práce. Jmenovitě se jedná o poškození prostor, ve kterých se odehrává přepravní proces, jako jsou nástupiště, podchody a další prostory, ve kterých se účastníci přepravního procesu pohybují. Dalšími příčinami krizových situací jsou případy, kdy zaměstnanci nerespektují služební předpisy o bezpečnosti práce a dochází tak k pracovním úrazům a situacím, které znemožňují plynulý provoz drážní dopravy. Také vědomé porušování nařízení ohledně požívání alkoholických nápojů, návykových látek a nezpůsobilost zaměstnanců ČD, a.s. vykonávat jejich práci mohou způsobit vznik krizových situací. Nezpůsobilostí zaměstnance konat svoji práci se v tomto

případě rozumím výkon práce neodpočatých nebo nemocných zaměstnanců, kteří i přes tyto skutečnosti, nastoupí do výkonu svojí služby.

### 3.3 Informační systém

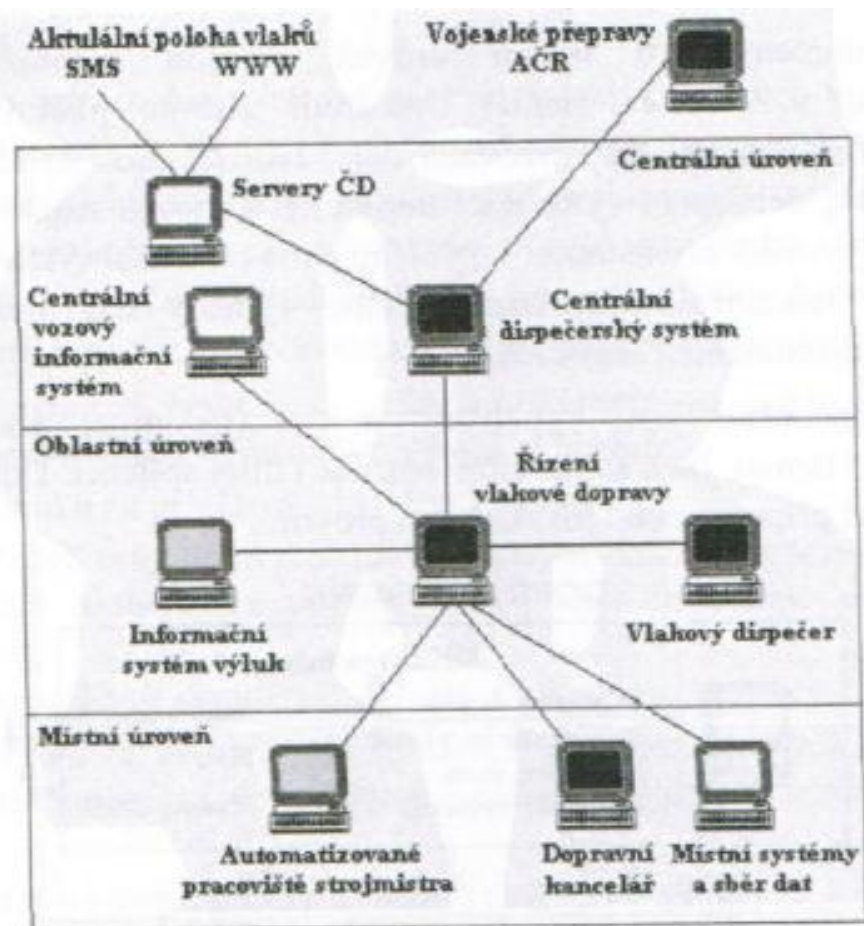
Za posledních několik let se lidská společnost setkává s masivním rozvojem výpočetní techniky. Tento vývoj má zajisté svoje opodstatnění, protože některé činnosti, které pro člověka byly zdlouhavé, například výpočty složitých rovnic a algoritmů nebo zjišťování informací potřebných pro výkon povolání, se nyní dají vyhledat na internetu nebo získat s pomocí speciálně vytvořených počítačových programů, během doslova pár vteřin. Prakticky ve všech oborech lidské činnosti se můžeme setkat s programy a informačními systémy, které usnadňují práci mnoha lidem. Ať se jedná o účetní programy, programy spojené s prodejem a uskladněním zboží, či programy nebo informační systémy, které jsou používány ve školách, pro efektivní rozšiřování znalostí a vědomostí, cestou poskytování informací v elektronické podobě.

Není proto divu, že i v železniční dopravě fungují některé informační systémy, které jsou při výkonu dopravní služby směnového dozorčího a ostatních zaměstnanců ČD, a.s., připraveny pomoci. Je však nutno předeslat, že rozšíření a úroveň těchto informačních systémů není zdaleka tak vysoká, aby tyto systémy mohly efektivně fungovat v rámci zajištění vzájemné informovanosti zaměstnanců ČD, a.s. na území celé České republiky. Jedná se spíše o zkušební verze jednotlivých informačních systémů, sloužících pro řízení provozu železniční dopravy, a sledování řízení pohybu vlakových souprav.

Informační systémy používané v současné době jsou tyto:

- informační systém CEVIS,
- informační systém ISOŘ a jeho podsystémy,
  - ISOŘ DIS,
  - ISOŘ CDS,
  - ISOŘ ŘVD,
  - ISOŘ VD,
  - ISOŘ ISV,
  - ISOŘ DZV,
- informační systém IS DK.





Obrázek 3 - Schéma řízení vlakové dopravy (ISOŘ) [18]

Na obrázcích je názorně ukázáno, že všechny uvedené informační systémy, se kterými se směnový dozorcí při výkonu svojí služby může setkat, jsou vzájemně propojeny jak na jednotlivých úrovních, což ukazuje obrázek Schéma řízení vlakové dopravy (ISOŘ), kde na jednotlivých úrovních zpracovaná data (například na místní úrovni) jsou převáděna na úroveň vyšší (oblastní úroveň), kde jsou následně buď interpretována správným programem, nebo jsou převedena na úroveň centrální, na které jsou již zpracována pro potřeby ČD, a.s. a jiných uvedených uživatelů.

Obrázek Vazby mezi informačními systémy nám zobrazuje princip, jakým funguje předávání informací mezi jednotlivými informačními systémy, a také zobrazuje druhy informací, které si jednotlivé informační systémy mohou předávat. [18]

Výše uvedené informační systémy jsou důkazem toho, že ČD, a.s. si uvědomují důležitost využití nových technologií v organizaci práce a v zefektivnění komunikace

mezi jednotlivými zaměstnanci na všech úrovních provozování dráhy a drážní dopravy. Problémem však je, že stávající informační systémy jsou většinou implementovány pouze v malém rozsahu nebo jako zkušební verze. Pro směnového dozorčího pracujícího ve stanici Brno hlavní nádraží by fungující informační systém, který by byl implementovaný a propojený celoplošně, byl velmi důležitým pomocníkem při výkonu jeho služby. Tento informační systém by mohl směnovému dozorčímu poskytnout veškeré potřebné informace o stavu dopravní situace v daném okamžiku a byl by mu velice nápomocen v předcházení a řešení krizových situací. Navíc by zavedení tohoto informačního systému zajisté dopomohlo k efektivnějším způsobům komunikace mezi zaměstnanci jednotlivých železničních stanic a tím by se zrychlila veškerá administrativní činnost spojená s organizováním a plánováním drážní dopravy.

Krizové situace vznikají v případě informačního systému právě z absence fungujícího informačního systému, který by propojoval všechny železniční stanice nacházející se v České republice. Používané aplikace jsou sice jejich uživatelům prospěšné, ovšem výstupy, které těmto uživatelům poskytují, jsou takřka nepoužitelné ve stanicích, které danými aplikacemi nebo operačními systémy nedisponují.

### **3.4 Grafikon vlakové dopravy**

Základním rysem železniční dopravy je, že je centrálně plánovaná. Centrálním plánováním je myšlen fakt, že každá vlaková souprava určená k osobní i nákladní přepravě má své číslo, je evidována, a je přesně naplánována její jízda. Naplánováním trasy vlakové soupravy se rozumí určení místa odjezdu vlakové soupravy, cílového místa, kam vlaková souprava směřuje, dále pak určení času odjezdu z výchozí stanice, časů průjezdu jednotlivými stanicemi na trase a času příjezdu do cílové stanice, přičemž tyto časy jsou orientační, ale je kladen velký důraz na jejich dodržování s ohledem na požadavky plynulosti drážní dopravy a na požadavky dodržování jízdních řádů.

Plánované jízdy všech vlakových souprav jsou zaznamenány do tzv. grafikonu vlakové dopravy, který spravují ČD, a.s. Jedná se o seznam všech vlakových souprav a náležitostí, které se daných souprav týkají, tedy tras, po kterých se soupravy pohybují, časů příjezdů, odjezdů a průjezdů železničními stanicemi, určení, ve kterých dnech daná souprava pojede (všední dny, víkendy, státní svátky), a případných předem známých

změn v grafikonu vlakové dopravy. Jednotlivé železniční stanice mají samozřejmě modifikované grafikony vlakové dopravy, které se týkají daných stanic. V příloze číslo 3 této práce je uvedeno úplné grafické znázornění grafikonu osobní vlakové dopravy pro stanici Brno hlavní nádraží pro dny pracovního klidu, platné od 13. 12. 2009 do 12. 12. 2010.

Informace, které jsou obsaženy v grafikonu vlakové dopravy, zvláště pak jeho grafu, mohou být poněkud nesrozumitelné, ovšem grafikon vlakové dopravy není ve skutečnosti ničím jiným, než jízdním řádem, který je modifikován pro potřeby zaměstnanců ČD, a.s., kteří s grafikonem vlakové dopravy a zvláště pak s jeho grafem, dále pracují.

### **3.4.1 Dodržování grafikonu vlakové dopravy**

Dalším důležitým úkolem směnového dozorčího ve stanici Brno hlavní nádraží je zajišťovat kontrolu plynulosti železniční dopravy. Jak bylo uvedeno výše, všechny vlakové soupravy mají naplánovány svoje časy příjezdů, odjezdů a průjezdů stanicemi, je tedy samozřejmé, že pro zákazníky je právě plynulost železniční dopravy a hlavně jízda vlakových souprav podle jízdního řádu hlavním kritériem pro jejich spokojenost s nabízenými službami. S provozem drážní dopravy je však spojeno mnoho činností, které je potřeba pro bezproblémové fungování celého přepravního procesu vykonat a je tedy jasné, že do úspěšného dodržování grafikonu vlakové dopravy je zapojeno velké množství zaměstnanců, kteří mají rozličné úkoly při organizování chodu ve stanici.

Úkolem směnového dozorčího je organizovat a dohlížet na práci zaměstnanců, kteří mají za úkol například zkontrolovat sestavení vlakové soupravy, která má jako svoji výchozí stanici Brno hlavní nádraží, kontrolovat zaměstnance, kteří jsou odpovědní za postavení vlakové soupravy na správnou kolej, aby nedošlo ke srážce souprav nebo jinému potenciálnímu problému spojenému s volbou nesprávné koleje. Úkolem směnového dozorčího je i organizace pracovníků a obsazení kolejí v situacích, kdy dochází ke zpožděním vlakových souprav a tím ke komplikacím, které nastávají při dodržování grafikonu vlakové dopravy. Směnový dozorčí musí na základě informací, které zjistí nebo jsou mu předány, přesně určit podřízeným zaměstnancům, jakým způsobem bude zpoždění vlakové soupravy vyřešeno. Musí vyhodnotit závažnost nastalé situace, kdy například kolej, na kterou měla opožděná vlaková souprava přijet,



červeným obdélníkem, pak z grafického vyjádření víme, že každé pondělí je 1. kolej v čase 7:56 - 8:03 obsazena vlakovou soupravou s označením 4708. Poté je kolej číslo jedna volná a k jejímu opětovnému obsazení dochází v čase 8:09 vlakovou soupravou s označením 4903. Kdyby však došlo k situaci, že by vlaková souprava 4708 byla opožděna například o 10 minut, musel by směnový dozorčí hledat alternativní řešení pro umístění vlakové soupravy s označením 4903, aby nedošlo i k jejímu zpoždění. V tomto případě by směnový dozorčí nejspíše zvolil variantu, že by vlakovou soupravu s označením 4903 nechal přijet na 3. kolej, jak je vyznačeno zeleným obdélníkem, která je v daném okamžiku volná a umožnil tím této soupravě odjezd v čase, ve kterém má tato souprava plánován čas odjezdu podle grafikonu vlakové dopravy a jízdního řádu. V této situaci by za daných podmínek došlo tedy pouze ke zpoždění vlakové soupravy s označením 4708 postavené na první koleji.

Barevné označení jednotlivých vlakových souprav bylo v grafu grafikonu vlakové dopravy provedeno dodatečně směnovým dozorčím pro jeho lepší orientaci v grafu. Modrou, zelenou a růžovou barvou jsou označeny vlakové soupravy osobních vlaků, oranžově jsou označeny vlakové soupravy, které při své jízdě nezastavují ve všech stanicích (rychlostní a spěšné vlaky) a žlutě jsou označeny vlakové soupravy typu euriocity a intercity. V závislosti na tomto barevném označení má směnový dozorčí větší přehled o důležitosti odbavení jednotlivých typů vlakových souprav, přičemž je jasné, že vlakové soupravy typu eurocity, intercity a rychlostní vlakové soupravy, budou mít v případě kolizí v grafikonu vlakové dopravy při odbavení přednost, protože při svém provozu obsluhují hlavní železniční stanice nejen v ČR, ale také železniční stanice v ostatních evropských městech, jako jsou například Budapešť a Vídeň, které jsou pro stanici Brno hlavní nádraží nejbližšími zahraničními železničními stanicemi velkého významu. Barevné označení není žádným způsobem předepsáno a záleží tedy na každém jednotlivém směnovém dozorčím, jakým způsobem si svoji práci usnadní.

Tyto změny vypadají velice jednoduše, ovšem realizace těchto změn souvisí s rychlým a efektivním předáváním informací a pokynů mezi jednotlivými zaměstnanci. Směnový dozorčí je v takovýchto případech povinen pověřit zaměstnance zodpovědné za pohyb vlakových souprav ve stanici pokynem pro přesunutí vlakové soupravy 4903 na jinou kolej, dále je povinen kontrolovat tyto zaměstnance, je - li pokyn plněn správně a taktéž je povinen informovat příslušného zaměstnance, který má za úkol zveřejňování

informací o odjezdech vlakových souprav pro cestující, aby zveřejnil všechny změny, které byly provedeny, aby cestující byli včas a v plné míře informováni o dané vlakové soupravě. Jedná se tedy o situaci, kdy směnový dozorčí, za pomoci ostatních zaměstnanců, musí být schopen rychle realizovat změny a efektivní komunikací předat informace o těchto změnách příslušným spolupracovníkům.

Je tedy zřejmé, že se jedná o velmi variabilní stránku výkonu služby směnového dozorčího, který musí s dostatečným předstihem předvídat možné problémy v přepravním procesu a musí mít připraveno větší množství variant, jak dané situace řešit, aby nedošlo k ohrožení majetku a zdraví všech účastníků přepravního procesu. Je tedy potřeba, aby byl směnový dozorčí při výkonu své služby stále ve střehu, stále informován a také se předpokládá dokonalá znalost grafikonu vlakové dopravy a jeho grafu v dané železniční stanici. [11]

Krizové situace vznikající ve spojitosti s grafikonem vlakové dopravy, se kterými se směnový dozorčí při výkonu své služby setkává nejčastěji, pramení z nepřesně stanovených pravomocí směnového dozorčího v případech, kdy je potřeba provést změny v jízdě vlakových souprav ve větším rozsahu. Tyto krizové situace souvisejí s komunikací směnového dozorčího s nadřízenými pracovníky a s pracovníky, kteří jsou zodpovědní za realizaci změn v grafikonu vlakové dopravy, kteří však nemusí v dané chvíli být obeznámeni se situací, která panuje v daném okamžiku a vznikají tím tedy velké časové ztráty, které mohou mít vážné důsledky v souvislosti s plynulostí provozování drážní dopravy.

### **3.5 Mimořádné a nehodové události**

V každém oboru lidské činnosti dochází občas k situacím, které nemají při výkonu práce standardní charakter. Při výkonu služby směnového dozorčího se jedná o takzvané mimořádné a nehodové události v drážní dopravě. Tyto události byly popsány v teoretické části práce, jedná se tedy o závažné nehody, nehody nebo ohrožení v drážní dopravě, které ohrožuje nebo narušuje bezpečnost, pravidelnost a plynulost provozování drážní dopravy, bezpečnost osob a bezpečnou funkci staveb a zařízení nebo ohrožuje životní prostředí. Příčiny těchto událostí mají různý charakter a úkolem směnového dozorčího je zabránit vzniku těchto událostí, zmírňovat dopady těchto událostí na

provoz drážní dopravy v případě jejich vzniku a v neposlední řadě má směnový dozorčí ohlašovací povinnost těchto mimořádných a nehodových situací příslušným orgánům. Směnový dozorčí také vede evidenci těchto mimořádných a nehodových událostí a je spoluodpovědný za jejich řešení. Mimořádné a nehodové události mohou být rozděleny podle příčin a dopadů jejich vzniku na události, při kterých došlo ke:

- škodám na majetku účastníků přepravního procesu - Jedná se zde o škody na majetku ČD, a.s., škody na majetku jiných dopravců, účastnících se přepravního procesu a o škody na majetku cestujících nebo o situace, kdy by k těmto škodám mohlo dojít. V případě těchto mimořádných a nehodových událostí nedochází ke zraněním nebo ke ztrátám na životech,
- zraněním a ztrátám na životech účastníků přepravního procesu - Jedná se o mimořádné události, kdy vinou selhání techniky nebo lidského faktoru dojde k dopravním nehodám, při kterých jsou zraněny nebo usmrceny osoby, které se účastní dopravního procesu,
- znemožnění provozování drážní dopravy - V těchto situacích se jedná především o mimořádné události způsobené přírodními vlivy, kdy dojde například k přerušení elektrického vedení nebo k přerušení dodávky elektřiny nebo je natolik narušen charakter trati, že toto narušení neumožňuje dopravcům provozování drážní dopravy na poškozených úsecích
- zvláštním případům, kdy je nutné přijmout zvláštní opatření týkající se provozování drážní dopravy - Jedná se o situace, které nejsou v běžném provozu příliš časté. Situace, kdy jsou například přepravováni fanoušci sportovních klubů, kteří by mohli mezi běžnými cestujícími způsobit problémy, nebo situace, kdy je přepravováno větší množství cestujících, z důvodu předem plánovaných akcí. V těchto situacích je nutné přijetí zvláštních opatření v provozu drážní dopravy.

Každá mimořádná nebo nehodová situace má při výkonu služby směnového dozorčího svá specifika, která nyní rozeberu s ohledem na jednotlivé druhy uvedených situací.

### **3.5.1 Mimořádné a nehodové situace se škodami na majetku**

Příkladem těchto situací jsou nehody spojené se srážkami vlakových souprav, srážkami vlakových souprav a jiných dopravních prostředků nebo situace, kdy dojde k vykolejení vlakové soupravy. V takovýchto situacích je směnový dozorčí povinen okamžitě nahlásit tuto mimořádnou událost příslušným pracovníkům dopravního inspektorátu, pracovníkům, kteří se budou podílet na odklizení a odstraňování následků těchto událostí, případně i Policii ČR. Dále je směnový dozorčí povinen zajistit místo vzniku mimořádné události a zabránit veřejnosti v přístupu do těchto míst z důvodu možného ohrožení bezpečnosti. Směnový dozorčí je povinen pořídit dokumentaci stavu v době vzniku mimořádné události a je pověřen začít vyšetřování příčin vzniku těchto událostí v součinnosti s ostatními vyšetřovacími orgány, kterými mohou být Policie ČR a zaměstnanci dopravního inspektorátu ministerstva dopravy. O tomto vyšetřování vede směnový dozorčí zápis, ve kterém uvádí všechny zjištěné skutečnosti, které mohly vést ke vzniku mimořádné události, jako jsou selhání bezpečnostních zařízení, zařízení sloužících ke komunikaci, a také zde uvádí jména zaměstnanců, kteří se mohli na dané situaci podílet nebo ji zavinit.

Vyšetřování směnového dozorčího je do značné míry komplikováno omezením jeho pravomocí a v některých případech nutností čekat na vyjádření nadřízených nebo příslušných orgánů, jak se v dané situaci má dále postupovat. To je v přímém rozporu s faktem, že všichni zaměstnanci ČD, a.s. by se měli co nejdříve pokusit obnovit provoz drážní dopravy a všechny potřebné náležitosti k plynulosti jejího provozu. Největší problémy spatřuji v nedostatečné komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci ČD, a.s., problémem také může být nedisciplinovanost zaměstnanců a jejich nedodržování bezpečnosti práce a neuvědomování si rizik spojených s jejich počínáním. Taktéž komunikace mezi směnovým dozorčím, jako osobou odpovědnou za řešení těchto situací, a ostatními orgány provádějícími šetření mimořádných a nehodových situací je v současné době na velmi nízké úrovni. Mnohdy navíc směnový dozorčí nemůže být fyzicky přítomen na místě mimořádné události, což značně komplikuje shromáždění všech informací potřebných pro vyšetření a zpracování mimořádné situace pro potřeby ČD, a.s. i ostatních vyšetřujících orgánů.

### **3.5.2 Mimořádné a nehodové situace provázené zraněními a ztrátami na životech**

Bezpečnostní opatření zavedená ČD, a.s. jsou nastavena tak, aby k těmto situacím docházelo co nejméně, ovšem žádné zavedené opatření nemá stoprocentní účinnost. Mimořádné a nehodové události tohoto charakteru většinou vyplývají ze selhání zabezpečovacích systémů, kdy například přestanou fungovat výstražná zařízení na železničním přejezdu, kdy dochází k nehodám při srážkách vlakových souprav se silničními dopravními prostředky, nebo dojde k poruše zařízení indikujících obsazení kolejí a jízdy po nich, kdy dochází ke srážkám vlakových souprav navzájem. Ovšem objevují se i případy, kdy takovéto závažné nehody způsobí selhání lidského faktoru. Nejčastějším problémem je v těchto případech nerespektování základní pravidel bezpečnosti dopravního provozu, jmenovitě pak přejíždění železničních přejezdů, i když je signalizován průjezd vlakové soupravy.

Také se jedná o zanedbání povinností zaměstnanců ČD, a.s., kdy může dojít ke špatnému signalizování odjezdu vlakové soupravy nebo k nezkontrolování náležitostí, které mají zásadní význam pro bezpečnost dopravy. Strojvedoucí může přehlédnout, že návěstidlo, kterým projíždí, mu signalizuje obsazenou kolej. V jiné situaci průvodčí, který zodpovídá za správný odjez vlakové soupravy, za kterou je zodpovědný, zapomene dát přednost vlakové soupravě, která tuto přednost má dostat. Všechny tyto uvedené situace mohou nastat a neštěstí, které je zapříčiněno těmito chybami, může mít obrovské následky.

Také špatný stav dráhy může mít svůj podíl na vzniku nehod, které mají za následek zranění nebo smrt, odstrašujícím příkladem budiž zřícení mostní konstrukce ve Studénce v roce 2008 a následná havárie vlaku plného cestujících.

V některých případech se bohužel jedná o nehody zaviněné přímo cestujícími, kdy jejich neopatrností nebo nešťastnou náhodou dochází k pádům do kolejiště, pádům z rozjeté vlakové soupravy při pozdním a neopatrném nastupování cestujících a v nejhorších případech může dojít i ke srážkám osob s vlakovou soupravou při přecházení kolejí, nebo zcela vědomým pokusům o ukončení života pod koly vlakových souprav.

Pro směnového dozorcího jsou tyto situace obzvlášť nepříjemné, pokud k nim dojde v železniční stanici, protože jeho prvořadou povinností je zajistit místo takovéto události, aby bylo zamezeno přístupu veřejnosti do prostor, ve kterých k nehodě došlo.

Směnový dozorčí musí taktéž neprodleně uvědomit příslušné orgány, které tyto situace musí důkladně prošetřit.

Stejně jako v předchozích případech má směnový dozorčí a ostatní zaměstnanci ČD, a.s. za povinnost co nejrychleji obnovit provoz v místě nehody a zajistit sepsání dokumentace týkající se těchto mimořádných událostí. Směnový dozorčí proto musí být o těchto situacích neprodleně informován, aby bylo umožněno co nejefektivnější a nejrychlejší vyšetření těchto událostí. Bohužel se někdy stává, že se o těchto případech dozvědí i média, která samozřejmě chtějí informace o těchto nehodách sdělit veřejnosti a směnový dozorčí je povinen s těmito médii jednat a je taktéž povinen zachovat v tajnosti informace, které nejsou prověřeny, nebo jejich prověřením není směnový dozorčí oprávněn. Komunikace s médii musí být vedena na takové úrovni, aby byla zachována naprostá objektivita a součinnost s orgány, které se podílejí na vyšetřování, jako jsou dopravní inspektorát ministerstva dopravy a Policie ČR.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že směnový dozorčí musí v první řadě dopomoci k vyšetření nehodové situace orgánům, které mají při vyšetřování vyšší pravomoc nežli směnový dozorčí, což je z hlediska komunikačního, organizačního a z hlediska zabezpečení úniku informací mnohdy velmi obtížné. Největší nedostatky spatřuji v nemožnosti samostatného šetření směnového dozorčího, který musí vždy před samotným vyšetřováním vyčkat, než orgány ministerstva dopravy nebo Policie ČR dorazí na místo nehody a až poté může v součinnosti s těmito orgány začít událost vyšetřovat. Předcházení těmto situacím je samozřejmě velmi komplikované, protože příčiny těchto událostí jsou velmi nepředvídatelné a mnohdy je jejich vznik čistě náhodný.

### **3.5.3 Mimořádné události znemožňující provoz drážní dopravy**

Jedná se o situace zaviněné ve velké míře přírodními vlivy nebo opotřebením, znehodnocením a přetížením staveb, kolejí a jiného vybavení, které je potřebné pro provozování drážní dopravy. Tyto mimořádné události musí směnový dozorčí nejen prošetřit, zdokumentovat a neprodleně je oznámit příslušným orgánům, ale musí také v součinnosti s ostatními zaměstnanci ČD, a.s. a zaměstnanci ostatních společností, které se na vyřešení těchto událostí podílejí, zpracovat řešení, které povede k co nejefektivnějšímu obnovení provozu dopravy v postižených místech.

Jedná se tedy o soubor činností, při kterém je potřeba informovat příslušné orgány o vzniku mimořádné situace, informovat co nejefektivnějším způsobem všechny účastníky dopravního procesu o vzniku mimořádné situace a o alternativních možnostech, které jsou k dispozici ke zmírnění dopadu mimořádné situace na provoz drážní dopravy. Tyto činnosti nesouvisí pouze s povinností směnového dozorcího vyšetřit danou mimořádnou situaci, ale souvisí i s nucenými změnami grafikonu vlakové dopravy, které byly zmíněny v předchozí podkapitole a také souvisí s tvorbou výlukového plánu a výlukového jízdního řádu, který bude zmíněn v podkapitole následující. Tyto činnosti vyžadují od směnového dozorcího zejména znalost místních a traťových poměrů a kladou důraz na schopnost směnového dozorcího efektivně organizovat změny v přepravním procesu.

Směnový dozorcí nemá v těchto případech pravomoc změny realizovat ihned, jeho povinností je informovat o svých návrzích nadřízené, kteří teprve rozhodnou, zda navrhované řešení schválí nebo pověří jiné zaměstnanec zpracováním plánu náhradních možností dopravy, jedná-li se o změny, které budou mít dlouhodobější trvání. Omezené pravomoci směnového dozorcího v těchto případech mohou mít podstatný vliv na plynulost drážní dopravy, musíme však zohlednit, že v určitých případech je nutné komplexněji promyslet všechny varianty, které by v dané situaci mohly připadat v úvahu.

#### **3.5.4 Mimořádné události spojené se speciálními a preventivními opatřeními**

Tyto situace jsou ve většině případů předem známy, což je odlišuje od mimořádných situací uvedených dříve. Z tohoto důvodu kladou ČD, a.s. velký důraz na přípravu preventivních opatření, které se těchto situací týkají. Velmi často se stává, že při zvláštních příležitostech, jako jsou třeba koncerty nebo sportovní utkání, je přepravováno velké množství cestujících, kteří tyto akce jedou navštívit (dále jsou tyto cestující označeni jako fanoušci). Mnohdy jsou zaměstnanci ČD, a.s. nuceni přijmout opatření týkající se příjezdu speciálních neplánovaných vlakových souprav, které posílí stávající spoje, jejichž kapacita by byla v dané situaci nedostatečná. Organizace provozu ve stanici je tedy značně složitější z důvodu zvýšení kapacity přepravy cestujících, změn v grafikonu vlakové dopravy, a také z důvodu organizace bezpečnostních

opatření, které je nutné přijmout, aby bylo zamezeno škodám na majetku ČD, a.s. i ostatních účastníků přepravního procesu.

Mnohdy jsou totiž fanoušci, zvláště sportovních klubů, po cestě posílení alkoholickými nápoji a mají sklony k agresivitě, zvláště když je takovýchto fanoušků hojnější počet. Bývá proto pravidlem, že na organizaci bezpečnostních opatření se podílejí policejní jednotky, které mají za úkol udržet situaci v únosných mezích. Nejedná se při tom pouze o fanoušky, kteří bezprostředně vystupují z vlakových souprav v Brně, mnohdy se stává, že z projíždějících vlakových souprav létají na nástupiště různé předměty, počínaje odpadky a konče pivními lahvemi, které již podnapilí cestující nepotřebují. Proto je nutné potenciálně problémové cestující oddělit od cestujících ostatních již v průběhu jejich cesty, což je předem zkoordinováno a naplánováno, ve stanicích je však úkolem směnového dozorčího zabezpečit zejména bezproblémový transport fanoušků v co nejrychlejším možném čase z objektu nádraží.

Přípravné práce směnového dozorčího představují zejména vymezení prostoru, kterým se budou fanoušci pohybovat a informování zaměstnanců a ostatních cestujících o tomto pohybu. Směnový dozorčí je dále povinen postupovat v součinnosti s nařízeními příslušníků policie, kteří mají jako jediní pravomoc usměrňovat chování fanoušků, aby nedocházelo ke střetům s cestujícími. Dalším úkolem směnového dozorčího je upozornit, koordinovat a kontrolovat zaměstnance pohybující se v prostorách nástupišť a ostatních prostorách, kde je možný výskyt fanoušků, aby nedošlo ke zbytečným komplikacím při styku zaměstnanců s fanoušky, kteří by mohli být s průběhem jejich přepravy nespokojeni a mohli by být agresivní.

Hlavní problém v těchto situacích spatřuji v tom, že ČD, a.s. nemá v současné době žádné prostředky, kterými by mohla efektivně bránit svůj majetek v případě nouze. Jsem přesvědčen o tom, že větší zapojení zaměstnanců ČD, a.s. by v těchto případech mohlo být určitě prospěšné.

Všechny výše uvedené situace, se kterými se směnový dozorčí může při výkonu své služby setkat, kladou velký důraz na schopnosti směnového dozorčího rychle se rozhodovat na základě informací, které směnový dozorčí při vyšetřování těchto situací zjistí nebo o kterých je informován. Bohužel je směnový dozorčí v současné době limitován řadou omezení, která brání efektivnímu výkonu jeho služby v situacích, při kterých je nutné, aby jejich vyřešení bylo co nejefektivnější a nejrychlejší. [15] [16]

Krizové situace spojené s nehodovými událostmi jsou při výkonu služby směnového dozorčího nejčastěji způsobeny organizační a vyšetřovací činností, kterou musí směnový dozorčí vykonávat. Jmenovitě se jedná o krizové situace spojené se zabezpečením míst nehod nebo potenciálně nebezpečných míst, které by mohly ohrozit bezpečnost účastníků přepravního procesu. Do této kategorie spadají konflikty s přihlížejícími osobami, kterým by měl být zamezen přístup, dále se jedná o konflikty, které vytvářejí samotní cestující, kteří jsou přepravováni za zvláštních podmínek (fanoušci). Další příčinou vzniku krizových situací je nepřesně stanovená kompetence směnového dozorčího v postupu řešení nastalých mimořádných událostí, kdy směnový dozorčí nemůže začít vyšetřování nastalých událostí bez přítomnosti jiných vyšetřovacích orgánů, kterým musí směnový dozorčí poskytovat součinnost nebo jim musí umožnit vyšetření nastalé mimořádné situace ještě před začátkem vyšetřování situace pro účely ČD, a.s. Kontaktování těchto orgánů může být velmi komplikované zvláště v situacích, kdy obvykle tyto orgány neprovádějí svoji činnost, jako například v nočních hodinách, nebo v situacích, kdy je naopak velmi složité zabezpečit místo těchto mimořádných situací v důsledku vysokého výskytu nepovolaných osob v daném místě, například v čase dopravní špičky ve stanici. Krizové situace mohou nastat i při nesprávně zvolených postupech vyšetřování nebo vyplňování dokumentů v průběhu šetření mimořádné situace, samotným směnovým dozorčím z důvodů, které mohou pramenit z nestandardního průběhu těchto situací.

### **3.6 Výlukové situace a výlukové plány**

Při provozování dráhy a drážní dopravy mohou nastat situace, kdy není možné, aby byla osobní a nákladní přeprava realizována po železniční síti. V těchto situacích jsou zaměstnanci ČD, a.s. nuceni přijmout zvláštní opatření, která se nazývají **výluková opatření**. Důvodů, které znemožňují využití železniční sítě, může být celá řada. Nejčastěji se účastníci přepravního procesu setkávají s těmito důvody:

- Opravy železniční sítě - Může se jednat o plánované i neplánované stavební práce a úpravy na železnici, Jedná se většinou o stavební a montážní práce spojené s údržbou a obnovou kolejového systému a budov, které spravují ČD, a.s. nebo o obnovu a údržbu zabezpečovacího zařízení v železničních stanicích i mimo ně. Tyto situace mají zpravidla dlouhodobější trvání.

- nehody a závažné situace - V tomto případě jde většinou o dočasné zastavení dopravy v určitém úseku tratě, při kterém není možné daný úsek tratě využívat pro jízdu vlakových souprav.
- Zamezení používání tratě nebo její části z důvodu přírodních podmínek nebo faktorů zaviněných lidskou činností - Jedná se o situace, při kterých je trať nebo její úsek neprůjezdný z důvodu záplav, sněhových kalamit, vichřic nebo sesuvů půdy, popřípadě jiných přírodních anomálií. Zamezení používání tratě může být také zapříčiněno ekologickými katastrofami, při kterých by mohlo dojít k ohrožení zdraví účastníků přepravního procesu nebo k poškození majetku provozovatelů drážní dopravy.

Je zřejmé, že v případě plánovaných oprav tratí, budov a zabezpečovacích zařízení lze dobu plánované odstávky železniční dopravy alespoň přibližně odhadnout nebo je již při zahájení prací předem známa. Zaměstnanci ČD, a.s., ostatních provozovatelů drážní dopravy a zaměstnanci společností podílejících se na těchto opravách mají tedy přesné instrukce jak v období potřebném pro uzavření postižených úseků postupovat. V případech nehod, přírodních vlivů nebo situací, které by mohly ohrozit bezpečnost na dráze, je však odhad časového horizontu potřebného pro obnovení dopravy v dané úseku velmi obtížný, protože zde může působit velké množství faktorů ovlivňujících průběh dané výluky. Nejsou totiž známy dopady těchto situací na stav železniční sítě, a proto nemohou být bezprostředně po zjištění těchto problémů přijata opatření potřebná k nápravě a opětovnému zprovoznění daného úseku dráhy.

Směnový dozorcí má v těchto situacích řadu úkolů. Nehodové situace, které zapříčiní vznik výluky, vzniklé v okolí železniční stanice Brno hlavní nádraží musí prošetřit, zdokumentovat a ohlásit, jak je zmíněno v předchozí kapitole, dále musí poskytnout součinnost ostatním orgánům vyšetřujícím danou nehodu a musí se aktivně účastnit opatření potřebných k zavedení výlukového plánu.

**Výlukový plán** je souhrn činností, které je potřeba vykonat pro zabezpečení alternativních možností dopravy, pokud dojde k výlukové situaci. Na tvorbě toho plánu se podílí velké množství zaměstnanců ČD, a.s. a zaměstnanců společností, které zajišťují potřebné náležitosti, k zabezpečení přepravy cestujících a nákladní dopravy za výlukové situace. Jedná se o zaměstnance společností, které vykonávají opravy železniční sítě a objektů, zaměstnance společností vykonávajících pomocné a úklidové

práce související s obnovením provozu železniční tratě a společností zajišťujících náhradní přepravu. Úkolem směnového dozorčího je zabezpečit a kontrolovat výkon činností zaměstnanců ČD, a.s., kteří se podílejí na činnostech souvisejících s odstraňováním výlukových situací, komunikace s poskytovateli externích pracovníků a s konkrétními pracovníky podílejícími se na odstraňování výlukových situací, spolu s příslušnými informačními prostředky jako jsou staniční rozhlas a informační tabule je povinen informovat cestující o momentálním stavu situace na dráze a o náhradních možnostech, které mají cestující v danou chvíli k dispozici. Směnový dozorčí musí koordinovat průběh výlukového jízdního řádu ve spolupráci s dopravcem, který tento výlukový jízdní řád zabezpečuje.

Při nemožnosti provozování drážní dopravy je ve většině případů používána jako náhradní doprava autobusová. ČD, a.s. má smluvně zajištěné poskytovatele těchto služeb, které je nutné v případě potřeby neprodleně kontaktovat a začít s nimi vzniklou situaci řešit. V tomto procesu je ve velké míře zapojen i směnový dozorčí, který v součinnosti s jemu nadřízenými orgány, zaměstnanci pověřenými pomocí při organizaci výlukového plánu a orgány poskytovatele náhradní dopravy, musí zabezpečit pokud možno bezproblémové fungování náhradní dopravy navazující na dopravu železniční. V tomto ohledu je organizace pracovních úkolů směnového dozorčího poněkud komplikovaná, protože musí řešit v jednu chvíli hned dva problémy.

Prvním problémem jsou změny v grafikonu vlakové dopravy. Tyto změny ovlivňují jak dopravu v rámci ČR, tak i dopravu mezinárodní, přičemž právě s mezinárodní dopravou mohou být spojeny značné potíže, protože jsou přepravováni cizí státní příslušníci s nimiž může být pro směnového dozorčího velmi složité se dorozumět, totéž platí i v případě komunikace mezi externím dopravcem ze zahraničí, úkolem směnového dozorčího tedy je zabezpečit komunikaci s těmito cizími státními příslušníky na co nejkvalifikovanější úrovni, k čemuž musí směnový dozorčí využít kontakty, které by mu měl poskytnout zaměstnavatel, potažmo nadřízení pracovníci. Změny týkající se grafikonu vlakové dopravy musí být samozřejmě zaevidovány a propojeny s příslušným výlukovým plánem, aby byl zaznamenán průběh přepravního procesu a v případě potřeby by tyto materiály mohly být použity k analýze a možnosti nalezení efektivnějšího nebo levnějšího řešení daných situací, pokud k nim v budoucnu dojde.

Druhým problémem je samotné realizování náhradní dopravy, které je spojeno s velkým počtem potenciálních problémových situací. Směnový dozorčí musí vykonávat svoji službu v prostorách stanice Brno hlavní nádraží. Místní podmínky této stanice ovšem nejsou příznivé pro provozovatele náhradní výlukové dopravy, takže převážná většina výlukových situací je řešena odjezdy náhradních vozidel mimo stanici Brno hlavní nádraží. Směnový dozorčí tedy nemá takový přehled o situaci, která panuje v místě, kde probíhá nástup a výstup cestujících z vozidel náhradní dopravy, jako když přeprava probíhá ve stanici a nemůže tedy bezprostředně reagovat na změny. Tato situace je řešena přidělením pracovníka, který zabezpečuje pomyslný styčný bod mezi dopravcem, který zabezpečuje výlukovou dopravu a zaměstnanci ČD, a.s., kteří zodpovídají za dodržování výlukového plánu a jeho plnění, mezi kterými má směnový dozorčí svoje nezastupitelné místo.

Při tvorbě výlukového plánu je potřeba, aby velké množství pracovníků, interních i externích, postupovalo co nejefektivněji při řešení výlukových situací. Současné rozdělení kompetencí v případě řešení těchto situací je dle mého názoru nedostatečně propracované a mělo by dojít k jasnější identifikaci jednotlivých úkolů při řešení těchto situací v rámci zaměstnanců ČD, a.s. Velký problém spatřuji také v tom, že směnový dozorčí ve velké většině případů nemůže přímo ovlivnit dění v místě skutečného provozu výlukové přepravy a je tedy závislý pouze na informacích pracovníků, kteří jsou přítomni na tomto místě, což je dle mého názoru velmi neefektivní. Může docházet ke zbytečným zdržením zapříčiněným neefektivní komunikací mezi externím dopravcem a zaměstnancem, přítomným přímo na místě, a následným přenosem informací od tohoto zaměstnance ke směnovému dozorčímu, který mnohdy nemůže sám kvalifikovaně rozhodnout o dalším postupu řešení nebo je dokonce povinen informovat o stavu, který v místě náhradní přepravy panuje jiné pracovníky a nadřízené zaměstnance. Dalším faktorem, který může zapříčinit problémy při řešení výlukových situací je velmi omezená komunikace mezi směnovým dozorčím a jinými příslušnými orgány a provozovatelem náhradní dopravy, kdy ČD, a.s. nemůže svým klientům garantovat bezproblémový průběh přepravního procesu.

Krizové situace spojené s výlukovou činností směnového dozorčího opět pramení z nepřesně stanovených kompetencí směnového dozorčího v postupu jejich řešení. Jedná

se o problémy v komunikaci s pracovníky zodpovědnými za provádění výlukových činností na všech úrovních těchto činností, tedy od zaměstnanců zodpovědných za plánování výlukového procesu, po zaměstnance pracující v daném úseku, kterým je výluka ovlivněna. Další krizové situace vznikají z důvodů, že směnový dozorčí nemůže být přítomen na místech, kde je realizována náhradní doprava a nemůže tedy průběh této dopravy ovlivnit přímo. Nemůže například přesunout místo nástupu a výstupu cestujících, jako je v jeho kompetenci při organizování drážní dopravy v železniční stanici. Krizové situace mohou taktéž vznikat v případech, kdy výluková doprava není realizována dle výlukového plánu a směnový dozorčí nemůže cestujícím podat informace o pohybu vozidel náhradní dopravy, protože mezi směnovým dozorčím a provozovatelem náhradní dopravy prakticky neexistují možnosti komunikace a s ní spojené koordinace výlukového plánu.

### **3.7 Závěry provedené analýzy**

Analýza provedená v železniční stanici Brno hlavní nádraží na základě pozorování a pohovorů se směnovými dozorčími, pracujícími v této stanici, odhalila množství problémových situací, na které musí směnoví dozorčí při výkonu své služby reagovat.

Hlavní nedostatky spatřuji v neefektivních způsobech komunikace, které jsou v současné době používány mezi pracovníky společnosti ČD, a.s. a ostatními účastníky přepravního procesu, kterými mohou být cestující, organizační složky státu včetně pracovníků konajících dozor nad správným provozováním železniční dopravy nebo média. Dalšími příčinami vzniku mimořádných a krizových situací bývá nedodržování zásad bezpečnosti práce a správných pracovních postupů při výkonu zaměstnání jednotlivých zaměstnanců a jejich nerespektování nařízení a pokynů od vedoucích pracovníků nebo špatné pochopení těchto pokynů.

Taktéž absenci fungujícího informačního systému, který by byl zaveden celorepublikově na všech nádražích a shromažďoval by materiály, které jsou tolik potřebné pro výkon služby směnového dozorčího, spatřuji jako velkou překážku v efektivním výkonu práce směnových dozorčích. Tento informační systém by dle mého názoru odstranil velkou část zbytečně administrativně náročných úkonů, které musí směnový dozorčí při výkonu své práce podstupovat a zajistě by i zlepšil komunikaci mezi jednotlivými pracovníky.

Dalšími situacemi komplikujícími výkon činností směnového dozorčího jsou omezené nebo nepřesně stanovené pravomoci při řešení krizových situací, kterými jsou nehodové a jiné mimořádné události uvedené výše. V některých případech jsou směnoví dozorčí vázáni na vyšetřování těchto událostí pouze se souhlasem výše postavených orgánů činných v šetření (Policie ČR, pracovníci inspekce ministerstva dopravy), což je v přímém rozporu s povinnostmi směnového dozorčího v co nejrychlejším možném termínu obnovit provozování drážní dopravy na co nejvyšší úrovni. S tímto omezeným nebo nepřesným stanovením pravomocí směnového dozorčího souvisí i řešení výlukových situací, které jsou, vlivem se špatné komunikace s poskytovateli externích dopravních služeb a se zaměstnanci firem účastnících se pomocných nebo stavebních prací na opětovném uvedení dráhy do stavu umožňujícího provoz drážní dopravy, v současné době řešeny značně neefektivně.

### 3.8 SWOT analýza

Základem této analýzy je zjištění vnitřních a vnějších problémů ve spojitosti s výkonem činností směnového dozorčího. Zhodnocení silných a slabých stránek interního prostředí a příležitostí a hrozeb, které mají příčinu v externích faktorech působících na výkon služby směnového dozorčího. Tato analýza se používá pro stanovení budoucí strategie v daném systému, který je hodnocen.

#### Analýza vnitřního prostředí

Silné stránky	Slabé stránky
Stabilní postavení společnosti ČD, a.s. na trhu železniční dopravy. Výchova a vzdělávání zaměstnanců. Poskytování zaměstnaneckých benefitů (režijní jízdné, příspěvky na dovolené). Možnost kariérního postupu.	Současné komunikační prostředky. Absence centrálního informačního systému. Nerespektování služebních předpisů zaměstnanci. Nejasně definované kompetence směnových dozorčích.

Tabulka 1 - SWOT - Analýza vnitřního prostředí

## Analýza vnějšího prostředí

Příležitosti	Hrozby
Motivace zaměstnanců. Zlepšení situace na trhu s přepravními službami. Automatizace drážní dopravy. Zlepšení kvality služeb pro zákazníky. Zapojení EU v problematice dopravy.	Vstup nového konkurenta na trh. Prohloubení finanční krize. Nepředvídatelné živelné katastrofy. Odchod strategických partnerů. Zvýšení ceny elektrické energie. Zastarávání vlakových souprav.

Tabulka 2 - SWOT - Analýza vnitřního prostředí

Z analýzy vnitřního prostředí vyplývá, že společnost ČD, a.s. má v současné době výsadní postavení na trhu poskytování přepravních služeb, a proto se její zaměstnanci včetně směnových dozorčích nemusejí obávat, že by o svoje zaměstnání přišli. I z hlediska vzdělávání svých zaměstnanců a možností jejich kariérního postupu lze konstatovat, že je v této společnosti všechno v pořádku. Společnost a její zaměstnanci by však měli věnovat pozornost možnostem zvýšení efektivnosti jejich práce, a to zejména v oblasti komunikace, správného dodržování služebních předpisů a mělo by dojít k jasnému definování kompetencí jednotlivých zaměstnanců při řešení krizových situací.

Analýza vnějšího prostředí odhalila možnosti zlepšení zejména v otázkách motivace zaměstnanců k podávání lepších pracovních výkonů a tím i zlepšení kvality služeb. Současný vývoj situace na trhu s přepravními službami také ukazuje určité možnosti přílivu nových zákazníků, zvláště při současném vývoji cen ropy na světových trzích. Také zavedení opatření, která by provoz drážní dopravy zautomatizovala a zrychla, spolu s opatřeními, která by zákazníkům přinášela určité výhody (nový systém slev, benefity při častém využívání drážní dopravy, atd.) by mohl mít značný vliv na rozšíření stávajícího portfolia zákazníků, přičemž zapojení orgánů EU do oblasti dopravy v ČR by mohlo být pro společnost ČD, a.s. také velmi významné. Problémem by ovšem na druhé straně byl vstup konkurenční firmy na trh železniční dopravy, na který by musela společnost ČD, a.s. reagovat. Také finanční situace podniku spojená s prohloubením finanční krize, kdy by bylo pro společnost těžké opatřit si zdroje potřebné k financování drážní dopravy, by se mohla významně podílet na prohloubení

současných problémů. Absence finančních prostředků by totiž zcela jistě ovlivnila chování strategických partnerů a dodavatelů a mohlo by dojít k ohrožení spolupráce těchto společností s ČD, a.s. Nepříznivě ovlivnit drážní dopravu by také mohlo razantní zdražení ceny elektrické energie, které by se muselo promítnout na ceně jízdného a také zastarávání vozového parku ČD, a.s. by mohlo mít nepříznivý vliv na spokojenost zákazníků s nabízenými službami.

## **4 Návrhy řešení krizových situací**

### **4.1 Zlepšení komunikace směnového dozorčího se zaměstnanci a veřejností**

Komunikace, která probíhá mezi směnovým dozorčím, jeho nadřízenými a spolupracovníky, by měla být podstatně zefektivněna. V současné situaci je velmi obtížné zvláště rychlé a efektivní předání pokynů, které musí být vykonány co nejrychleji. Komunikace v takovýchto situacích je totiž realizována nejčastěji pomocí telefonních linek, což je v případě, kdy je linka volaného obsazena, velmi závažný problém.

Komunikace samotná, ať už je jakkoli efektivní, ale nezabezpečí rychlejší vyřešení daných situací. Tato komunikace umožní zaměstnancům pouze rychleji reagovat na vzniklé problémy. Záleží tedy na každém jednotlivém zaměstnanci, jak bude v dalším průběhu řešení těchto problémů postupovat. Je tedy potřeba, aby směnový dozorčí svědomitě plnil svoje úkoly, aby nedocházelo ke zbytečným časovým posunům při řešení krizových situací. Směnový dozorčí musí umět rozeznat závažnost daných problémů, jejich provázanost a jejich možné dopady na běžný provoz ve stanici. Proto musí směnový dozorčí postupovat při řešení těchto situací tak, aby provoz ve stanici byl co nejméně ovlivněn a plynulost drážní dopavy byla zachována.

Směnoví dozorčí musí také efektivně komunikovat mezi sebou, tato komunikace se odehrává zejména při přebírání služby mezi jednotlivými směny. Dozorčí, který konal službu, musí nastupujícího dozorčího informovat o skutečnostech, které nastaly po dobu jeho služby, a jejich dopadech na provoz ve stanici. Také musí nastupujícího dozorčího informovat o chystaných změnách v grafikonu vlakové dopavy, nastalých výlukách a způsobu jejich řešení, přítomnosti orgánů vyšetřujících mimořádné situace, kterým je směnový dozorčí povinen při vyšetřování poskytnout součinnost a o zprávách, které byly zaevidovány v dopravním deníku a mohly by mít pro výkon služby nastupujícího dozorčího zásadní význam. Úkolem nastupujícího směnového dozorčího je přesvědčit se, že všechny skutečnosti, které se při převzetí své služby dozvídá, souhlasí se stavem, který panuje ve stanici a v běžném drážním provozu, je oprávněn zkontrolovat správnost údajů uváděných směnovým dozorčím předávajícím službu a

pokud není spokojen s výkonem jeho služby je oprávněn kontaktovat příslušné orgány k prošetření možných pochybení, která mohla nastat ve výkonu služby předávajícího směnového dozorčího.

Může docházet k situacím, kdy směnový dozorčí neplní svoje povinnosti a předává neúplné nebo nesprávně zpracované materiály související s výkonem jeho služby. Tyto situace je potřeba neprodleně řešit a je třeba apelovat na směnové dozorčí, kteří tyto chyby dělají, ať už záměrně nebo nevědomě, aby tato pochybení byla co nejdříve odstraněna a překážky bránící bezproblémovému výkonu služby směnových dozorčích byly eliminovány. Chybu přece může udělat každý, ale jejím přesunutím na ostatní směnové dozorčí může docházet k vytváření nebo prohlubování již vzniklých krizových situací, jejichž vyřešení je potom velice zdoluhavé a může ovlivňovat výkon služby všech ostatních zaměstnanců. Směnoví dozorčí si tedy musejí při výkonu své služby vzájemně pomáhat, učit se od zkušenějších kolegů novým postupům a efektivnějším technikám zvládnání krizových situací a musejí výkon svojí služby přizpůsobovat požadavkům vedoucích pracovníků a svých kolegů podle svého nejlepšího vědomí a svědomí, aby průběh provozování a kontroly drážní dopravy a všech ostatních činností byl pokud možno bezproblémový.

Při komunikaci s veřejností musí směnoví dozorčí dodržovat zásady, které jim ukládají služební předpisy a samozřejmě zásady slušného chování. Cestující mají právo být přesně informováni o dění ve stanici, které může mít vliv na jejich spokojenost a také na jejich bezpečnost v průběhu přepravního procesu. Směnový dozorčí tedy musí být při styku s veřejností maximálně informovaný o situaci, která panuje v přepravním procesu a musí být schopen všemi možnými způsoby reagovat na dotazy a požadavky cestujících. V situacích, kdy cestující byli v průběhu přepravy okradeni nebo ve vlakové soupravě zapoměli některé svoje věci, musí směnový dozorčí cestujícímu podat všechny potřebné informace, které by mohly vést k nápravě škod vzniklých cestujícím. Postiženého cestujícího musí informovat o možnostech řešení dané situace a je povinen poskytnout mu kontakty na příslušné orgány, které cestujícímu pomohou při řešení jeho situace, jako jsou Policie ČR nebo zaměstnanci ČD, a.s. ve stanicích, kde by mohli dojít k zajištění věcí zapomenutých ve vlakových soupravách.

Osobní přístup, maximální součinnost a ochota směnového dozorčího při jednání s veřejností je základním stavebním kamenem pro spokojenost zákazníků s poskytováním

přepravních služeb a je proto velmi důležité, aby se směnový dozorčí dokázali vcítit do situace lidí, se kterými jednají a aby dokázali efektivně reagovat na jejich požadavky. ČD, a.s. by proto měly uvažovat o zavedení školení svých pracovníků v oblasti styku s veřejností a komunikačních dovedností svých zaměstnanců, jejichž zlepšením by jistě byla zvýšena úroveň poskytovaných služeb a tím pádem i spokojenost zákazníků. Spokojený zákazník je totiž v této době nejlepší reklamou.

#### **Návrhy na zlepšení v oblasti komunikace**

- Důsledný přístup směnových dozorčích ke komunikaci mezi zaměstnanci, dodržování předpisů a služebních postupů směnovými dozorčími.
- Zavedení školení směnových dozorčích v oblasti komunikačních dovedností a vztahů s veřejností.

## **4.2 Zefektivnění kontroly zaměstnanců při výkonu pracovních činností**

Směnoví dozorčí by měli ke kontrole zaměstnanců při výkonu jejich služby a všech ostatních aspektů s touto kontrolou souvisejících přistupovat mnohem zodpovědněji než v současné době.

Kontrola pracovních podmínek podřízených zaměstnanců, kontrola výkonu práce těchto zaměstnanců a kontrola bezpečnosti všech účastníků přepravního procesu musí být při výkonu služby směnového absolutní prioritou, protože případné zanedbání nebo dokonce neprovádění této kontroly může mít za následek vznik kritických situací, které by mohly naprosto ochromit provoz drážní dopravy v železniční stanici, což by vedlo ke vzniku nových kritických situací souvisejících se změnami v grafikonu vlakové dopravy, které by v těchto případech bylo velmi obtížné odstranit.

Směnoví dozorčí musejí všechny zaměstnance zodpovědné za organizování a chod drážní dopravy nabádat ke striktnímu dodržování zásad bezpečnosti práce a používání všech OOPP, které zaměstnavatel těmto zaměstnancům poskytl. Dodržování těchto zásad a používání ochranných pomůcek totiž do značné míry eliminují příčiny vzniku kritických situací, ke kterým dochází právě zaviněním ze strany zaměstnanců. Pro směnového dozorčího je nepřijatelné, aby zaměstnanci, kteří vykonávají svojí práci pod

jeho vedením, nebyli na 100 % způsobilí k výkonu této práce. Kontrola ze strany směnového dozorčího tedy musí mít především preventivní charakter.

Zavedení namátkových kontrol ve větší míře, než je tomu v současné době, by směnovým dozorčím zajistilo větší úsilí ze strany zaměstnanců v oblasti dodržování všech předepsaných náležitostí ze strany zaměstnavatele. Směnový dozorčí by při těchto kontrolách měli zjišťovat jak stav pracoviště, na kterém zaměstnanci vykonávají svoji práci, tak způsobilost zaměstnanců k výkonu jejich práce. Směnoví dozorčí by tedy měli pravidelně provádět namátkové testy na požití alkoholu a jiných zakázaných látek, i když u jednotlivých zaměstnanců není žádné podezření na požití těchto látek. Také by měl být kladen větší důraz na správné a úplné plnění pracovních povinností jednotlivých zaměstnanců a měl by být zaveden systém sankcí, který by zaměstnance motivoval k podávání stabilních výkonů při plnění jejich pracovních povinností. Úkolem směnového dozorčího by jistě nemělo být trestání a sankcionování zaměstnanců, měl by však jako nadřízený pracovník jasně definovat standardy, kterými se zaměstnanci musí řídit, a v součinnosti s příslušnými orgány by měl rozhodovat o tom, jestli činnosti, které jednotliví zaměstnanci vykonávají, jsou s těmito standardy v souladu.

Jakékoli zjištění pochybení zaměstnanců musí být směnovým dozorčím ihned ohlášeno příslušným orgánům, které mají za úkol sankcionovat zaměstnance, a řádně zaprotokolováno aby bylo umožněno těmto orgánům dané pochybení dále prošetřovat. Stejně požadavky, které jsou kladeny na zaměstnance ze strany směnového dozorčího kontrolujícího tyto zaměstnance, je tedy nutné klást i na výkon služby tohoto směnového dozorčího. Kdo jiný by měl jít zaměstnanců příkladem, než právě zaměstnanec, který kontroluje jejich práci.

V oblasti zajišťování bezpečnosti pracovního prostředí zaměstnanců a bezpečnosti v železniční stanici obecně, je nutné, aby fungovala spolupráce všech zaměstnanců se směnovým dozorčím, který má za úkol zorganizovat zajištění vyhovujících podmínek pro výkon práce zaměstnanců ČD, a.s. a pro bezpečí účastníků přepravního procesu. Efektivní komunikace a schopnosti zaměstnanců odhalit potenciální nebezpečí, které by mohlo nastat, je zde tedy velice důležitým prvkem zvláště v oblasti předcházení vzniku krizových situací. Právě preventivní opatření ze strany zaměstnanců a směnového dozorčího, kteří se pohybují při výkonu svojí práce v místech, kde by mohlo nastat

potenciální ohrožení, je nutné podporovat všemi dostupnými prostředky ze strany ČD, a.s., aby bylo zamezeno vzniku krizových situací, při kterých by mohlo docházet ke vzniku úrazů nebo ohrožení účastníků přepravního procesu. Je tedy nutné zajistit, aby provoz drážní dopravy v železniční stanici probíhal plynule, a podle stanového planu i v případech, kdy je potřeba v prostorách železniční stanice provést nutné opravy vedoucí k zajištění plynulosti a bezpečnosti drážní dopravy, jako jsou opravy kolejového systému nebo nástupišť a přístupových cest k nim, stejně tak jako opravy budov a zabezpečovacích zařízení, které využívají zaměstnanci. Směnový dozorcí musí zajistit, aby tyto práce byly vykonány co nejdříve. Musí tedy danou situaci zdokumentovat a kontaktovat příslušné orgány a pracovníky a v součinnosti s nimi musí organizovat průběh oprav tak, aby docházelo k co nejmenším omezením v oblasti plynulosti provozování drážní dopravy a pohybu cestujících v místech oprav.

#### **Návrhy na zlepšení v oblasti kontroly zaměstnanců a jejich práce**

- Častější provádění namátkových kontrol způsobilosti zaměstnanců k výkonu práce a pracovního prostředí.
- Důslednější vedení zaměstnanců k dodržování služebních předpisů a používání OOPP.

### **4.3 Implementace inovovaného informačního systému**

Po provedení analýzy současné situace vnímám právě absenci fungujícího informačního systému zavedeného v rámci všech železničních stanic v České republice, jako největší překážku v efektivním výkonu služby současných směnových dozorcích ve stanici Brno hlavní nádraží.

Jak bylo uvedeno, informačních systémů či programů, které usnadňují zaměstnancům ČD, a.s. jejich práci, je v současné době značný počet. V situaci, kdy však jsou jednotlivé informační systémy a programy aplikovány pouze na určitých pracovištích, jsou možnosti přenosu informací z těchto informačních systémů a programů značně limitovány. Informace, poskytované informačními systémy v této době mají význam pouze pro lokality, ve kterých je daný informační systém implementován, což má samozřejmě význam pro tyto lokality, ale globální využití těchto informací je prakticky nemožné.

#### **4.3.1 Zavedení inovovaného informačního systému**

Základním krokem by při tvorbě inovovaného informačního systému měl být v první řadě výběr aplikací, které by měl obsahovat. Některé aplikace jsou již vytvořeny a jejich použití a funkčnost vyzkoušeny v existujících informačních systémech. Z mého pohledu jde tedy o jejich vzájemné propojení v jeden celek fungující na principu předávání informací jednotlivých aplikací mezi sebou, interpretace těchto informací směrem k uživateli a doplnění o další aplikace, které by pomohly uživatelům tohoto informačního systému při výkonu jejich činností. Efektivním řešením ze strany ČD, a.s. by v současné době bylo propojit informační systém CEVIS rozšířený o sledování osobních vlaků, které v současné době tento informační systém neobsahuje, se všemi informačními systémy ISOŘ, které jsou implementovány na jednotlivých pracovištích, a slouží jeho uživatelům ke zjišťování informací ohledně situace panující na dráze a jejich změnách. Vzniknul by tím informační systém, který by jeho uživatelům poskytoval komplexní informace o jednotlivých vlakových soupravách, jejich jízdě a problémech s jízdou spojených, jako jsou zpoždění nebo technické problémy s vlakovou soupravou, které je potřeba odstranit, a také by poskytoval informace o stavu tratí, jejich průjezdnosti a eventuelních omezeních, která mohou vznikat v běžném provozu drážní dopravy.

Dalším krokem k implementaci inovovaného informačního systému by byla integrace aplikací, které nejsou v dosavadních informačních systémech obsaženy. Mohlo by se jednat o aplikace, které umožňují komunikaci mezi jednotlivými uživateli informačního systému na bázi elektronické pošty a aplikace umožňující hromadnou komunikaci online mezi zaměstnanci, kteří jsou zainteresováni na vyřešení daného problému, v reálném čase. Komunikace by mohla probíhat formou chatu, kdy by mohli jednotliví účastníci této komunikace hledat efektivní řešení krizových situací společně a konečného efektu by tedy bylo dosaženo v mnohem kratším čase, než je tomu v současné době, kdy se zaměstnanci musí kontaktovat jednotlivě pomocí telefonních linek nebo jinými v současné době používanými způsoby (elektronická pošta, vysíláčky, osobní kontakt). Nemůžeme ovšem počítat s tím, že informační systém budou používat všichni zaměstnanci ČD, a.s. Tento nástroj by měl být zaveden pouze pro zaměstnance zodpovědné za řízení a organizování drážní dopravy, kteří by poté již kontaktovali jednotlivé zaměstnance, kteří budou řešení daného problému realizovat, způsobem,

který je obvyklý v současné době. Komunikace přes operační systém tedy v těchto případech dopomůže k uvolnění telefonních linek, které budou používány pouze v nejnnutnějších případech.

Dále by měly být implementovány programy k ukládání informací, které by potenciální uživatelé informačního systému nebo zaměstnavatel chtějí uchovat pro ostatní uživatele informačního systému. Informační systém by mohl uchovávat a poskytovat svým uživatelům veškeré potřebné písemnosti, kterými by mohli být služební předpisy, nařízení vydávaná zaměstnavatelem, materiály potřebné pro zaměstnance k výkonu jejich služby (tiskopisy, vzory, aj.) a také aktuality o dění na dráze. Informační systém by tedy byl i místem, které by jeho uživatelům sloužilo nejen při výkonu jejich práce, ale také pro jejich vzdělávání a informování o aktuálním dění na železnici.

Informační systém by také měl umožňovat zapisování do dopravního deníku a měl by obsahovat databázi všech zápisů v dopravním deníku, které jsou potřebné zejména pro směnového dozorčího, aby byl obeznámen se situacemi, které nastaly v době, kdy nebyl ve službě a které jsou v dané chvíli řešeny jinými pracovníky nebo v jejichž řešení je směnový dozorčí povinen pokračovat po dobu svojí služby. Tato databáze by mohla nahradit databázi papírovou, která je používána v současné době, nebo by mohla tuto stávající papírovou podobu databáze doplnit, čímž by došlo k zabezpečení uchování těchto dat jak v elektronické, tak papírové podobě.

Dále by měl informační systém obsahovat aplikace pro tvorbu změn v grafikonu vlakové dopravy a pro tvorbu výlukových plánů a výlukových jízdnicích řádů, které budou zmíněny později.

Implementace jednotného informačního systému pro všechna pracoviště ČD, a.s. sebou přinese velké možnosti zlepšení v oblasti plánování a organizování drážní dopravy. Uživatelé tohoto informačního systému, kterými by byli i směnový dozorčí ve stanici Brno hlavní nádraží, budou takřka v reálném čase informováni o všech skutečnostech, které by mohly být potenciálními zdroji krizových situací, budou moci začít s předstihem na tyto skutečnosti reagovat a zabraňovat tím vzniku krizových situací již v jejich zárodku.

#### **4.3.2 Opatření k zavedení inovovaného informačního systému pro ČD, a.s.**

Se zavedením informačního systému by společností ČD, a.s. jistě vznikly dodatečné finanční náklady, které by musely být vynaloženy na tvorbu a zprovoznění tohoto informačního systému. Tyto náklady však nebudou tak vysoké, přihlédneme-li k faktu, že v současné době již existuje velké množství informačních systémů a programů, které jsou již implementovány a napomáhají zaměstnancům při výkonu jejich činnosti, jako náklady, které by bylo třeba vynaložit na vytvoření zcela nového informačního systému, který by možná ani nepřinesl potřebný efekt ke zkvalitnění služeb ČD, a.s. v oblasti provozování drážní dopravy. Pro implementaci informačního systému, který by zkombinoval vlastnosti a programy stávajících informačních systémů a byl by pouze doplněn o některé další aplikace, hovoří i fakt, že většina již fungujících informačních systémů je v praxi vyzkoušená a uživatelé, kteří tyto systémy využívají, s nimi již umí pracovat a nebylo by tedy potřeba vynaložit zbytečně vysoké finanční prostředky potřebné na proškolení zaměstnanců, kteří budou informační systém využívat. Určité finanční prostředky na proškolení uživatelů informačního systému však budou zcela jistě potřebné, při jeho uvedení do provozu.

Uživatelé, kteří již fungující informační systémy využívají, by se také mohli podílet na zlepšování těchto systémů v procesu jejich začleňování při vzniku modifikovaného informačního systému, a tím by mohli přispět k vytvoření uživatelsky velmi příznivých podmínek pro použití celého systému všemi jeho uživateli, což je při zavádění nových věcí do podniků takového rozsahu, jakým jsou ČD, a.s. zajisté věc velmi zásadní. Efektivní fungování nového informačního systému je totiž podmíněno tím, že ho jeho uživatelé budou schopni bez větších problémů využívat.

#### **4.3.3 Opatření k zavedení inovovaného informačního systému pro směnové dozorce**

Směnoví dozorce pracující v železniční stanici Brno hlavní nádraží, stejně jako množství ostatních zaměstnanců pracujících v této stanici, budou informační systém jistě využívat při výkonu svojí práce, a proto bude potřeba, aby se naučili informační systém ovládat a využívat všechny jeho aplikace ke zefektivnění vykonávaných činností. Znalost informačního systému bude postupem času dle mého názoru stejně důležitá, jako znalost místních a traťových poměrů, které jsou v současné době nezbytné

pro výkon služby směnových dozorčích a je možné, že bude i důležitější než tyto znalosti, jelikož informační systém bude sám o sobě poskytovat informace o místních a traťových poměrech. Bude tedy potřeba, aby každý směnový dozorčí absolvoval všechna potřebná školení a aby v procesu zdokonalování svých dovedností a schopností projevil osobní iniciativu a vůli ovládnout informační systém na co nejvyšší úrovni. Směnový dozorčí bude využívat informační systém při zaznamenávání situací do dopravního deníku, a také bude v hojné míře využívat dokumentů, které mu budou poskytnuty a které bude využívat při výkonu svojí služby. Je proto absolutně nutné, aby se při vzniku krizových situací dokázal v informačním systému orientovat a tím ho využít ve svůj prospěch.

Jsem přesvědčen o tom, že směnoví dozorčí, působící ve stanici Brno hlavní nádraží, by zavedení inovovaného informačního systému uvítali, jelikož by se výkon jejich služby jeho užíváním značně zjednodušil z hlediska administrativního, kdy by směnový dozorčí měl všechny potřebné informace a tiskopisy, které pro svoji práci potřebuje, na jednom místě. Dále by se výkon činnosti směnových dozorčích zjednodušil z hlediska komunikačního, kdy by mohl směnový dozorčí kontaktovat jakéhokoli uživatele informačního systému takřka okamžitě elektronickou formou nebo by si mohl vyhledat potřebné kontaktní informace, jako jsou telefonní čísla, adresy elektronické pošty nebo adresy potřebné pro doručení klasické pošty, v databázi uživatelů a spolupracujících zaměstnanců a společností přímo v informačním systému.

#### **Návrhy na zlepšení v oblasti zavedení inovovaného informačního systému**

- Co nejrychlejší zavedení inovovaného informačního systému umožňujícího soustavnou a efektivní kontrolu v oblasti provozování drážní dopravy.
- Implementace aplikací zefektivňujících komunikaci a šíření informací do informačního systému.
- Zavedení školení v oblasti informačního systému pro všechny jeho uživatele.

#### 4.4 Změny v grafikonu vlakové dopravy

Krizové situace nastávající v souvislosti s grafikonem vlakové dopravy pramení v současné době zejména z nepřesně stanovených pravomocí směnového dozorčího, souvisejících s realizováním změn v grafikonu vlakové dopravy. Společnost ČD, a.s. musí v rámci zlepšení této situace jasně definovat, jakým způsobem má směnový dozorčí v jednotlivých případech postupovat. Jde-li o změny, které dodržování grafiku vlakové dopravy ovlivní pouze v malé míře, tedy zpoždění vlakových souprav netrvajících déle než cca 15 minut nebo zdržení potřebná k rychlé opravě v kolejovém systému nebo zabezpečovacího zařízení, které by mohly mít vliv na provoz ve stanici a s ním spojené nutné změny v grafikonu, je v současné době v kompetenci směnového dozorčího vykonat vše potřebné pro zabezpečení plynulosti drážní dopravy.

Problém však nastává v situacích, kdy je potřeba řešit změny v grafikonu vlakové dopravy, které by mohly mít dlouhodobější trvání. V současné době musí směnový dozorčí s těmito změnami seznámit nadřízené pracovníky, kteří mají rozhodnout o dalším postupu v dané situaci. Tento způsob řízení dlouhodobějších změn v grafikonu není vhodný, protože kontaktování příslušných zaměstnanců směnovým dozorčím bývá ve většině případů obtížné, jelikož se jedná o pracovníky na vyšší úrovni řízení dopravy, kteří mají na starosti i jiné náležitosti týkající se provozování drážní dopravy, a proto nemusí mít o situaci, která se ve stanici neustále vyvíjí, patřičný přehled. ČD, a.s. by měly jednoznačně definovat, které situace budou řešit směnoví dozorčí a které situace už do jejich kompetence spadat nebudou a budou řešeny jinými pracovníky.

Je samozřejmé, že i v případě přesně stanovených kompetencí jednotlivých zaměstnanců mohou nastat kolizní situace. Tyto situace bude muset směnový dozorčí i nadále řešit způsobem, který je obvyklý v současné době, avšak postupem času by dle mého názoru mělo kolizních situací být stále méně.

Směnovým dozorčím a pracovníkům, kteří jsou odpovědní za realizování změn grafikonu vlakové dopravy, by mělo hodně ulehčit práci zavedení informačního systému, který by obsahoval aplikaci umožňující práci s grafem grafikonu vlakové dopravy. Směnoví dozorčí a jejich nadřízení by mohli tento graf upravovat vždy podle situace, která v drážním provozu nastane, a zaměstnanci, kteří se účastní prací souvisejících se změnami v grafikonu, by byli okamžitě informováni o tom, jaké změny budou v nejbližší době potřeba uskutečnit. Existence této aplikace by mohla také

výrazně zjednodušit zaznamenávání změn v grafikonu vlakové dopravy pro účely spojené s efektivnějšími postupy zaměstnanců ČD, a.s. v případech opětovného řešení podobných krizových situací. Záznamy by nemusely být vedeny pouze v textové podobě, jako je tomu doposud, ale mohly by být doplněny o konkrétní obrázkové materiály grafu grafikonu, které by jistě zvýšili úroveň přehlednosti těchto záznamů.

Tvrdá a svědomitá práce směnového dozorcího a ostatních vedoucích zaměstnanců, kteří mají za úkol organizovat změny v drážní dopravě, však stále stojí na vrcholu pyramidy těchto činností. Využití zkušeností a organizačních schopností těchto pracovníků s podporou všech navrhovaných inovací, ke kterým v budoucnu dojde, bude mít zajisté vliv na zefektivnění jejich činností v organizování a provádění změn v grafikonu vlakové dopravy ke spokojenosti zaměstnavatele, tedy ČD, a.s. a hlavně zákazníků, kteří služby ČD, a.s. využívají.

#### **Návrhy na zlepšení v oblasti práce s grafikonem vlakové dopravy**

- Zvýšení a upravení kompetencí směnových dozorcích v řešení kritických situací spojených s organizováním změn grafikonu vlakové dopravy.
- Implementace programu umožňujícího provádění změn v grafikonu vlakové dopravy a rozšíření těchto změn ke všem pracovníkům, kteří jsou zapojeni do organizování těchto změn, do informačního systému.

#### **4.5 Zlepšení postupů řešení mimořádných a nehodových událostí**

Krizové situace vznikající v důsledku nehodových událostí nebo mající příčiny v nestandardním postupu provozování drážní dopravy, mají v současné době asi největší vliv na bezpečnost a plynulost provozu ve stanici Brno hlavní nádraží. Tyto situace vznikají nahodile, nelze je předpokládat a mohou mít za následek vznik mnohých dalších krizových situací, které mohou mít závažnější důsledky než samotné nehody. Vyšetřování těchto událostí směnovým dozorcím je spojeno s velkým množstvím činností, které již byly v této práci zmíněny, jako jsou efektivní komunikace směnového dozorcího s orgány, které dané situace vyšetřují i se zaměstnanci, kteří se podílejí na zmírňování dopadu těchto událostí na provozování drážní dopravy ve stanici. Směnový dozorcí také musí kontrolovat zaměstnance, dodržují-li zásady BOZP a používají-li OOPP a v souvislosti s omezeními, která dané situace přinášejí, musí operativně

provádět změny v grafikonu vlakové dopravy a připravovat podklady k eventuelním výlukovým plánům, pokud by závažnost nehody vyžadovala přerušování drážní dopravy ve velkém rozsahu nebo na dlouhou dobu. Všechna doporučení a návrhy na změny, které byly uvedeny dříve a budou uvedeny v dalších částech práce, tedy obecně platí i při řešení mimořádných a nehodových situací.

#### **4.5.1 Zvýšení kompetencí směnových dozorců**

V současné době nemají směnoví dozorců v podstatě žádné pravomoci v situacích, kdy dojde k nehodám, které způsobí značnou škodu na majetku nebo zranění či smrt účastníků přepravního procesu. Vyšetřování takovýchto situací mohou začít až za přítomnosti Policie ČR nebo zaměstnanců inspektorátu ministerstva dopravy. Dochází tedy ke značným zdržením, než se uvedené orgány dostaví na místo mimořádné události a zorientují se v ní. Navíc se může stát, že situace související se tímto umělým protahováním šetření zhorší, a je nutné přijmout speciální opatření, která mohou mít na poskytování drážní dopravy a její plynulost značný vliv.

Směnovým dozorcům musí být v těchto situacích udělena větší kompetence k jejich vyšetřování ještě před vstupem jiných vyšetřujících orgánů k prošetření daných mimořádných událostí. Umožněním směnovým dozorcům začít vyšetřovat tyto události ihned po jejich vzniku nebo jejich zjištění by mělo zamezit komplikacím, které by mohly ochromit provoz ve stanici nebo by mohly být příčinou vzniku dalších krizových situací navazujících na tyto mimořádné události. Rozšíření kompetencí by také mělo přispět k vylepšení spolupráce směnového dozorců s vyšetřovacími orgány. Skutečnosti zjištěné směnovým dozorcům, který se orientuje v místě vzniku mimořádné situace lépe a dokáže tedy efektivněji a rychleji odhadnout a určit, co je potřeba v dané situaci učinit, než orgány, které se ve stanici Brno hlavní nádraží vyskytují pouze při vyšetřování těchto mimořádných událostí, pro účely vyšetřování těchto mimořádných událostí společností ČD, a.s., by poté byly vyšetřovacími orgány využity při zjišťování příčin nastalých mimořádných událostí, k určení zodpovědnosti jednotlivých účastníků přepravního procesu za vznik těchto událostí a jejich zajištění a eventuelnímu potrestání nebo jiného sankcionování, pro účely jiných institucí, jako například Ministerstva dopravy nebo Policie ČR.

#### **4.5.2 Zefektivnění pořizování dokumentace mimořádných událostí**

Při vyšetřování mimořádných událostí dochází v současné době ke vzniku krizových situací i ve spojitosti s administrativní a časovou náročností pořizování písemné dokumentace týkající se mimořádných událostí. Předpis SŽDC Dp17 pro hlášení a šetření mimořádných událostí sice obsahuje postupy, které je nutné dodržet při pořizování dokumentace o mimořádných událostech směnovými dozorčími. Jeho využití v samotném procesu pořizování této dokumentace na místech mimořádných událostí je však poněkud neefektivní v jeho současné knižní podobě. V rámci zavedení informačního systému musí být zaměstnanci ČD, a.s. zpracován tento předpis do podoby elektronického formuláře, které by směnový dozorčí měl možnost stáhnout a vytisknout jej v případě, že mimořádná událost nastane. Tyto formuláře, by poté směnový dozorčí v průběhu šetření mimořádné události vyplnil a bylo by tedy zamezeno případům opomenutí uvedení některých skutečností, které mají při prvotním zdokumentování mimořádné události zásadní význam.

Formulář by měl mít následující strukturu:

- **jméno zaměstnance, funkci,**
- **čas vzniku či zjištění MU,**
- **místo vzniku (ve stanici též číslo staniční koleje, na trati číslo traťové koleje)**
- **druh a číslo (čísla) postižených vlaků,**
- **stručný popis mimořádné události,**
- **následky MU, tj. usmrcení, zranění, počet vykolejených DV, poškození železničního svršku, zabezpečovacího zařízení, trolejového vedení, poškození přepravovaného zboží, ekologické následky, havarijní únik nebezpečných látek a podobně,**
- **předpokládanou dobu omezení nebo zastavení provozu,**
- **povětrnostní podmínky v místě MU,**
- **opatření, která již byla na místě MU případně učiněna,**
- **název provozovatele dráhy a provozovatele drážní dopravy.**

Tento návrh na zefektivnění pracovních postupů směnových dozorcích při plnění jejich povinností názorně ukazuje, že postupy, které jsou v současné době používány, jsou plně funkční. Zavedení fungujícího informačního systému umožňujícího rozšiřování pracovních materiálů, které budou jeho uživatelé pravidelně využívat, však výrazně napomůže k rychlejšímu a účelnějšímu řešení mimořádných událostí a tím pádem urychlí proces jejich odstraňování a umožní zvýšit plynulost drážní dopravy.

#### **4.5.3 Zajištění ochrany majetku ČD, a.s.**

Krizové situace také vznikají při přepravě fanoušků na sportovní utkání a jiné společenské akce, které jsou realizovány v Brně a jeho okolí. Jedná se o situace, které mají příčiny v nepředvídatelném chování těchto cestujících, kteří jsou zpravidla přepravováni zvláštními vlakovými soupravami a ve velkém počtu. V současnosti jsou dozorem nad těmito fanoušky pověřeny orgány Policie ČR, které se starají o pokud možno bezproblémový pohyb fanoušků v objektech, které spravuje společnost ČD, a.s. ČD, a.s. tedy nedisponují žádnými prostředky, pro ochranu vlastního majetku a jsou v tomto ohledu plně závislé na zásazích policistů, kteří by měli zamezit fanouškům v poškozování a rozkrádání drážního majetku, což se ne vždy podaří. V těchto případech by jistě bylo ze strany ČD, a.s. účelné, kdyby měla k dispozici zaměstnance, kteří by ve spolupráci s policejními příslušníky dohlíželi na chování těchto fanoušků a kteří by v případě potřeby také mohli zasáhnout proti jedincům snažícím se majetek ČD, a.s. poškodit.

Směnoví dozorčí by v tomto případě mohli koordinovat činnosti těchto zaměstnanců a dohlížet na průběh situace, která je spojena s pohybem fanoušků v prostorách, kde probíhá přepravní proces. Zavedením tohoto druhu ochrany by bylo nejen ve značné míře eliminováno poškozování majetku ČD, a.s., ale také by tito zaměstnanci mohli s předstihem informovat ostatní účastníky přepravního procesu o možném pohybu rizikových cestujících v dané oblasti a bylo by tím zamezeno zbytečným střetům fanoušků s ostatními cestujícími, což by mohlo mít za následek zranění nebo způsobení materiálních škod běžných cestujícími. Preventivní opatření by zajisté zvýšila bezpečnost při těchto mimořádných událostech a tím by zatraktivnila železniční dopravu široké veřejnosti.

### **Návrhy na zlepšení v oblasti řešení mimořádných a nehodových událostí**

- Zvýšení kompetencí směnových dozorců ve vyšetřování závažných mimořádných a nehodových událostí.
- Poskytnutí materiálů usnadňujících vyšetřování mimořádných a nehodových událostí směnovými dozorčími v rámci informačního systému.
- Umožnění ochrany majetku ČD, a.s. a zvýšení bezpečnosti účastníkům úpravního procesu přijetím zaměstnanců, kteří by pomáhali v situacích, kdy jsou přepravováni cestující, s jejichž přepravou by mohla souviset potenciální ohrožení.

### **4.6 Změny v realizaci výlukové činnosti**

Krizové situace spojené s výlukovou činností jsou velmi podobné krizovým situacím spojeným se změnami grafikonu vlakové dopravy, které řeší směnový dozorčí při výkonu své činnosti, a proto jsou i návrhy jejich efektivnějšího řešení velmi podobné jako v případě krizových situací souvisejících s grafikonem vlakové dopravy. Výlukové situace musejí být řešeny zavedením náhradního druhu dopravy (většinou dopravy autobusové), protože omezení, která vznikají ve spojitosti s výlukami, jsou natolik rozsáhlá, že je nemožné realizovat přepravu cestujících a zboží po kolejích. Stanice Brno hlavní nádraží slouží pouze pro přepravu osob, a proto se v dalším pokračování práce budu věnovat pouze této osobní přepravě.

Jak již bylo uvedeno, ČD, a.s. mají v případech, kdy není možné použít pro přepravu cestujících kolejového systému, smluvně zajištěné poskytovatele náhradní dopravy, kteří musí být o vzniku výluk včas informováni, aby byla zachována plynulost přepravního procesu. V případech výluk, které jsou zapříčiněny plánovanými opravami železniční sítě, probíhají přípravy realizace náhradní dopravy většinou bez závažnějších problémů. Je totiž známo, od kdy bude náhradní doprava realizována, jak dlouhou dobu bude realizována a je znám i přibližný počet cestujících, kteří budou tuto náhradní dopravu využívat. Ke krizovým situacím dochází nejčastěji v případech, kdy výluky nejsou plánovány, a je potřeba co nejrychleji přejít k realizaci náhradní dopravy.

Do procesu rychlého zavedení této náhradní přípravy je ve velké míře zapojen i směnový dozorčí, který má za úkol koordinovat společně s orgány poskytovatele náhradní dopravy a jeho zaměstnanci průběh přepravního procesu. Už v této přípravné

fázi vzniká velké množství krizových situací, které je v současné době zapříčiněno omezenou komunikací mezi směnovým dozorčím a poskytovatelem náhradní přepravy. Směnový dozorčí by měl do plánování náhradní přepravy vstoupit až v momentu, kdy dochází k realizaci samotné přepravy a orgány poskytovatele této přepravy a ČD, a.s. by mu měly umožnit komunikaci se zaměstnanci, kteří budou tuto přepravu realizovat. Ve většině případů se tedy jedná o řidiče autobusů nebo o dispečery externího dopravce, kteří jsou přítomni na místech, kde přepravní proces začíná. Směnový dozorčí tedy musí být vybaven prostředky a kontakty, které mu umožní komunikovat přímo s těmito zaměstnanci, aby nedocházelo ke komplikacím v průběhu zavádění náhradní dopravy.

Směnovému dozorčímu by ze strany ČD, a.s. mělo být také umožněno osobně se účastnit koordinování náhradní dopravy přímo v místě její realizace, což v současné době není možné. Přítomnost směnového dozorčího v těchto místech by značně zjednodušila komunikaci mezi ČD, a.s. a poskytovatelem náhradní přepravy a umožnila by také rychleji reagovat směnovému dozorčímu na potenciální krizové situace, které by mohli vzniknout z důvodů přesunu cestujících k vozidlům náhradní dopravy. Směnoví dozorčí by tímto rozšířením jejich kompetencí získali další cenné poznatky v oblasti znalosti místních poměrů, protože znalost okolí železniční stanice je dle mého názoru také velmi důležitá. Toto rozšíření kompetencí bude také velmi prospěšné z hlediska povinnosti směnového dozorčího zaznamenávat průběh výlukových situací pro účely dalšího zlepšování postupů v oblasti plánování budoucích výluk, kdy směnový dozorčí bude od první chvíle schopen rychleji a přesněji reagovat na případné komplikace, které jsou spojeny s organizováním výlukové činnosti.

Pro plánování a organizování výlukových situací by měl být také vytvořen program v informačním systému, který by tyto situace mohl upravovat a poskytovat je všem uživatelům ČD, a.s. i externím poskytovatelům náhradní dopravy, kteří mají za úkol organizování výlukových činností, čímž by došlo k větší informovanosti všech pracovníků a byla by umožněna rychlejší reakce na vznikající situace.

### **Návrhy na zlepšení v oblasti řešení výlukových situací**

- Zvýšení a upravení kompetencí směnových dozorčí při organizaci rozsáhlejších výlukových situací.

- Vybavení směnových dozorčích potřebnými kontakty na poskytovatele náhradní dopravy, kteří tuto dopravu zajišťují přímo v místě její realizace.
- Umožnění směnovým dozorčím dohlížet na průběh náhradní dopravy přímo v místě její realizace.
- Implementace programu umožňujícího provádění změn ve výlukových situacích v drážní dopravě a rozšíření těchto změn ke všem pracovníkům, kteří jsou zapojeni do organizování těchto změn, do informačního systému.

## 5 Vyhodnocení předložených návrhů

Cílem této kapitoly je zhodnotit navrhovaná opatření z hlediska nákladů potřebných na jejich realizaci a také z hlediska výnosů, které budou ze zavedení navrhovaných opatření plynout. Je třeba brát v potaz, že navrhovaná opatření ještě nejsou aplikovaná, a proto budou finanční prostředky potřebné k jejich realizaci pouze odhadnuty.

### 5.1 Náklady

#### **Náklady na zlepšení komunikace směnových dozorcích se zaměstnanci ČD, a.s. a s veřejností**

Jak bylo v návrhové části zmíněno, v této oblasti by měla být zavedena školení, která by měla být zaměřena na komunikační dovednosti směnových dozorcích a zvláště pak na jednání směnových dozorcích s cestujícími a jinými účastníky přepravního procesu. Za účelem školení by bylo nutné zajistit osoby (lektory), které by toto školení prováděly v místech, která mají české dráhy k dispozici v areálu současných školicích středisek. Tyto náklady by tedy neměly být příliš vysoké, odhadem **30 000 Kč na proškolení všech směnových dozorcích ve stanici Brno hlavní nádraží.**

#### **Náklady potřebné na zavedení inovovaného informačního systému**

Domnívám se, že náklady, které bude potřeba vynaložit na vytvoření inovovaného informačního systému implementovaného ve všech železničních stanicích v České republice, by se mohly pohybovat v rozmezí mezi **200 000 000 - 250 000 000 Kč.** Uváděná částka obsahuje náklady na tvorbu informačního systému (cca **80 000 000 - 120 000 000 Kč**), náklady, které bude potřeba vynaložit na výpočetní techniku, která by umožňovala využití tohoto informačního systému (**100 000 000 - 120 000 000 Kč**) a náklady potřebné na proškolení zaměstnanců v souvislosti s používáním informačního systému (**5 000 000 - 10 000 000 Kč**). Náklady, které jsou spojeny se školením ohledně informačního systému, souvisejí hlavně s tvorbou výukových materiálů a programů potřebných pro tato školení. Obsahují také náklady nutné na zaplacení lektorům, kteří budou školení provádět.

## **Náklady potřebné na řešení mimořádných a nehodových událostí**

V tomto případě se jedná především o náklady, které jsou spojené s ochranou účastníků přepravního procesu a s ochranou majetku ČD, a.s. Jelikož tyto situace nenastávají příliš často, bylo by ze strany ČD, a.s. neúčelné zaměstnávat nové zaměstnance, lepším řešením by bylo smluvně zajistit agenturu, která má s ochranou osob a majetku zkušenosti a má zaměstnance, kteří jsou na odpovídající práci připraveni a řádně proškoleni. Vezmeme-li v potaz, že přesun fanoušků se má uskutečnit co nejrychleji, bylo by tedy potřeba tyto pracovníky mít k dispozici na maximálně 8 hodin, což je doba potřebná k výstupu fanoušků a jejich opětovnému odjezdu ze stanice Brno hlavní nádraží. Při potřebě 10 zaměstnanců na 8 pracovních hodin a při hodinové sazbě 120 Kč se tedy dostáváme na náklady ve výši **9600 Kč na jednu mimořádnou událost**, což jsou zanedbatelné náklady v porovnání s těmi, které by bylo potřeba vynaložit na odstraňování škod vzniklých řáděním těchto fanoušků.

## **5.2 Výnosy**

Výnosy, které společnosti ČD budou plynout, závisí do značné míry na úspěšnosti zavedení jednotlivých opatření. Z hlediska vyčíslitelnosti hodnoty těchto přínosů je můžeme rozdělit na výnosy vyčíslitelné a výnosy nevyčíslitelné. Výnosem však nemusí být pouze peněžní částky, které zvýší tržby společnosti ČD, a.s.

### **a) Vyčíslitelné výnosy**

Lze předpokládat, že realizací navrhovaných opatření dojde ke zatraktivnění železniční dopravy a ke zvýšení její bezpečnosti. Tyto skutečnosti budou mít za následek zvýšení počtu zákazníků, kteří budou využívat služeb ČD, a.s., čímž zcela jistě dojde ke zvýšení tržeb z prodeje jízdného.

Toto zvýšení tržeb odhaduji, po konzultaci se zaměstnanci ČD, a.s., ve výši 5% z tržeb, které by byly dosaženy bez realizace navrhovaných opatření. v roce 2009 by se tedy při zavedení navrhovaných opatření tržby z jízdného zvýšily z 28 064 494 000 Kč na přibližně 29 467 719 000 Kč, což znamená nárůst tržeb o 1 403 225 000 Kč. Dá se

tedy předpokládat, že zavedením navrhovaných opatření dojde k navýšení tržeb v rozmezí **1 až 2 miliardy Kč ročně** v závislosti na vývoji tržeb z jízdného.

Další výnosy, které se dají předpokládat při zavedení navrhovaných opatření, budou výnosy plynoucí ze zvýšení bezpečnosti drážní dopravy. Bude se jednat o finanční prostředky, které nebudou muset být společností ČD, a.s. vynaloženy v důsledku oprav vlakových souprav a ostatního majetku, v souvislosti s mimořádnými a nehodovými událostmi, jejichž riziko vzniku bude zavedením navrhovaných opatření značně sníženo. Tyto výnosy odhaduji ve výši cca. **0,5 miliardy Kč**.

Zkvalitnění služeb v železniční dopravě by také mohlo mít za následek větší zájem společností zapojit se do spolupráce s ČD, a.s. a tím pádem i ke zvýšení peněžních prostředků, které budou moci ČD, a.s. použít k dalšímu rozvoji železniční dopravy a ke zvýšení spokojenosti zákazníků a partnerů, s nimiž společnost spolupracuje, s nabízenými službami.

#### **b) Nevyčíslitelné výnosy**

Jedná se o výnosy, které při zavedení navrhovaných opatření nemají materiální povahu. Pro ČD, a.s. jsou dle mého názoru tyto výnosy stejně důležité, jako výnosy vyčíslitelné, protože aplikací navrhovaných opatření dojde k celé řadě zlepšení pracovních postupů a zvýšení kvality v oblasti provozování drážní dopravy a tím dojde k eliminaci vzniku krizových situací, což je pro ČD, a.s. velkým přínosem. Jednotlivé přínosy plynoucí ze zavedení navrhovaných opatření nyní rozeberu blíže.

#### **Přínosy plynoucí ze zlepšení komunikace směnového dozorčího s jeho okolím**

Jedná se o přínosy v oblasti informovanosti směnového dozorčího o aktuálním dění v drážním provozu. Směnový dozorčí tedy mohou rychleji reagovat na podněty, které by mohly mít za následek vznik krizových situací a tím pádem mohou těmto situacím předcházet a eliminovat je ještě před jejich vznikem.

V oblasti komunikace směnového dozorčího s veřejností bude jistě přínosem zavedení školení směnových dozorčích s cílem zvýšit jejich komunikační dovednosti obecně a komunikační dovednosti při styku s veřejností. Cestující budou při komunikaci se směnovým dozorčím lépe informováni o situaci v běžném provozu, čímž bude

zvýšena úroveň služeb, které ČD, a.s. nabízí a lze tedy předpokládat, že spokojenost zákazníků s poskytovanými službami bude vyšší.

### **Přínosy plynoucí ze zefektivnění kontroly zaměstnanců při výkonu pracovních činností**

Jedná se o přínosy v oblasti bezpečnosti práce a udržování pracovního prostředí zaměstnanců, které má směnový dozorčí za úkol kontrolovat. Zvýšená intenzita namátkových kontrol ze strany směnového dozorčího bude mít v případě, že zaměstnanci pochopí nutnost respektování služebních předpisů a dodržování pracovních postupů, za následek razantní úbytek kázeňských přestupků zaměstnanců (výkon zaměstnání pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek; výkon práce, kdy zaměstnanci nejsou způsobilí z důvodu nemoci nebo nedostatečného odpočinku) a také úbytek pracovních úrazů vinou nedodržování zásad BOZP a nepoužívání OOPP. Základním faktorem je však ochota zaměstnanců na sobě pracovat a udělat maxim pro to, aby v provozování drážní dopravy docházelo ke krizovým situacím zaviněným zaměstnanci ČD, a.s. co nejméně.

### **Přínosy plynoucí ze zavedení inovovaného informačního systému**

Inovovaný informační systém bude pro výkon služby směnových dozorčích a tím i pro ČD, a.s. velmi přínosný. Zavedením inovovaného informačního systému bude dosaženo efektivnější formy komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, dále stoupne úroveň informovanosti zaměstnanců o dění v procesu plánování a organizování drážní dopravy a k rychlejšímu šíření tiskopisů a ostatních dokumentů, které jsou potřeba v každodenním výkonu práce jednotlivých zaměstnanců. Vše výše uvedené bude tedy mít vliv na rychlost, s jakou budou moci směnoví dozorčí, a ostatní zaměstnanci používající informační systém, reagovat na změny v provozování drážní dopravy a tím dojde k odstranění zbytečných průtahů, které jsou v současné době spojeny s administrativní a komunikační činností v těchto případech. Provoz drážní dopravy tedy bude plynulejší a nebude tak často docházet ke zpožděním vlakových souprav zaviněným neefektivními způsoby komunikace nebo administrativní náročností činností potřebných k eliminování těchto zpoždění.

### **Přínosy plynoucí ze změn v grafikonu vlakové dopravy**

Realizace návrhů změn v grafikonu vlakové dopravy povede ke zefektivnění a zrychlení postupů směnových dozorcích v řízení změn a řešení krizových situací souvisejících s grafikonem vlakové dopravy. Toto zrychlení a zefektivnění bude velice významným faktorem pro cestující, kteří tak nebudou muset čekat na zpožděné vlakové soupravy a budou o případných zpožděních lépe informováni, což zajistí železniční dopravě větší oblibu u zákazníků.

### **Přínosy plynoucí ze zlepšení postupů v řešení mimořádných a nehodových událostí**

Zvýšené kompetence v oblasti řešení závažných mimořádných a nehodových situací umožní směnovým dozorcím lepší a bezproblémovější vyšetření těchto událostí a také pomůže ve vyšetřování orgánům ministerstva dopravy a Policii ČR, protože se tyto orgány nebudou muset orientovat ve vzniklé situaci tak dlouhou dobu, jako doposud. Směnový dozorcí, který je znalý místních poměrů uvede vyšetřující orgány do situace vzniklé mimořádnou nebo nehodovou událostí a tím zrychlí postup vyšetřování a zabezpečí tím co nejrychlejší obnovení provozu drážní dopravy.

Zavedení bezpečnostní služby, která by informovala cestující o výskytu potenciálního nebezpečí v přepravním procesu a která by chránila majetek ČD, a.s. a jejich zákazníky, bude mít pozitivní vliv na bezpečnost účastníků přepravního procesu a eliminuje náklady vznikající v důsledku ničení a rozkrádání majetku ČD, a.s.

### **Přínosy plynoucí ze změn v realizaci výlukové činnosti**

Zavedení navrhovaných opatření podstatně vylepší možnosti komunikace směnového dozorcího s poskytovatelem náhradní dopravy a také dopomohou k efektivnějšímu realizování této náhradní dopravy. Přítomnost směnového dozorcího v místech realizace náhradní dopravy bude mít příznivý vliv na zaznamenávání průběhu organizace náhradní přepravy. Tyto záznamy mohou být použity v rámci zefektivňování služeb ČD, a.s. v případech organizace budoucích výluk, čímž dojde k plynulejší realizaci náhradní dopravy a lepší informovanosti zákazníků o situaci kolem dané výluky.

<b>Odhadované jednorázové náklady navrhovaných opatření v roce 2011</b>	
Náklady na zavedení inovovaného informačního systému	200 000 000 - 250 000 000 Kč
Suma jednorázových nákladů v roce 2011	200 000 000 - 250 000 000 Kč

**Tabulka 3 - Odhadované jednorázové náklady navrhovaných opatření v roce 2011**

Tyto náklady je nezbytně nutné vynaložit, jelikož používání fungujícího informačního systému v budoucnu povede ke zefektivnění provozování drážní dopravy a tím i k jejímu zatraktivnění. Předpokládám, že tyto náklady by mohly být umožněny už během roku 2012, tedy prvního roku provozu inovovaného informačního systému, z tržeb za prodej jízdného a z finančních prostředků ušetřených při odstraňování mimořádných a nehodových událostí.

<b>Odhadované průběžné náklady navrhovaných opatření v letech 2011 - 2013</b>		
2011	Náklady na zlepšení komunikace	30 000 Kč
	Náklady související s mimořádnými a nehodovými událostmi	9600 Kč / událost
2012	Náklady na zlepšení komunikace	30 000 Kč
	Náklady související s mimořádnými a nehodovými událostmi	9600 Kč / událost
2013	Náklady na zlepšení komunikace	30 000 Kč
	Náklady související s mimořádnými a nehodovými událostmi	9600 Kč / událost

**Tabulka 4 - Odhadované průběžné náklady navrhovaných opatření v letech 2011 - 2013**

Z tabulky 4 je patrné, že se jedná o pravidelně se opakující náklady, které je nutné uhradit ve spojitosti s uvedenými činnostmi. Období, ve kterých tyto náklady vznikají, jsou uvedena v následující kapitole. Celkovou výši nákladů vznikající v daných letech nelze v těchto případech uvést, jelikož počet mimořádných a nehodových událostí není známy. Lze však předpokládat, že tyto náklady budou nižší, než by byly náklady, které by musely být vynaloženy na opravy zdemolovaného drážního majetku cestujícími (fanoušky), při jejichž přepravě je nutné povolát na pomoc pořadatelskou službu, která zabrání ničení majetku ČD, a.s. a zamezí potyčkám těchto fanoušků s ostatními účastníky přepravního procesu. Tyto náklady by měly být umožňovány taktéž ze zvýšených tržeb společnosti ČD, a.s. a z finančních prostředků, které budou zavedením těchto opatření ušetřeny.

<b>Odhadované roční výnosy navrhovaných opatření v letech 2011 - 2013</b>		
2011	Zvýšení tržeb z jízdného	1 000 000 000 - 2 000 000 000 Kč
2012	Výnosy z bezpečnostních opatření	500 000 000 Kč
2013	Suma každoročních výnosů	1 500 000 000 - 2 500 000 000 Kč

**Tabulka 5 - Odhadované roční výnosy navrhovaných opatření v letech 2011 - 2013**

Výnosy uvedené v tabulce 5 by měly být použity, jak již bylo uvedeno, k umořování nákladů, na tvorbu a provoz inovovaného informačního systému, nákladů na školení směnových dozorcích v rámci zlepšování jejich komunikačních dovedností a nákladů, které budou vznikat v případech, kdy bude ČD, a.s. potřebovat chránit účastníky přepravního procesu a svůj vlastní majetek. Výše těchto výnosů je ovšem pouze odhadnuta. Celkové výnosy plynoucí ze zavedení navrhovaných opatření záleží na tom, jestli náklady potřebné na opravy majetku ČD, a.s. nebudou vysoké například z důvodů živelných katastrof a také závisí na výnosech, které společnosti plynou z prodeje jízdného. V každém případě však můžeme předpokládat, že výše těchto výnosů pokryje náklady potřebné na realizaci navrhovaných opatření a ještě přinese ČD, a.s. zisk.



## Závěr

V mojí bakalářské práci jsem se zaměřil na řešení krizových situací, které vznikají při výkonu služby směnového dozorčího ČD, a.s ve stanici Brno hlavní nádraží. Směnový dozorčí je zaměstnancem ČD, a.s., který má za úkol podílet se spolu s dalšími zaměstnanci na plánování a organizování drážní dopravy, na řešení a vyšetřování mimořádných a nehodových událostí, které vznikají v běžném drážním provozu a na informování účastníků přepravního procesu o situaci panující ve stanici a v jejím okolí. Směnový dozorčí má také za úkol kontrolovat dodržování zásad bezpečnosti práce a pracovních postupů zaměstnanců, a také prostory, kde zaměstnanci práci vykonávají, aby bylo zamezeno vzniku pracovních úrazů nebo zranění ostatních účastníků přepravního procesu.

Výkon služby směnového dozorčího ČD, a.s. je tedy velmi rozmanitý a může při něm docházet ke vzniku krizových situací, které mohou mít vliv na plynulost drážní dopravy a bezpečnost účastníků přepravního procesu. Krizové situace mohou mít různé příčiny vzniku, může se jednat o přírodní katastrofy, selhání zabezpečovacích zařízení nebo může dojít k pochybení ze strany zaměstnanců ČD, a.s. či jiných účastníků přepravního procesu. V současné době je s řešením těchto krizových situací ze strany směnového dozorčího spojeno značné množství nedostatků, a proto jsem se rozhodl věnovat se v této práci nalezení efektivnějších způsobů jejich řešení, které by vedly ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti drážní dopravy a které by usnadnili směnovým dozorčím výkon jejich práce.

Hlavními nedostatky současného stavu jsou neefektivní komunikace směnového dozorčího s ostatními zaměstnanci ČD, a.s. a s dalšími účastníky přepravního procesu, kterými jsou cestující nebo pracovníci společností, které s ČD, a.s. spolupracují, vykonávající svoji práci v prostorách železniční stanice Brno hlavní nádraží. Dalším nedostatkem spojeným s výkonem služby směnového dozorčího je nedostatečná a neefektivní kontrola dodržování bezpečnosti práce a pracovních postupů jeho podřízených zaměstnanců, což je spojeno s nedodržováním zásad bezpečnosti práce a s vědomým porušováním služebních předpisů těmito zaměstnanci. Taktéž absence informačního systému, který by byl zaveden ve všech železničních stanicích v České republice, je v současné době příčinou neefektivního řešení krizových situací z hlediska snahy o jejich co nejrychlejší odstranění. Dále se směnoví dozorčí potýkají se špatně

nebo nepřesně stanovenými kompetencemi při řešení rozsáhlejších změn v grafikonu vlakové dopravy, při kterých je třeba kontaktovat příslušné orgány, které poté rozhodnou o dalším postupu, čímž dochází ke zbytečnému prodlužování doby vyřešení dané situace. Špatně stanovené kompetence v oblasti řešení a vyšetřování mimořádných a nehodových událostí směnovým dozorčím jsou také příčinou vzniku krizových situací, což společně s absencí možnosti rychlého vyhledání tiskopisů, potřebných k sepsání zprávy týkající se vyšetřování dané mimořádné nebo nehodové události, značně prodlužuje dobu jejího trvání a tím znemožňuje rychlé obnovení drážní dopravy. Problémem také je, že společnost ČD, a.s. v současné době nemá žádnou možnost efektivně chránit svůj majetek a přispívat k bezpečnosti svých zaměstnanců a zákazníků v situacích, kdy je přepravováno velké množství potenciálně nebezpečných cestujících, například fanoušků sportovních klubů nebo návštěvníků kulturních akcí, které se konají v Brně. V případě řešení výlukových situací jsou směnoví dozorčí opět omezeni špatně či nepřesně stanovenými kompetencemi k řešení těchto situací a navíc jejich možnosti přímo ovlivnit průběh náhradní dopravy jsou také velmi malé.

K efektivnímu řešení výše uvedených situací je proto potřeba zavést pro směnové dozorčí školení v oblasti komunikace a styku s veřejností. Dále je potřeba, aby směnový dozorčí začali svědomitě kontrolovat výkon práce a s ním spojené dodržování služebních předpisů, bezpečnosti práce a používání ochranných pracovních pomůcek podřízených zaměstnanců, přičemž i ke kontrole pracovního prostředí těchto zaměstnanců by měli směnový dozorčí přistupovat svědomitěji. Zcela určitě musí dojít k zavedení inovovaného informačního systému do všech železničních stanic v ČR. Pro efektivní řešení změn v grafikonu vlakové dopravy, efektivnějšímu řešení mimořádných a nehodových událostí a k vylepšení situace spojené s řešením a plánováním výlukových situací je třeba zvýšit a přesně stanovit kompetence, které v daných případech bude směnový dozorčí mít při řešení jednotlivých situací. V rámci informačního systému bude také potřeba zpřístupnit směnovým dozorčím formuláře, které jsou potřeba při vyšetřování mimořádných a nehodových událostí. Vhodné by také bylo zavést speciální pořadatelskou službu, která by dohlížela na cestující, s jejichž přepravou by mohly být spojeny potíže, týkající se ohrožení bezpečnosti účastníků přepravního procesu nebo ohrožení majetku ČD, a.s. V oblasti řešení výlukových situací by mělo být směnovým dozorčím umožněno být v kontaktu přímo s pracovníky,

kteří realizují náhradní dopravu, kterými jsou řidiči vozidel náhradní dopravy nebo dispečerů společnosti, která náhradní dopravu poskytl, a také by jim mělo být umožněno řešit výlukové situace přímo v místě jejich realizace.

Zavedení některých navrhovaných opatření bude provázeno vznikem nákladů, například náklady na školení směnových dozorců v oblasti komunikace a styku s veřejností jsem odhadnul na 30 000 Kč za jeden cyklus školení. Náklady potřebné na inovaci a následné zavedení informačního systému by se odhadem mohli pohybovat kolem 200 000 000 až 250 000 000 Kč, přičemž jsou v nich obsaženy i náklady na technologie, které by používání informačního systému umožnily a také náklady potřebné na školení zaměstnanců ohledně informačního systému. Náklady spojené s najmutím zaměstnanců, kteří by se starali o bezpečnost účastníků přepravního procesu a majetku ČD, a.s. by se mohly pohybovat kolem 10 000 Kč v souvislosti s jednou mimořádnou událostí.

Zavedením navrhovaných opatření dojde k většímu zájmu o železniční dopravu ze strany cestujících, a proto lze předpokládat zvýšení výnosů z prodeje jízdného o cca 5%, což by pro společnost ČD, a.s. znamenalo zvýšení výnosů o 1 až 2 miliardy Kč ročně v závislosti na vývoji tržeb z prodeje jízdného. Navrhovaná opatření také sníží počet nehodových událostí, čímž dojde k úspoře finančních prostředků, které by byly nuceny ČD, a.s. vynaložit na opravy drážních vozidel, zabezpečovací techniky nebo staveb, které jsou v jejich majetku. Odhad těchto úspor je cca 0,5 miliardy Kč. Se zavedením navrhovaných opatření ovšem souvisejí i další výhody, které nemají materiální charakter, jsou jimi zajištění plynulejšího provozování drážní dopravy, zefektivnění dosavadních postupů řešení mimořádných událostí, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a zlepšení komunikace s veřejností, a zvýšení bezpečnosti v přepravním procesu. Tyto přínosy jsou pro ČD, a.s. také velice důležité, protože jsou spjaté s dalším atraktivováním železniční dopravy, s čímž je spojen další příliv zákazníků.

Navrhovaná opatření by měla být realizována podle harmonogramu uvedeného v kapitole 6 této práce, aby co nejdříve došlo k vylepšení stávající situace v oblasti provozování drážní dopravy a její bezpečnosti. Školení směnových dozorců v oblasti komunikace a styku s veřejností by mělo začít probíhat ve 3. a 4. čtvrtletí roku 2011 a mělo by se každoročně v tuto dobu opakovat, aby docházelo k rozšiřování znalostí a dovedností směnových dozorců v této oblasti. Zavedení pravidelných namátkových

kontrol práce a pracovního prostředí zaměstnanců v současné době nic nebrání, a proto by tento návrh měl být realizován ihned, stejně jako návrhy spojené se zvýšením a přesným stanovením kompetencí směnových dozorcích v oblastech změn v grafikonu vlakové dopravy, řešení mimořádných a nehodových událostí a řešení výlukových situací. Inovovaný informační systém by měl být zaveden na začátku roku 2012, přičemž ve 3. a 4. čtvrtletí roku 2011 by měly probíhat přípravy informačního systému na jeho uvedení do provozu a železniční stanice by měly v tomto období být vybaveny veškerou technikou potřebnou k bezproblémovému používání tohoto informačního systému. Zavedení pořadatelské služby a umožnění směnovému dozorcímu organizovat výlukovou dopravu přímo v místě jejího vzniku, také nebrání žádné závažné okolnosti. Zavedení těchto opatření by tedy měla proběhnout ihned, jakmile dojde ke skutečnostem vyžadujícím jejich realizaci.

Závěrem je nutné podotknout, že v procesu zavádění navrhovaných opatření musí být plně angažováni všichni zaměstnanci, kterých se uvedená opatření týkají. Tito zaměstnanci musí být vedeni k tomu, aby zavádění daných opatření proběhlo co nejrychleji, a aby při něm pokud možno nevznikaly problémy, které by mohly ohrozit plynulost drážní dopravy nebo problémy, které by znamenaly zhoršení podmínek pro výkon jejich práce. V zájmu společnosti ČD, a.s. musí být zavádění navrhovaných opatření správně naplánováno a podporováno všemi dostupnými finančními i motivačními prostředky, protože čím dříve budou navrhovaná opatření přijata a zrealizována, tím dříve dojde ke zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců a ke zvýšení atraktivity železniční dopravy, což bude pro společnost znamenat zvýšení jejich příjmů a získání lepší pozice na trhu s přepravními službami.

## Seznam použitých informačních zdrojů

- [1] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [2] *České dráhy* [online]. 24. 2. 2011 [cit. 2011-01-06]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A9\\_dr%C3%A1hy](http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A9_dr%C3%A1hy)>.
- [3] České dráhy, a.s. *Historie* [online]. c2008 [cit. 2011-01-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/-700/>>.
- [4] České dráhy, a.s. *Výroční zprávy* [online]. c2008 [cit. 2011-01-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocní-zpravy/-703/>>.
- [5] DANĚK, Jan, TEICHMANN, Dušan. *Technologie železniční dopravy*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 129 s. ISBN 978-80-248-1568-8.
- [6] GAŠPARÍK, J., BLAHO, P., LICHNER, D. *Základy železniční dopravní prevádzky*. EDIS - vydavateľstvo ŽU, Žilina, 2008. ISBN 978-80-8070-881-8.
- [7] MIKULAŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [8] NEDELIÁKOVÁ, E. - DOLINAYOVÁ, A. *Manažment v železničnej doprave*. Tribun EU s.r.o. Brno, 2009. ISBN 978-80-7399-845-5.
- [9] NOVÁK, Adam. *Schéma komunikačného procesu* [online]. [cit. 2011-01-30]. Dostupný z WWW: <<http://reserse-reklama.wz.cz/>>.
- [10] RAIS, Roman. *Specifika krízového managementu*. 1. vydání. Ostrava : KEY Publishing s.r.o., 2007. 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [11] Regionální centrum provozu Brno. *Pokyny pro výkon dopravní služby ŽST Brno hlavní nádraží GVD 2009/2010*. Regionální centrum provozu Brno, 2009. 233s.
- [12] SOUŠEK, Radovan a kol. *Doprava a krizový management*. Pardubice : Institut Jana Pernera, o.p.s., 2010, 260 s. ISBN 978-80-86530-64-2.
- [13] SOUŠEK, Radovan, KOPČÁK, Petr. *Krizové řízení v železniční dopravě*. Pardubice : Institut Jana Pernera, o.p.s., 2004, 150 s. ISBN 80-86530-06-X.

- [14] Správa železniční dopravní cesty, státní organizace. *Provozování dráhy* [online]. [cit. 2011-04-13].  
Dostupný z WWW: <<http://provoz.szdc.cz/portal/ViewArticle.aspx?oid=250435>>.
- [15] *SŽDC D2 : Předpis pro organizování a provozování drážní dopravy*. Praha: Správa železniční dopravní cesty, státní organizace, 2008. 354 s.
- [16] *SŽDC Dp17 : Předpis pro hlášení a šetření mimořádných událostí*. Praha: Správa železniční dopravní cesty, státní organizace, 2008. 40 s.
- [17] *SŽDC Op16 : Předpis o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci*. Praha: Správa železniční dopravní cesty, státní organizace, 2006. 67 s.
- [18] ŠIROKÝ, Jaromír a kol. *Základy technologie a řízení dopravy*. Univerzita Pardubice : Dopravní fakulta Jana Pernera, 2007. 194 s. ISBN 978-80-7194-981-1.
- [19] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [20] Zákon č. 77/2002 Sb., o akciové společnosti České dráhy, státní organizaci, v platném znění.
- [21] Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, v platném znění.
- [22] Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, v platném znění.
- [23] Zákon č. 266/1994 Sb. o drahách, v platném znění.
- [24] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

## Seznam zkratek

- BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci  
CEVIS - Centrální vozový operační systém  
ČD, a.s. - České dráhy, akciová společnost  
DV - Drážní vozidlo  
EU - Evropská unie  
GVD - Grafikon vlakové dopravy  
IS DK - Informační systém - Dopravní kancelář  
ISOŘ - Informační systém operativního řízení  
ISOŘ CDS - Informační systém operativního řízení - Centrální dispečerský systém  
ISOŘ DIS - Informační systém operativního řízení - Dispečerský systém řízení železničního provozu  
ISOŘ DZV - Informační systém operativního řízení - Dopravní zabezpečení výluk  
ISOŘ ISV - Informační systém operativního řízení - Informační systém výluk  
ISOŘ ŘVD - Informační systém operativního řízení - Řízení vlakové dopravy  
ISOŘ VD - Informační systém operativního řízení - Vlakový dispečer  
MU - Mimořádná událost  
OOPP - Osobní ochranné pracovní pomůcky  
SŽDC - Správa Železniční Dopravní Cesty  
TTP - Tabulky traťových poměrů  
ZDD - Základní dopravní dokumentace

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - SWOT - Analýza vnitřního prostředí .....	55
Tabulka 2 - SWOT - Analýza vnitřního prostředí .....	56
Tabulka 3 - Odhadované jednorázové náklady navrhovaných opatření v roce 2011 .....	80
Tabulka 4 - Odhadované průběžné náklady navrhovaných opatření v letech 2011 - 2013 .....	80
Tabulka 5 - Odhadované roční výnosy navrhovaných opatření v letech 2011 - 2013 ...	81
Tabulka 6 - Harmonogram realizace navrhovaných opatření .....	82

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Schéma komunikačního procesu.....	19
Obrázek 2 - Vazby mezi informačními systém ..... 37	37
Obrázek 3 - Schéma řízení vlakové dopravy (ISOŘ) .....	38
Obrázek 4 - Grafické zobrazení grafikonu vlakové dopravy (pondělí 6.-9. hodina ranní) .....	41

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele

Příloha 2 - Přehled používaných informačních systémů

Příloha 3 - Grafické znázornění grafikonu vlakové dopravy pro dny pracovního klidu platné v období 13. 12. 2009 - 12. 12. 2010 ve stanici Brno hlavní nádraží

## **Práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele**

- Zaměstnavatel je povinen vyhledávat rizika možného ohrožení zdraví následkem pracovního úrazu, působením nepříznivých fyzikálních, biologických, chemických a jiných faktorů. Soupisy zjištěných a zhodnocených rizik, provedených dle zákona č. 65/1965 Sb., zákoník práce v platném znění, dle zákona č. 258/2000 Sb. v platném znění a nařízení vlády č. 495/2001 Sb., využije zaměstnavatel ke stanovení preventivních opatření k odstranění nebo snížení zjištěných rizik. Rizika je nutné vyhledat na konkrétní pracovní činnosti a konkrétní pracovní místa. S vyhledanými riziky je zaměstnavatel povinen písemně seznámit všechny zaměstnance, kteří v těchto rizicích pracují nebo se v nich pohybují.
- Plní – li na jednom pracovišti úkoly zaměstnanci dvou a více zaměstnavatelů, jsou zaměstnavatelé povinni se vzájemně písemně informovat o rizicích a vzájemně spolupracovat při zajišťování BOZP.  
Povinností každého výše uvedeného zaměstnavatele je zajistit, aby při jeho činnosti a práci jeho zaměstnanců byly chráněni i zaměstnanci druhého a každého dalšího zaměstnavatele, a spolupracovat při zajištění bezpečného, nezávadného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí pro všechny zaměstnance na pracovišti.
- Vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení odpovídají za zajištění BOZP v souladu se zákoníkem práce a platnými předpisy ČD, vztahujícími se k této problematice, protože faktory jako hluk, snížená viditelnost, nedostatek prostoru a další, přímo podmiňují pracovní výkon zaměstnanců a mohou se stát i zdroji pracovních úrazů.
- Vedoucí zaměstnanci jsou povinni:
  - spolupracovat v oblasti BOZP s orgány státního odborného dozoru nad bezpečností práce, požárního dozoru, orgány ochrany veřejného zdraví a ostatními orgány, včetně příslušných orgánů odborových,
  - vydávat příkazy a vhodná opatření k zajištění BOZP,

- věnovat pozornost nově přijatým nebo nově přiděleným zaměstnancům při zařazování do výcviku či zácviku k vybraným zaměstnancům,
  - zajistit ověřování znalostí předpisů týkajících se BOZP u všech zaměstnanců jednou za 5 let, kterým není předepsána periodická zkouška podle zvláštních předpisů ČD, a.s.,
  - rozhodnout o mimořádném ověření znalostí z bezpečnostních předpisů a souvisejících vyhlášek a norem u zaměstnanců, kteří opakovaně porušili tyto předpisy nebo v průběhu dvanácti měsíců utrpěli více než jeden pracovní úraz z výše uvedených příčin s prokázanou spoluodpovědností,
  - zajistit na všechna pracoviště pitnou vodu nebo zajistit dodávku jiných vhodných nealkoholických nápojů na pracoviště, kde pitná voda není nebo je závadná,
  - zajistit řádnou evidenci vzniku pracovních úrazů, šetření, dokumentaci a ohlašování povinností v souladu s nařízením vlády č. 494/2001 Sb. v platném znění,
  - kontrolovat dodržování zákazu požívání alkoholických nápojů a jiných návykových látek před a v průběhu směny.
- Vedoucí zaměstnanci, kteří bezprostředně řídí zaměstnance při výkonu práce a kontrolují jejich osobní bezpečnost, jsou povinni:
    - zkontrolovat pracoviště vždy před zahájením práce a soustavně vykonávat dozor nad dodržováním bezpečnostních předpisů jemu podřízenými zaměstnanci,
    - poučit zaměstnance, kteří nastupují do služby nebo mění obvod pracoviště, o všech mimořádnostech na pracovišti a upozornit je na povinnost dodržovat zásady bezpečnosti práce a pracovní i technologické postupy,
    - před započítím pracovní nebo provozní přestávky určit všem zaměstnancům bezpečné místo k odpočinku či vyčkání na zahájení další činnosti (pokud povaha pracoviště jasně neurčuje tyto místa). V případě opuštění pracoviště vždy určit zaměstnanci cestu tam i zpět,
    - vydat pokyn k zahájení práce jen tehdy, jsou-li všichni jemu podřízení pracovníci vybaveni předepsanými OOPP (zkratka, osobní ochranné

- pracovní prostředky). Prověřit řádný technický stav zařízení, se kterými zaměstnanci pracují, a jeho vybavenost ochranným zařízením
- zajistit včasné odstranění nedostatků a závad na pracovišti, které by mohli být příčinou vzniku pracovního úrazu a přijímat potřebná opatření k odstraňování nebezpečí,
  - zajistit po skončení práce uvedení pracoviště do takového stavu, aby nebyla ohrožena bezpečnost osob majících přístup na dané místo.
- Všichni zaměstnanci jsou povinni podle svých možností dbát o svou vlastní bezpečnost a o své zdraví, a také bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jejich jednání. Jsou povinni dodržovat předpisy, technické normy, bezpečnostní předpisy, technologické postupy a pokyny vydané zaměstnavatelem k zajištění BOZP.
  - Dále jsou zaměstnanci povinni:
    - nastupovat do zaměstnání odpočatí a nesmí být pod vlivem alkoholických nápojů nebo jiných návykových látek. Dodržovat zákaz požívání alkoholických nápojů a jiných návykových látek před nebo v průběhu pracovní doby,
    - podrobit se na výzvu oprávněné osoby orientační zkoušce nebo lékařskému vyšetření, zda nejsou při výkonu pracovní činnosti pod vlivem alkoholu či jiné návykové látky,
    - používat předepsaným způsobem OOPP a jiná ochranná zařízení a pomůcky, které jsou povinni udržovat v dobrém a funkčním stavu s přihlédnutím k jejich užívací době,
    - při zjištění nebezpečí, nedostatků a závad ohrožujících BOZP, případně mohou způsobit úraz, *neprodleně* ohlásit tyto skutečnosti svému nadřízenému,
    - zdržovat se jen na přikázaných pracovištích a nevzdalovat se z těchto pracovišť bez povolení nadřízeného pracovníka. Při přerušení práce je smí pokračovat v práci až na pokyn nadřízeného pracovníka, který přerušení nařídil nebo povolil,
    - účastnit se povinného školení BOZP a periodických ověřování znalostí určených služebními předpisy,

- ohlásit ihned vznik pracovního úrazu svému bezprostředně nadřízenému zaměstnanci i za předpokladu, že úraz nemá za následek bezprostřední pracovní neschopnost,
- účastnit se lékařských prohlídek k zjištění zdravotního stavu a zdravotní způsobilosti zaměstnance dle pokynů zaměstnavatele,
- udržovat pořádek a čistotu na svém pracovišti, udržovat svěřená technická zařízení v řádném technickém stavu a při obsluze těchto zařízení dbát dodržování příslušné normy a pokynů k obsluze a samozřejmě vlastnit předepsané oprávnění,

poskytnout nebo zprostředkovat první pomoc každému spoluzaměstnanci, který jeví známky nemoci či úrazu nebo ohrožení života. [17]

## **Přehled používaných informačních systémů**

### **Informační systém CEVIS**

Centrální vozový informační systém je celosíťový systém zaměřený na sledování vlaků (zatím kromě osobních, manipulačních a zvláštních), vozů ČD trvalé evidence, cizích vozů přechodné evidence a mezinárodních a tranzitních zásilek. Tento informační systém je propojen s dalšími informačními systémy, které budou zmíněny níže, a zpracovává výstupy z těchto operačních systémů.

System CEVIS poskytuje následující informace o vlaku:

- soupis vozů daného vlaku - z jakých vozů se vlaková souprava skládá,
- odjezd vlaku z výchozí stanice,
- průjezd vlaku kontrolním bodem - v těchto kontrolních bodech, kterými jsou nejčastěji železniční stanice, se sleduje dynamika jízdy vlaku,
- odstavení vlaku - popis důvodů odstavení vlaku včetně příčin tohoto odstavení,
- odjezd vlaku po odstavení,
- přečíslování vlaku a změna cílové stanice,
- přivěšení nebo odvěšení vozu z vlaku - informuje o změně složení vlaku
- ukončení jízdy vlaku - zachycuje ukončení jízdy vlaku do cílové stanice.

Informační systém CEVIS tedy informuje jeho uživatele o tzv. životním cyklu vlaku, tedy od složení vlaku, průběhu jeho jízdy, až po ukončení jízdy vlaku v cílové stanici.

### **Informační systém ISOR**

Informační systém operativního řízení je určen pro sledování a řízení nákladní a osobní dopravy z oblasti úrovně dispečerského aparátu, který je v současné době implementován na šesti střediscích. Jedná se o sledování a řízení činností prováděných výpravčími, provozními dispečery a vozovými dispečery. Tento informační systém má velké množství implementovaných informačních systémů a programů, které jsou tvořeny aplikacemi, které napomáhají zjišťování a hodnocení jednotlivých ukazatelů.

Rozdělení informačních systémů ISOŘ:

### **ISOŘ DIS**

Informační systém zaměřený na sběr prvotních údajů na prezentaci a vyhodnocení kvality dosažených výsledků řízení železničního provozu. Tento systém je určen pro provoz 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Zaměřen je na základní technologické objekty - vlak, lokomotiva, strojvedoucí, výluka. Zajišťuje systémové funkce a technologické funkce jako jsou komunikace, příjem a generování datových vstupů pro jiné systémy, oprávnění uživatelů, údržbu kmenových a provozních dat, prezentaci výstupů, plánování vlakové dopravy a mnohé další funkce. Tento systém je provozován u ČD, a.s. a je postupně rozšiřován o další funkce. Nasazen je v 7 řídicích centrech s 20 detašovanými pracovišti.

Další uvedené informační systémy ISOŘ CDS, ISOŘ ŘVD, IS DK a ISOŘ VD jsou podsystémy informačního systému ISOŘ DIS, které mohou pracovat samostatně, avšak poskytují systému ISOŘ DIS data, která je tento informační systém schopen zpracovat a vyhodnotit.

### **ISOŘ CDS**

Systém určený pro centrální dispečerské a provozní řízení. Aplikace, kterými je tvořen, pracují v reálném čase a jsou zaměřeny na prezentaci dosažených výsledků řízení železničního provozu.

### **ISOŘ ŘVD**

Informační systém sloužící pro přímé dispečerské řízení. Je tvořen několika aplikacemi pracujícími v reálném čase se zaměřením na prezentaci stavu a dosažených výsledků řízení železničního provozu, zejména pak základních technologických objektů systému - vlak, lokomotiva, strojvedoucí.

Vstupní informace nutné pro činnost IS:

- dynamika jízdy vlaku,
- obsazení kolejí v železničních stanicích,
- dispozice pro jízdu vlaku,
- narušení jízdního řádu,

- záznam vedený k dané železniční stanici.

Základní funkcí toho informačního systému je aktualizace skutečné jízdy vlaku a záznam obsazení kolejí ve splněném grafikonu vlakové dopravy.

Aktualizaci dynamiky jízdy vlaku je možné provádět:

- automatizovaným přebíráním zpráv o jízdě vlaku z dopravního deníku,
- manuálním pořízením dynamické zprávy o jízdě vlaku,
- automatickou aktualizací předpokládaného pohybu vlaku na základě průběhu času,
- manuálním pořízením zprávy o obsazení kolejí.

## **IS DK**

Dopravní kancelář je tvořena dvěma aplikacemi se zaměřením na vedení základní dopravní dokumentace o zajištění a vlastní jízdě vlaku stanicí a přilehlými úseky (aplikace - Dopravní deník) a na informování vlakového personálu o mimořádných událostech a pokynech pro nadcházející jízdu jejich vlaku nebo jeho posunu (aplikace Rozkazy).

Tento informační systém je aplikován pro místní úroveň, přímou organizaci, zajišťování bezpečnosti a dokumentování jízdy vlaků v železniční stanici. Dopravní kancelář provádí oboustrannou výměnu dat s okolními informačními systémy (CEVIS a ISOŘ) a aplikacemi podílejícími se na sledování a řízení železničního provozu, včetně výměny dat mezi dopravními kancelářemi v sousedních železničních a dispozičních stanicích.

Nasazení IS DK je v současné době realizováno ve 13 železničních stanicích, většinou jako samostatné nasazení dílčí aplikace Dopravní deník nebo Rozkazy. V 10 dalších stanicích probíhá příprava nebo již zkušební provoz (stav v roce 2007)

## **ISOŘ VD**

Vlakový dispečer je tvořen několika aplikacemi, které pracují v reálném čase a je zaměřen na prezentaci stavu a dosažených výsledků řízení železničního provozu, zejména pak vedení splněného grafikonu vlakové dopravy.

Systém velmi silně oboustranně spolupracuje s okolními informačními systémy a aplikacemi podílejícími se na sledování a řízení železničního provozu. Je napojen na

prakticky všechny výše uvedené informační systémy a zpracovává jejich výstupy. V roce 2007 bylo nasazení tohoto informačního systému koncentrováno do 6 řídicích center s více než 60 uživatelskými pracovišti.

### **ISOŘ ISV**

Informační systém výluk je cílen na komplexní podporu organizace výlukové činnosti. V cílovém stavu jsou podchyceny tři základní oblasti, které mají mezi sebou velmi úzké vazby:

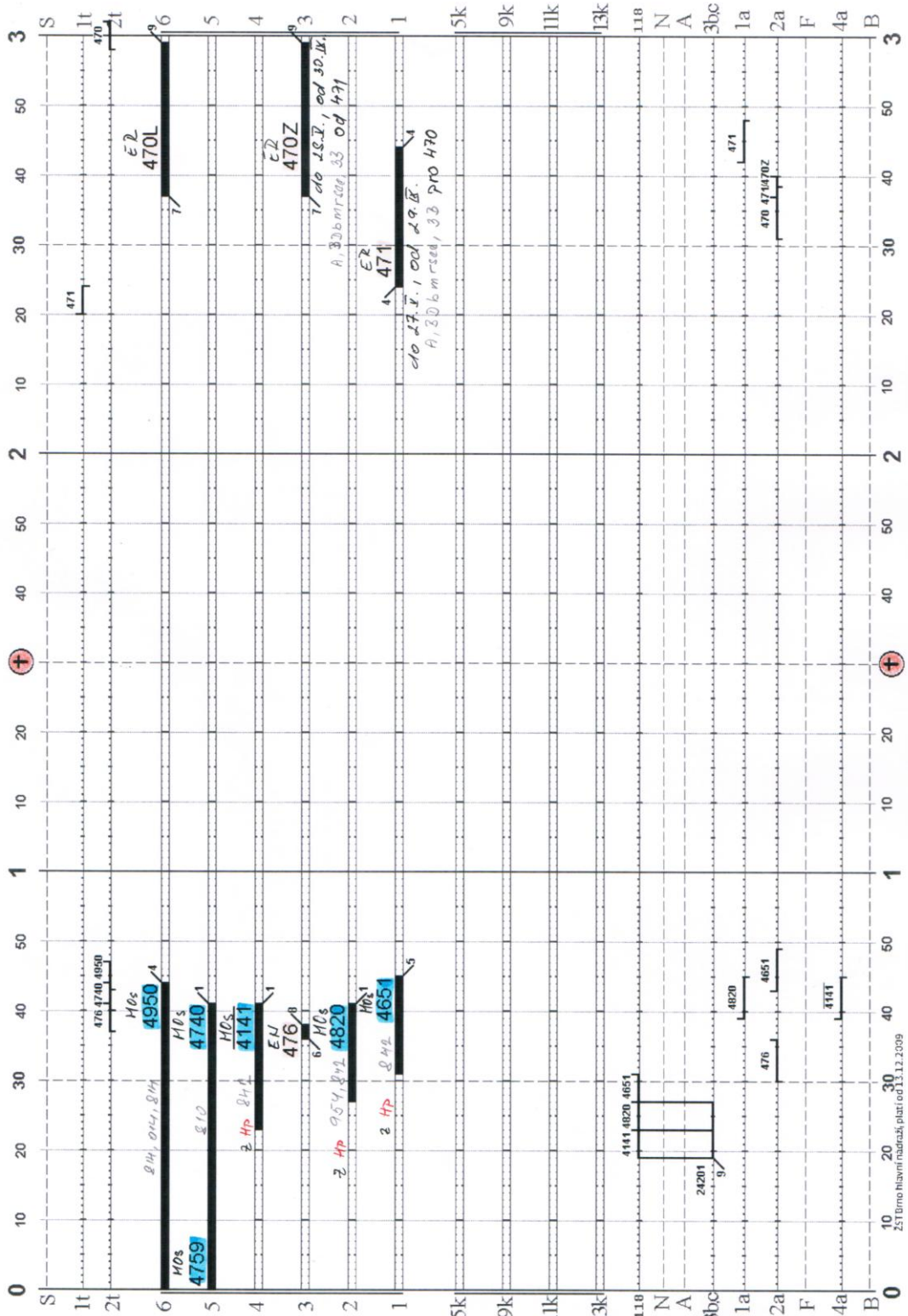
- koordinování výlukové činnosti,
- zpracování dopravních opatření,
- organizování výlukové činnosti u objednatele.

### **ISOŘ DZV**

Informační systém pro podporu výlukové činnosti slouží zejména pro tvorbu výlukových rozkazů. Jedná se o jejich sjednávání, jejich zpracování a o konečnou tvorbu výlukových rozkazů. Mezi výlukové rozkazy patří zejména:

- ROV - Rozkaz o výluce - jedná se o dokument o provedení výluky, která vyžaduje přijetí rozsáhlých provozních, dopravních nebo přepravních opatření.
- ROVZZ - Rozkaz o výluce zabezpečovacího zařízení - jedná se o specifický výlukový rozkaz, kterým jsou nařizovány změny závislosti zabezpečovacího zařízení, jeho napájení nebo sdělovacího zařízení, které se přímo dotýká omezení provozování drážní dopravy.
- SROV - Souhrnný rozkaz o výluce - je výlukový rozkaz, který nepotřebuje rozsáhlá provozní, dopravní nebo přepravní opatření.

**Grafické znázornění grafikonu vlakové dopravy pro dny pracovního klidu platné v období 13. 12. 2009 - 12. 12. 2010 ve stanici Brno hlavní nádraží**



251 Brno hlavní nádraží, platí od 13.12.2009





