

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Personální rozvoj zaměstnanců ve společnosti AKOR s.r.o. v kontextu rozšíření
provozu železniční vlečky v jaderné elektrárně Dukovany

Bc. Petr Axman

Diplomová práce

2025

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr Axman**
Osobní číslo: **D23531**
Studijní program: **N1041A040008 Technologie a management v dopravě**
Specializace: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Personální rozvoj zaměstnanců ve společnosti AKOR s.r.o. v kontextu rozšíření provozu železniční vlečky v jaderné elektrárně Dukovany**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Diplomová práce bude obsahovat:

- teoretické vymezení řešené problematiky,
- analýzu současného stavu personálního zajištění ve společnosti AKOR s.r.o.,
- návrh opatření v oblasti personálního zajištění ve společnosti AKOR s.r.o.,
- zhodnocení navrhovaných opatření.

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Ladislav Řoutil, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 24. dubna 2025

Prohlašuji:

Práci s názvem Personální rozvoj zaměstnanců ve společnosti AKOR s.r.o. v kontextu rozšíření provozu železniční vlečky v jaderné elektrárně Dukovany jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 2. 5. 2025

Bc. Petr Axman v. r.

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce, Ing. Daliborovi Gottwaldovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady, trpělivost a podporu, kterou mi během zpracování této diplomové práce poskytl. Jeho vstřícný a konstruktivní přístup mi byl velkou pomocí a zároveň motivací v průběhu celé práce. Zvláštní poděkování patří mému otci, Pavlu Axmanovi, za ochotu sdílet své dlouholeté zkušenosti z provozu železniční vlečky v jaderné elektrárně Dukovany a za poskytnutí cenných informací v rámci hloubkového rozhovoru, který významně přispěl k obsahu analytické části práce. V neposlední řadě děkuji také své rodině a blízkým za podporu, trpělivost a motivaci, kterou mi po celou dobu studia poskytovali.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá personálními aspekty rozšíření provozu železniční vlečky v jaderné elektrárně Dukovany. Řešeným problémem je navýšení personálních kapacit společnosti AKOR s.r.o. v souvislosti s plánovaným zvýšením objemu přeprav. Vstupními daty budou současný stav zaměstnanců a kapacitní možnosti vlečky. Práce bude vycházet z analýzy současných personálních zdrojů a bude zahrnovat návrh suboptimálního rozdělení pracovních pozic a organizačních změn. Metody řešení zahrnují analýzu pracovních procesů, simulaci různých variant nárůstu přeprav a zhodnocení dopadu na organizační strukturu společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální rozvoj, železniční vlečka, jaderná elektrárna Dukovany, řízení lidských zdrojů, směnný provoz, organizační struktura, AKOR s.r.o.

TITLE

Personnel development in AKOR s.r.o. in the context of expanding railway siding operations at the Dukovany nuclear power plant

ANNOTATION

This thesis focuses on the personnel aspects of the expansion of railway siding operations at the Dukovany Nuclear Power Plant. The main issue addressed is the increase in staffing capacities of AKOR s.r.o. in connection with the anticipated rise in transportation volume. The input data include the current employee structure and the capacity limits of the siding. The thesis is based on an analysis of existing human resources and includes a proposal for the optimal distribution of job positions and organizational changes. The methods used involve process analysis, simulation of different transport volume growth scenarios, and evaluation of their impact on the company's organizational structure.

KEYWORDS

personnel development, railway siding, Dukovany Nuclear Power Plant, human resource management, shift operation, organizational structure, AKOR s.r.o.

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	11
1.1 Úvod do personalistiky a řízení lidských zdrojů	11
1.2 Řízení lidských zdrojů ve společnostech s důrazem na průmyslové provozy	14
1.3 Význam vzdělávání a školení zaměstnanců	17
1.4 Bezpečnostní aspekty v železniční dopravě a jejich vliv na vzdělávání	19
1.5 Riziko zaměstnávání příbuzných a známých	21
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO ZAJIŠTĚNÍ VE SPOLEČNOSTI AKOR S.R.O.	23
2.1 Představení společnosti AKOR s.r.o.	23
2.2 Popis současného stavu železniční vlečky	24
2.2.1 Personální nastavení společnosti	24
2.2.2 Infrastruktura železniční vlečky	31
2.2.3 Vozový park železniční vlečky	33
2.3 Plán rozvoje železniční vlečky se zaměřením na personální stránku	35
2.4 Shrnutí analýzy současného stavu	40
3 NÁVRH OPATŘENÍ V OBLASTI PERSONÁLNÍHO ZAJIŠTĚNÍ VE SPOLEČNOSTI AKOR S.R.O.	44
3.1 Varianty směnného provozu	44
3.1.1 Varianta A – denní i noční směny	50
3.1.2 Varianta B – pouze denní směny	51
3.1.3 Kombinace variant	52
3.2 Personální obsazení a požadavky na zaměstnance	53
3.3 Školení a praktická příprava zaměstnanců	54
3.3.1 Povinná školení dle legislativy	54
3.3.2 Odborná příprava nových zaměstnanců	55
3.3.3 Způsob získávání nových zaměstnanců	56
3.4 Infrastruktura pro zajištění efektivního provozu	58
3.5 Optimalizace vozového parku v návaznosti na personální požadavky	59
4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ	61
4.1 Hodnocení variant směnného provozu	61
4.2 Zhodnocení opatření v oblasti personálního obsazení a požadavků na zaměstnance	63

4.3	Hodnocení systému školení a praktické přípravy zaměstnanců.....	64
4.4	Hodnocení opatření v oblasti infrastruktury.....	65
4.5	Hodnocení optimalizace vozového parku	65
4.6	Shrnutí zhodnocení navrhovaných opatření.....	66
ZÁVĚR		67
POUŽITÁ LITERATURA.....		68
SEZNAM TABULEK.....		70
SEZNAM OBRÁZKŮ		71
SEZNAM ZKRATEK.....		72
SEZNAM PŘÍLOH.....		74

ÚVOD

Téma diplomové práce se zaměřuje na problematiku personálního rozvoje zaměstnanců ve společnosti AKOR s.r.o., která provozuje železniční vlečku v areálu jaderné elektrárny Dukovany. Toto téma bylo zvoleno s ohledem na reálnou potřebu připravit organizaci na plánované navýšení objemu železniční přepravy, které bude souviset s výstavbou nových jaderných bloků. Tato skutečnost bude klást výrazně vyšší nároky na organizační zabezpečení, technickou připravenost, a především na personální zajištění provozu vlečky.

Společnosti působící v prostředí vysoce regulovaného jaderného provozu se nemohou spoléhat na improvizaci v oblasti lidských zdrojů. Zaměstnanci, kteří zabezpečují provoz železniční infrastruktury v jaderném provozu, musí splňovat specifické kvalifikační, bezpečnostní i zdravotní požadavky. Z tohoto důvodu je personální zajištění provozu železniční vlečky třeba řešit systematicky, s dostatečným časovým předstihem a na základě reálné predikce vývoje potřeb společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. V první části je zpracováno teoretické vymezení problematiky řízení lidských zdrojů a specifik personalistiky v dopravních a průmyslových podnicích. Pozornost je věnována klíčovým pojmům jako jsou personální plánování, směnné provozy, odborná způsobilost, pracovní role a organizační struktura. Samostatná podkapitola je zaměřena na zvláštnosti personalistiky v železniční dopravě a dále v prostředí s přísnými bezpečnostními nároky, jakým je jaderná elektrárna. Tato část slouží jako základní rámec pro pochopení personálních výzev spojených s provozem vlečky.

Ve druhé části je provedena podrobná analýza současného stavu společnosti AKOR s.r.o., která je provozovatelem železniční vlečky v areálu jaderné elektrárny Dukovany. Úvod kapitoly se věnuje představení společnosti, její organizační struktuře, hlavním činnostem a technickému i personálnímu zázemí. Podrobně je popsán provoz železniční vlečky, její historie, účel a technické parametry. Důraz je kladen na prvky infrastruktury a organizace provozu, které ovlivňují potřebu pracovní síly. Součástí je také kvalitativní metoda – hloubkový rozhovor s odborně způsobilou osobou – který přináší cenné informace o vývoji vlečky od jejího vzniku až po současnost. Tato část dále mapuje současné personální obsazení, specifikuje problematická místa z hlediska směnnosti, zastupitelnosti a zátěže klíčových zaměstnanců.

Ve třetí části jsou zpracovány návrhy konkrétních opatření reagujících na zjištěné skutečnosti. Navrženy jsou varianty směnného provozu, přičemž je detailně popsáno personální obsazení pro každou variantu, doplněné o potřebné počty pracovníků a jejich funkční zařazení. Dále je řešena oblast školení, praxe nových pracovníků a dlouhodobého udržování odborné

způsobilosti. Pozornost je věnována také infrastruktuře a vozovému parku, kde je rozpracováno, jak technický stav a investice ovlivňují požadavky na zaměstnance. Výstupy této části slouží jako praktický nástroj pro přípravu společnosti na vyšší provozní zatížení.

Závěrečná, čtvrtá část práce se zaměřuje na komplexní zhodnocení návrhových opatření. Jsou zde porovnány výhody a nevýhody jednotlivých variant směnného provozu jak z hlediska personálního, tak i provozního. Důraz je kladen na praktickou použitelnost výstupů a jejich přenositelnost do interních rozhodovacích procesů společnosti. Pozornost je také věnována možnosti využití výstupů pro kalkulaci mzdových nákladů, plánování investic a jako argumentační podklad pro komunikaci s vedením skupiny ČEZ, a.s.

Cílem diplomové práce je na základě teoretického vymezení řešené problematiky provést analýzu současného stavu personálního zajištění společnosti AKOR s.r.o. pro provoz železniční vlečky v jaderné elektrárně Dukovany. Na základě výsledků provedené analýzy navrhnout opatření pro zlepšení personálního zajištění společnosti AKOR s.r.o. ve vztahu k plánovanému rozšíření provozu železniční vlečky v jaderné elektrárně Dukovany. Navržená opatření budou následně zhodnocena.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Tato kapitola je věnována problematice, která úzce souvisí s personálním rozvojem zaměstnanců ve společnosti. Jsou zde popsány definice i historický vývoj personalistiky přes řízení lidských zdrojů až po vzdělávání zaměstnanců a bezpečnostní aspekty v železniční dopravě při přepravách nebezpečných věcí.

1.1 Úvod do personalistiky a řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2021) se personalistika ve své podstatě zaměřuje na efektivní řízení lidských zdrojů (HMR) a její význam je kritický pro dosažení strategických cílů organizace. Personalistika se neomezuje jen na tradiční aspekty zaměstnávání, ale zahrnuje širokou škálu procesů od nábora a výběru přes motivaci, hodnocení až po organizační kulturu a vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong, 2021). Armstrong (2021) dále uvádí, že personalistika se stává strategickým nástrojem, který umožňuje firmám lépe reagovat na změny prostředí a adaptovat své lidské zdroje tak, aby přinášely maximální hodnotu. Dessler (2020) v této souvislosti doplňuje, že personalistika zahrnuje komplexní spektrum aktivit, jejichž smyslem je podpora a rozvoj talentu v rámci organizace, čímž přispívá k dlouhodobému růstu a konkurenceschopnosti společnosti.

Historický vývoj personalistiky prošel zásadními změnami. Koubek (2015) vysvětluje, že původní personalistika byla zaměřena především na správu administrativních procesů spojených s pracovním právem a pracovním výkonem zaměstnanců, zatímco moderní personalistika zahrnuje jak strategické plánování, tak personalizaci vzdělávacích a motivačních metod. Dle Koubka (2015) současná personalistika neustále hledá rovnováhu mezi efektivním řízením lidí a naplňováním individuálních potřeb pracovníků, aby vytvořila harmonické prostředí.

Armstrong (2021) identifikuje klíčové funkce řízení lidských zdrojů jako nábor, motivace, školení a rozvoj, hodnocení pracovníků a řízení kariérního růstu. Tyto funkce se podle Armstronga (2021) považují za vzájemně propojené a měly by být začleněny do celkové strategie řízení lidských zdrojů. Funkce HRM se často vyvíjejí na základě potřeby efektivního řízení firemních změn, přičemž schopnost adaptace lidských zdrojů na nové situace je zásadní (Dessler, 2020). Dessler (2020) tvrdí, že dobře navržený systém personalistiky hraje klíčovou roli při udržení zaměstnanců a jejich motivaci k dosahování vysokých výkonů, a to jak prostřednictvím kvalitních výběrových řízení, tak jasně komunikace cílů a očekávání.

Cíle řízení lidských zdrojů zahrnují zajištění pracovní síly, která je kompetentní, motivovaná a připravena plnit firemní cíle. Podle Ulricha (2016) by řízení lidských zdrojů mělo podporovat zaměstnance tak, aby byli schopni rychle se adaptovat na změny a posilovat jejich angažovanost. Ulrich (2016) navrhuje přístup, který se zaměřuje na schopnosti zaměstnanců přizpůsobit se měnícím se podmínkám, což je zejména v dynamických sektorech, jako je doprava, klíčové pro dlouhodobý úspěch.

Moderní řízení lidských zdrojů je ovlivněno několika klíčovými trendy. Jedním z těchto trendů je rostoucí využití digitálních technologií a dat pro optimalizaci řízení lidských zdrojů. Dle Robbinse a Judge (2018) technologický pokrok v oblasti HRM přináší nové možnosti sledování a analýzy výkonu zaměstnanců, které jsou pro efektivní personalistiku nezbytné. Zároveň upozorňují na význam flexibility a schopnosti rychlé reakce na změny jako klíčové faktory úspěchu.

Zvláštní výzvy představují zejména v oblasti dopravy požadavky na flexibilitu a bezpečnost. Green (2017) uvádí, že řízení lidských zdrojů v dopravních společnostech vyžaduje přizpůsobení tradičních metod a silnější důraz na pravidelné hodnocení a úpravy pracovních standardů a bezpečnostních předpisů.

Organizační kultura hraje klíčovou roli v personalistice, neboť ovlivňuje nejen motivaci zaměstnanců, ale také jejich schopnost přizpůsobit se změnám a spolupracovat v rámci týmů (Hofstede, 2010). Dále dle Hofstedeho (2010) organizační kultura zahrnuje soubor sdílených hodnot, norem a přesvědčení, které utvářejí chování zaměstnanců a podporují plnění strategických cílů. Kultura podniku musí být zároveň konzistentní s cíli organizace a přizpůsobivá měnícímu se prostředí (Hofstede, 2010).

Pro malé a střední podniky v průmyslových provozech, jako je železniční doprava, je obzvláště důležité vytvořit kulturu bezpečnosti a odpovědnosti (Schein, 2017). Tato kultura by měla podporovat sdílení znalostí a aktivní účast zaměstnanců na zlepšování provozních procesů (Schein, 2017).

Moderní technologie výrazně proměnily oblast personalistiky. Zavádění digitálních nástrojů umožňuje efektivnější řízení personálních procesů, jako jsou nábor, hodnocení výkonnosti a školení zaměstnanců (Deloitte, 2020). Dále dle Deloitte (2020) se personalistika stále více zaměřuje na využití datové analýzy k předvídaní personálních potřeb a identifikaci talentů.

Například systémy pro řízení lidských zdrojů (HRIS – Human Resource Information System) integrují klíčové procesy, jako je zpracování mezd, sledování docházky nebo plánování školení, což usnadňuje práci manažerů a zároveň zvyšuje transparentnost

(Bersin, 2019). Pro železniční sektor může digitalizace přispět k lepší evidenci kvalifikací a školení zaměstnanců, což je zásadní pro zajištění bezpečného provozu. Podle studie Deloitte (2021) je digitalizace klíčem k udržení konkurenceschopnosti, zejména v dynamických odvětvích, jako je doprava a logistika. Automatizace procesů, například pomocí softwaru pro sledování pracovního výkonu, poskytuje manažerům lepší přehled o produktivitě zaměstnanců a pomáhá identifikovat oblasti vyžadující zlepšení. Tyto technologie také zajišťují větší transparentnost v personálním řízení (Deloitte, 2021).

Talent management se zaměřuje na identifikaci, rozvoj a udržení klíčových zaměstnanců, kteří mají potenciál přispět k dlouhodobému úspěchu organizace. Dle Collingse a Mellahiho (2009) je efektivní talent management jedním z hlavních faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost organizace. Součástí talent managementu je také vytváření kariérních plánů, které zaměstnancům umožňují růst v rámci organizace (Collings a Mellahi, 2009).

Legislativní požadavky mají zásadní vliv na řízení lidských zdrojů, zejména v průmyslových provozech s vysokými nároky na bezpečnost (Koubek, 2015). Podle Koubka (2015) je nezbytné, aby organizace dodržovaly platné zákony týkající se pracovního práva, bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Specifické požadavky v železniční dopravě zahrnují například pravidelné školení zaměstnanců, povinné zdravotní prohlídky a dodržování technických norem (ERA, 2021). Tyto předpisy mají přímý dopad na personální strategii organizace a vyžadují vysokou míru koordinace mezi jednotlivými odděleními.

Efektivní komunikace je základním pilířem úspěšného řízení lidských zdrojů. Dle Robbinse a Judge (2018) zahrnuje komunikace v personalistice nejen přenos informací, ale také budování vztahů a posilování týmové spolupráce. Dobrá komunikace také podporuje angažovanost zaměstnanců a zvyšuje jejich spokojenost (Robbins a Judge, 2018).

V průmyslových podnicích, zejména v železniční dopravě, se řízení lidských zdrojů často potýká s jedinečnými výzvami. Dle Armstronga a Browna (2019) je nezbytné, aby personalisté efektivně spojovali cíle organizace s potřebami zaměstnanců a poskytovali jim odpovídající podporu. Další výzvou je přizpůsobení se rychlým technologickým změnám, které vyžadují kontinuální vzdělávání pracovníků. Nedostatečné znalosti nebo zastaralé dovednosti mohou negativně ovlivnit produktivitu i bezpečnost provozu (Armstrong a Brown, 2019).

Moderní podniky, včetně těch v průmyslovém sektoru, stále více kladou důraz na diverzitu pracovních týmů. Dle Coxe (2001) diverzifikované týmy vykazují vyšší kreativitu a schopnost inovovat, což může být pro podniky konkurenční výhodou. V průmyslových podnicích, kde jsou pracovní týmy často homogenní, je však třeba věnovat zvláštní pozornost

integraci nových členů a prevenci konfliktů. Klíčovou roli v tomto procesu hrají manažeři, kteří musí být schopni vytvářet inkluzivní prostředí a podporovat týmovou spolupráci (Cox, 2001).

Pandemie COVID-19 významně ovlivnila řízení lidských zdrojů, a to i v průmyslových podnicích. Podle studie McKinsey & Company (2021) se mnohé organizace musely rychle přizpůsobit novým podmínkám, jako je práce na dálku, zvýšené požadavky na hygienu nebo ochranu zdraví zaměstnanců. V průmyslových provozech, kde práce na dálku není možná bylo nezbytné zavést přísnější bezpečnostní opatření a přizpůsobit pracovní procesy tak, aby byla minimalizována rizika přenosu onemocnění. Tyto změny měly také vliv na strategii náboru a školení nových pracovníků (McKinsey & Company, 2021).

Personalistika se v posledních letech stále více zaměřuje na využití moderních technologií, jako jsou umělá inteligence (AI) nebo strojové učení. Tyto technologie umožňují personalistům lépe predikovat personální potřeby, automatizovat administrativní úkoly a analyzovat data o zaměstnancích. Dle studie PwC (2022) je AI schopná zlepšit výběr talentů a přispět k efektivnějšímu školení zaměstnanců. Dalším trendem je rostoucí důraz na udržitelnost v personalistice, který zahrnuje například podporu zdraví zaměstnanců, snižování stresu na pracovišti nebo zavádění programů zaměřených na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (PwC, 2022).

1.2 Řízení lidských zdrojů ve společnostech s důrazem na průmyslové provozy

Personální řízení je klíčovým procesem, který zahrnuje plánování, získávání, rozvoj, hodnocení a odměňování pracovníků, přičemž jeho cílem je zajistit optimální využití lidských zdrojů k dosažení organizačních cílů (Armstrong, 2021). Tento přístup je klíčový zejména v průmyslových podnicích, kde pracovní prostředí často vyžaduje specifické dovednosti a bezpečnostní opatření. Podle článku od Boxalla a Purcella (2016) má HRM ve strategickém kontextu dvě hlavní dimenze: řízení výkonnosti a péči o zaměstnance. Tyto dimenze se vzájemně doplňují a vytvářejí harmonický vztah mezi cíli organizace a individuálními potřebami pracovníků. Podle Desslera (2020) představuje personální řízení nejen funkci zaměřenou na administrativní činnosti, ale také strategickou oblast, která umožňuje organizacím efektivně reagovat na měnící se prostředí. Armstrong (2021) zdůrazňuje, že efektivní řízení lidských zdrojů přispívá ke zlepšení výkonnosti organizace prostřednictvím zavádění jasných pravidel a procesů, které podporují zapojení a motivaci zaměstnanců. Koubek (2015) doplňuje, že personální řízení by mělo být flexibilní, aby mohlo zohledňovat specifické

potřeby různých provozů, zejména v průmyslových odvětvích, kde je kladen důraz na efektivitu a bezpečnost.

Strategické plánování lidských zdrojů zahrnuje analýzu současných a budoucích potřeb organizace s cílem zajistit, aby byly k dispozici odpovídající kompetence a kapacity pracovníků (Urbancová a kol., 2020). Tato činnost je zvláště důležitá v průmyslových provozech, kde je nutné sladit personální zajištění s technologickými a logistickými požadavky. Dessler (2020) uvádí, že v malých a středních podnicích je strategické plánování často méně formalizované, ale jeho význam je neméně zásadní. Menší organizace v průmyslovém prostředí, čelí výzvám v podobě omezených zdrojů, což vyžaduje efektivní alokaci pracovních sil a důslednou kontrolu nákladů (Christopher, 2016). Podle Ulricha (2016) je klíčové, aby strategické plánování zahrnovalo nejen kvantitativní, ale také kvalitativní aspekty řízení lidských zdrojů. To znamená, že by se organizace měly zaměřit nejen na počet zaměstnanců, ale také na jejich kvalifikaci, schopnost přizpůsobit se změnám a potenciál k dalšímu rozvoji. Význam plánování lidských zdrojů lze znázornit v tabulce 1, která ukazuje hlavní kroky v procesu SHRM.

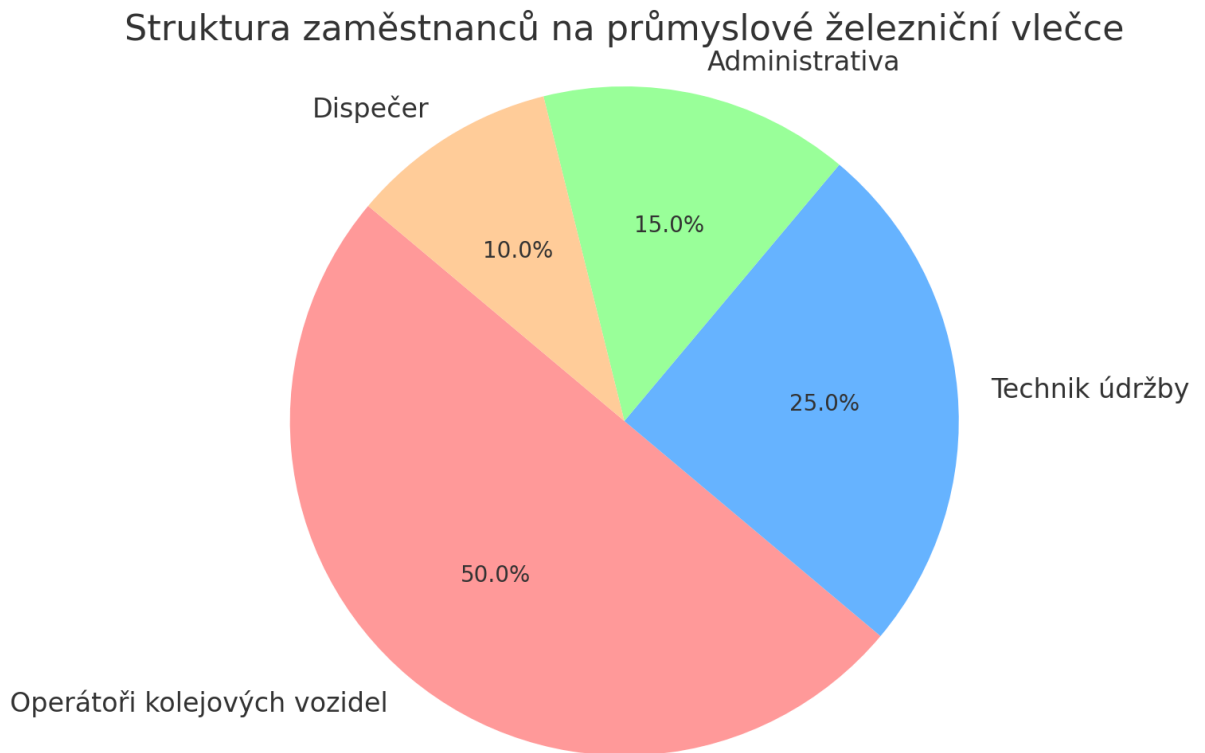
Tabulka 1 Hlavní kroky v procesu SHRM

Krok	Popis	Příklad v průmyslovém podniku
Analýza pracovních míst	Identifikace požadavků na dovednosti a kapacitu pracovní síly	Analýza potřeb strojvedoucích a technického personálu v železniční dopravě
Nábor a výběr	Přilákání a výběr kandidátů s požadovanými dovednostmi	Nábor techniků s odbornou kvalifikací pro obsluhu železniční vlečky
Školení a rozvoj	Poskytování školení zaměřeného na specifické potřeby pracovních míst	Bezpečnostní školení zaměřené na provoz železniční vlečky v jaderné elektrárně
Hodnocení a zpětná vazba	Monitorování výkonnosti a poskytování podpory pro zlepšení individuálních i týmových výsledků	Pravidelná hodnocení výkonu strojvedoucích a jejich školení na nové technologie

Zdroj: Dessler (2020), Koubek (2015); upraveno autorem

Řízení lidských zdrojů v železniční dopravě vyžaduje specifický přístup, protože pracovní podmínky a požadavky jsou často technicky i organizačně náročné. Armstrong (2021) zdůrazňuje, že personální potřeby v této oblasti zahrnují zejména kvalifikované odborníky s praktickými zkušenostmi v řízení kolejových vozidel a znalostí bezpečnostních předpisů.

Podle Greenové (2017) je nezbytné, aby zaměstnanci v železniční dopravě pravidelně absolvovali školení zaměřená na aktuální technické a legislativní změny. Tyto požadavky jsou obzvláště důležité v prostředí jaderných elektráren, kde je bezpečnost absolutní prioritou a kde chyby mohou mít závažné důsledky. Koubek (2015) uvádí, že v sektoru železniční dopravy je důležité nejen zaměstnance efektivně vybírat a školit, ale také je dlouhodobě motivovat prostřednictvím jasné kariérní perspektivy a odměňovacího systému, který reflektuje náročnost práce.



Obrázek 1 Struktura zaměstnanců na průmyslové železniční vlečce (upraveno autorem podle Armstrong, 2021; Dessler, 2020; Koubek, 2015; Green, 2017)

Struktura pracovních pozic na železniční vlečce hraje klíčovou roli při efektivním řízení provozu, což vyžaduje pečlivé plánování a rozdělení odpovědností. Zaměstnanci na železničních vlečkách se obvykle dělí na několik klíčových skupin, jak ilustruje obrázek 1. Operátoři kolejových vozidel tvoří základní složku pracovního týmu (50 %), protože jejich úkolem je nejen obsluha vozidel, ale i plnění specifických požadavků spojených s vlečkovým provozem (Armstrong, 2021). Technici údržby představují 25 % personálu a zajišťují spolehlivost kolejových zařízení i manipulačních systémů, což je zásadní pro bezpečný a plynulý chod dopravy (Dessler, 2020). Administrativní pracovníci (15 %) mají na starosti plánování, evidenci a zajištění souladu s předpisy, což odráží důležitost precizního plánování

v průmyslových provozech (Koubek, 2015). Dispečeri (10 %) koordinují provoz na železniční vlečce a zajišťují komunikaci mezi různými odděleními, čímž přispívají k plynulosti a efektivitě dopravy (Green, 2017).

1.3 Význam vzdělávání a školení zaměstnanců

Vzdělávání dospělých je zásadním prvkem pro rozvoj zaměstnanců a jejich dlouhodobé uplatnění v organizacích. Podle Knowlesovy teorie andragogiky (2015) se vzdělávání dospělých liší od vzdělávání dětí tím, že dospělí se učí na základě svých zkušeností a jsou motivováni praktickou využitelností získaných znalostí. Knowles (2015) dále zdůrazňuje význam interaktivních metod výuky, jako jsou workshopy, simulace a řešení problémů, které zvyšují efektivitu vzdělávání. Další přístupy, jako například Kolbův cyklus učení, zahrnují čtyři základní fáze: konkrétní zkušenost, reflexi, teoretickou abstrakci a aktivní experimentování. Tento model umožňuje zaměstnancům aplikovat nové poznatky přímo do pracovního prostředí (Kolb, 2014). Podle Kolba (2014) je také důležité učení prostřednictvím zážitků, které umožňuje zaměstnancům lépe si osvojit teoretické koncepty aplikací v praxi. Tabulka 2 znázorňuje porovnání vzdělávacích metod využívaných v průmyslových podnicích.

Tabulka 2 Porovnání vzdělávacích metod

Metoda vzdělávání	Výhody	Nevýhody	Příklad v železniční dopravě
Instruktaž na pracovišti	Praktické, okamžitě použitelné dovednosti	Omezený teoretický základ	Školení obsluhy zabezpečovacích systémů vlečky
E-learning	Flexibilní, nízké náklady na opakované použití	Nižší interakce a praktická aplikace	Teoretická část školení na manipulaci s nákladem
Simulace	Bezpečné prostředí pro chyby	Vysoké náklady na vybavení	Simulátory řízení železničních lokomotiv
Odborné semináře a workshopy	Možnost výměny zkušeností mezi odborníky	Vyšší časová a finanční náročnost	Semináře zaměřené na změny legislativy v dopravě

Zdroj: Knowles et al. (2020), Kolb (2014); upraveno autorem

Efektivní školení a profesní rozvoj jsou klíčové pro zajištění bezpečného a efektivního provozu, zejména v prostředí železniční dopravy. Tabulka 3 ukazuje hlavní cíle školení

zaměstnanců v průmyslových podnicích, přičemž tyto cíle jsou z hlediska železniční dopravy nezbytné pro zajištění bezpečnosti a provozní efektivity (Dessler, 2020; Armstrong, 2021).

Tabulka 3 Hlavní cíle školení zaměstnanců v průmyslových podnicích

Cíl školení	Popis
Zvyšování odborných znalostí	Rozvoj technických dovedností a specifických znalostí pro efektivní výkon práce.
Podpora bezpečnosti	Zajištění souladu s bezpečnostními předpisy a snižování rizik na pracovišti.
Adaptace na technologické změny	Příprava na implementaci nových technologií a procesů v provozu.
Posílení týmové spolupráce	Zlepšení komunikace a koordinace v rámci pracovních týmů.

Zdroj: Armstrong (2021), Dessler (2020), Kolb (2014), Knowles (2015); upraveno autorem

Kromě výše zmíněného je školení nezbytné pro předcházení provozním chybám a zajištění vysoké úrovně bezpečnosti. Obrázek 2 vizualizuje dopad pravidelného školení na snižování počtu pracovních úrazů v železniční dopravě (Green, 2017).



Obrázek 2 Vliv školení na snížení počtu pracovních úrazů v železniční dopravě (upraveno autorem podle Green, 2017)

V prostředí jaderných elektráren je důraz na školení zaměstnanců ještě intenzivnější, neboť kombinace provozní a radiační bezpečnosti vyžaduje speciální znalosti. Typické školení

zahrnuje kurzy zaměřené na manipulaci s kolejovými vozidly, dodržování bezpečnostních protokolů a zvládání krizových situací (Green, 2017). Jedním z příkladů je školení obsluhy lokomotiv na vlečkách, kde jsou zaměstnanci vedeni k minimalizaci rizik při přepravě nebezpečných látek, jako je např. čpavková voda (Ullrich, 2016). Také pravidelná certifikace bezpečnostních dovedností je nezbytná pro splnění požadavků národní legislativy a mezinárodních standardů (Robbins a Judge, 2018). Tato specifika školení v jaderných elektrárnách odrážejí potřebu neustálého zvyšování kvalifikace zaměstnanců v souladu s technologickým vývojem a měnícími se předpisy.

Provoz železničních vleček v blízkosti jaderných elektráren vyžaduje specializovaná školení, která zahrnují jak technické, tak bezpečnostní aspekty. Podle Provázka (2021) mezi klíčové oblasti školení patří:

- znalost legislativy a předpisů: Školení zaměřená na mezinárodní a národní předpisy v oblasti přepravy nebezpečných materiálů,
- manipulace s nebezpečnými látkami: Trénink na nebezpečné nakládání a vykládání chemických látek, např. čpavkové vody,
- krizové řízení: Školení zaměřená na postupy v případě havárie, jako jsou úniky nebezpečných látek nebo výpadky napájení.

Pravidelná školení a investice do profesního rozvoje zaměstnanců mají dlouhodobý přínos nejen pro bezpečnost a efektivitu, ale také pro motivaci a spokojenost pracovníků. Podle Armstronga (2021) kvalitní vzdělávání posiluje zaměstnaneckou loajalitu a snižuje fluktuaci. Tento efekt je patrný zejména v oblastech, kde je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, což platí i pro železniční dopravu.

1.4 Bezpečnostní aspekty v železniční dopravě a jejich vliv na vzdělávání

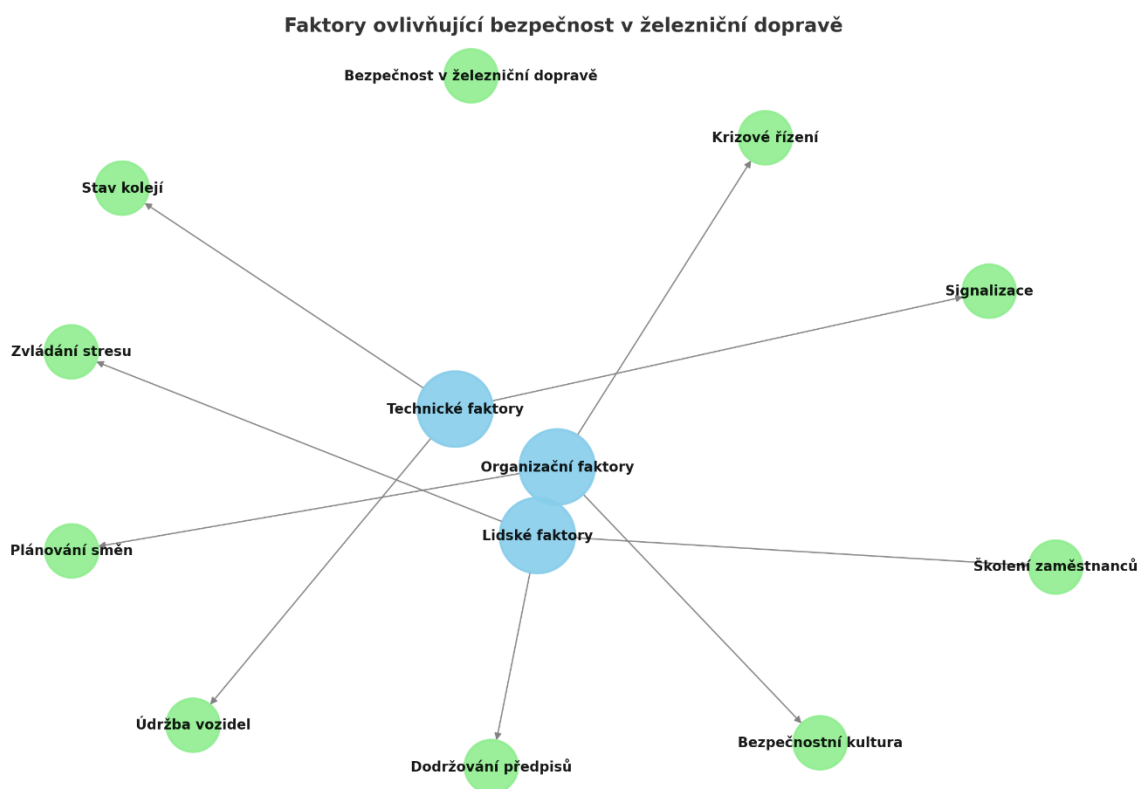
Bezpečnostní aspekty železniční dopravy jsou klíčové pro zajištění plynulého a spolehlivého provozu. Bezpečnostní předpisy stanovují požadavky na infrastrukturu, vozidla, pracovníky i samotné provozní procesy. Mezi základní normy patří mezinárodní pravidla definovaná Evropskou agenturou pro železnice (ERA) a národní legislativa, jako je zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách, který upravuje provozní podmínky v České republice (Ministerstvo dopravy ČR, 2020).

ERA zajišťuje harmonizaci bezpečnostních standardů napříč členskými státy EU. Její klíčovou rolí je definovat technické specifikace pro interoperabilitu (TSI), které umožňují integraci různých železničních systémů a standardů (ERA, 2021).

V kontextu železničních vleček je důležité zdůraznit požadavky na bezpečnost v omezených prostorech, kde dochází k manipulaci s nákladem, jako jsou jaderné elektrárny. Tyto provozy vyžadují zvláštní bezpečnostní opatření, zahrnující jak technické, tak organizační kroky (České dráhy, 2019).

Železniční doprava v areálu jaderné elektrárny představuje specifický typ provozu, kde bezpečnostní rizika výrazně ovlivňují pracovní postupy a vzdělávací programy zaměstnanců. Klíčovým prvkem je prevence nehod při manipulaci s nebezpečnými materiály, jako jsou chemické látky nebo radioaktivní odpady (Koubek, 2015).

Podle zprávy Mezinárodní agentury pro atomovou energii (IAEA, 2020) zahrnuje bezpečnost v těchto provozech přísné kontroly přepravovaných materiálů, pravidelné inspekce infrastruktury a důkladné školení zaměstnanců. Diagram na obrázku 3 ilustruje hlavní faktory, které ovlivňují bezpečnostní opatření v železničních provozech jaderných elektráren.



Obrázek 3 Faktory ovlivňující bezpečnost v železniční dopravě (upraveno autorem podle Armstrong, 2021; Dessler, 2020; Koubek, 2015)

Bezpečnostní předpisy přímo ovlivňují obsah a strukturu vzdělávacích programů. Zaměstnanci musí být vyškoleni nejen v obecných principech bezpečnosti práce, ale také ve

specifických postupech platných pro dané provozy. Například školení pro práci v areálu jaderné elektrárny zahrnuje:

- manipulaci s nebezpečnými materiály,
- reakci na mimořádné události, jako jsou požáry či úniky chemikálií,
- orientaci v areálu s omezeným přístupem (Česká asociace pro bezpečnost, 2018).

Tabulka 4 Příklady školení pro různé profese

Profese	Typ školení	Perioda
Strojvedoucí	Bezpečnostní provoz a kontrola vozidel	Jednou za rok
Operátoři vleček	Manipulace vs nákladem a signalizace	Jednou za 6 měsíců
Bezpečnostní technici	Prevence nehod a reakce na mimořádné události	Jednou za rok

Zdroj: Koubek (2015), ERA (2021); upraveno autorem

Bezpečnostní kultura organizace má přímý vliv na efektivitu a kvalitu provozu. ERA (2021) zdůrazňuje, že pozitivní bezpečnostní kultura posiluje odpovědnost zaměstnanců a snižuje riziko chyb. Organizace s vysokou úrovní bezpečnostní kultury investují do pravidelného školení a aktivního zapojení zaměstnanců do tvorby bezpečnostních opatření.

Závěrem lze říct, že bezpečnostní aspekty hrají zásadní roli v provozech železniční dopravy a jejich vliv na školení zaměstnanců je nezpochybnitelný. Efektivní školení založené na aktuálních bezpečnostních standardech zajišťuje nejen bezpečný provoz, ale také dlouhodobou spolehlivost a konkurenceschopnost organizace.

1.5 Riziko zaměstnávání příbuzných a známých

Malé a střední podniky často upřednostňují zaměstnávání příbuzných a přátel, zejména v počátečních fázích jejich fungování. Podnikatelé věří, že tito zaměstnanci budou loajální a budou pracovat podle svých nejlepších schopností. Je však nutné přistupovat k tomuto přístupu s opatrností a řídit se objektivními kritérii (Koubek, 2011).

Dle Koubka (2011) je jedním z hlavních problémů nedostatečná kontrola kvalifikace příbuzných a přátel. Majitelé firem se často vyhýbají důkladnému prověřování jejich schopností a jsou k nim příliš shovívaví.

Dalším problémem je rozšiřování firmy. Příbuzní a přátelé tvoří uzavřenou skupinu, která může být vnímána jako privilegovaná, což vede k napětí mezi zaměstnanci. Kromě toho může majitel váhat s jejich přesunutím či nahrazením kompetentnějšími pracovníky, což zpomaluje rozvoj firmy (Koubek, 2011).

Propouštění příbuzných a přátel je složitější než u běžných zaměstnanců. Majitelé se tomuto vyhýbají, což může oslabit pracovní morálku a vést k demotivaci ostatních zaměstnanců, kteří vnímají nespravedlivé zacházení (Koubek, 2011).

Hodnocení a odměňování zaměstnanců je v rodinných firmách citlivější záležitostí. I při uplatnění stejných kritérií zůstává mezi pracovníky pochybnost o objektivitě systému. Některé zahraniční podniky proto využívají kolektivní hodnocení (Koubek, 2011).

Zaměstnávání příbuzných a přátel může ovlivnit pracovní vztahy ve firmě. Ostatní zaměstnanci často sledují jejich chování a zvýhodňování ze strany vedení může vyvolat nespokojenost a narušit pracovní atmosféru. Jedním z řešení je zavedení jednotného způsobu oslovování a snaha o rovné zacházení se všemi zaměstnanci (Koubek, 2011).

Odborná literatura přichází s tím, že nevýhody zaměstnávání příbuzných a přátel obvykle převažují nad výhodami, zvláště když firma roste. Proto je důležité vybírat pracovníky na základě kompetencí, nikoliv osobních vztahů, a uplatňovat stejná pravidla pro všechny zaměstnance (Koubek, 2011).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO ZAJIŠTĚNÍ VE SPOLEČNOSTI AKOR S.R.O.

Tato kapitola má za úkol analyzovat současný stav společnosti AKOR s.r.o. po stránce personální, ale také provozní a technické. Dále má ukázat vize do budoucnosti a plán personálního rozvoje železniční vlečky v návaznosti na další výstavbu v jaderné elektrárně Dukovany.

Analytická část této diplomové práce je založena na kombinaci několika metod. Pro popis současného stavu v podkapitolách 2.2.1, 2.2.2 a 2.2.3 byla využita metoda vědeckého pozorování, kdy autor na základě dlouhodobé pracovní zkušenosti přímo ve společnosti AKOR s.r.o. analyzoval organizační a provozní aspekty železniční vlečky v JE Dukovany. Tato forma pozorování umožnila detailní vhled do každodenního chodu společnosti a sloužila jako základ pro identifikaci problémových oblastí i silných stránek stávajícího systému.

V části 2.3 byla následně aplikována metoda hloubkového rozhovoru. Rozhovor probíhal s jednatelem a zakladatelem společnosti AKOR s.r.o. a zaměřoval se na specifika plánovaného rozšíření provozu, především v oblasti personálního zajištění, technologické infrastruktury a organizace směnného provozu. Výsledky rozhovoru byly využity jako jeden z klíčových podkladů pro návrhovou část práce.

2.1 Představení společnosti AKOR s.r.o.

Společnost AKOR s.r.o. (logo společnosti je uvedeno na obrázku 4) působí v oblasti železniční dopravy, konkrétně v provozování železniční vlečky v jaderné elektrárně Dukovany a správě samoobslužné čerpací stanice pohonných hmot v tomto střeženém prostoru. Společnost zajišťuje efektivní a bezpečný provoz železničních transportů, přičemž se zaměřuje na dodržování nejvyšších standardů bezpečnosti.



Obrázek 4 Logo společnosti AKOR s.r.o. (AKOR s.r.o., 1993)

Společnost AKOR s.r.o. byla založena 17. srpna 1993 v návaznosti na organizační změny v rámci elektrárny, přičemž převzala odpovědnost za specifické provozní činnosti.

Sídlo společnosti se nachází ve střeženém prostoru jaderné elektrárny Dukovany v objektu lokomotivní remízy, který je vybaven pro běžnou údržbu a servis železničních vozidel. Součástí zázemí jsou dílny, skladové prostory, administrativní kanceláře a mostový jeřáb s nosností 12,5 tuny.

Hlavním předmětem podnikání společnosti AKOR s.r.o. je provozování dráhy a drážní dopravy na neveřejné železniční vlečce jaderné elektrárny Dukovany. Společnost dále provozuje čerpací stanici pohonných hmot v areálu elektrárny a zajišťuje komplexní údržbu vlečky, včetně konstrukčních oprav a dodavatelsky realizovaných revizí.

V rámci přepravního řetězce společnost AKOR s.r.o. plní roli přepravce. Její činnost v oblasti přepravy nebezpečných věcí vychází z klíčového poslání společnosti – zabezpečení železničního provozu v areálu jaderné elektrárny. Realizuje přepravy železničních cisteren s chemikáliemi určenými pro chemickou úpravu technické vody a zajišťuje transport paliva pro vznětové motory v naftovém hospodářství. Současně organizuje přepravu vyhořelého jaderného paliva v rámci areálu JE Dukovany a zajišťuje expedici prázdných železničních cisteren po přepravě nebezpečných látek.

2.2 Popis současného stavu železniční vlečky

Popis současného stavu železniční vlečky lze pro lepší přehlednost a orientaci rozdělit na část personální, infrastrukturu a vozový park. Personální část vytvoří představu o současném fungování společnosti z pohledu personální politiky společnosti a jednotlivém nastavení profesí a souvisejících procesů. Zbývající technické části budou zobrazovat současný technický stav a vybavení jak infrastruktury, tak i vozového parku.

2.2.1 Personální nastavení společnosti

Společnost AKOR s.r.o. je menší železniční dopravní společnost, která nemá personální oddělení. Je to dáno tím, že v rámci minimalizace a zefektivnění nákladů, jsou pracovní místa redukována a personální činnosti jsou rozděleny mezi vedoucí zaměstnance. Společnost tak musí pro zajištění svého chodu a plnění všech potřebných činností, přistoupit k významné kumulaci funkcí u svých zaměstnanců. Tato kumulace funkcí vyžaduje od všech zaměstnanců širokou odbornost a flexibilitu v plnění pracovních úkolů. Společnost v současné době zaměstnává sedm zaměstnanců, kteří musí společně plnit činnosti těchto mnoha profesí:

- strojvedoucí lokomotivy řady 740 – řídí diesel-elektrickou lokomotivu určenou pro železniční vlečky a posunovací práce. Zajišťuje bezpečný pohyb vlaku, kontroluje technický stav lokomotivy před jízdou i po ní a dodržuje

dopravní a bezpečnostní předpisy. Sleduje signalizaci, komunikuje s dispečerem a dalšími pracovníky železniční vlečky,

- strojvedoucí speciálního kolejového vozidla – obsluhuje a řídí speciální kolejová vozidla, jako je motorové univerzální vozidlo MUV 69. Provádí technickou kontrolu vozidla, dodržuje bezpečnostní předpisy a spolupracuje s ostatními pracovníky železniční vlečky při údržbě tratí nebo přesunech materiálu,
- manažer – dohlíží na chod společnosti, plánuje strategii, stanovuje cíle a koordinuje práci podřízených. Odpovídá za efektivní využívání zdrojů, komunikaci s partnery a zákazníky, řešení problémů a optimalizaci procesů,
- vedoucí posunu – zodpovídá za organizaci a bezpečnost posunovacích prací na železniční vlečce nebo ve stanici. Rozděluje úkoly posunovačům a strojvedoucím, kontroluje správnost sestavení souprav a dbá na dodržování bezpečnostních předpisů při posunu kolejových vozidel,
- posunovač – podílí se na sestavování a rozvěšování železničních souprav, ručně obsluhuje výhybky, brzdí a zajišťuje vozy proti ujetí. Pomáhá strojvedoucímu při posunu a zajišťuje správné svěšení vozidel podle pokynů vedoucího posunu,
- vazač – specializuje se na upevňování břemen při železničním transportu. Používá různé vázací prostředky (řetězy, kurty, lana) k bezpečnému zajištění nákladu na železničních vagonech. Odpovídá za správné rozložení a fixaci přepravovaného materiálu. Spolupracuje s jeřábníkem při manipulaci s břemeny u nakládání či skládání, ale i při manipulacích při servisních opravách hnacích vozidel,
- jeřábník – ovládá jeřáb určený k nakládání a vykládání materiálu nebo k manipulaci s těžkými břemeny na železniční vlečce. Řídí se bezpečnostními předpisy a komunikuje s posunovači a vazači při manipulaci s nákladem. Ovládá mostový jeřáb umístěný v remíze lokomotiv a hydraulickou ruku, která je umístěná na motorovém kolejovém vozíku MUV 69,
- dispečer – organizuje a řídí provoz na železniční vlečce, plánuje jízdy vlaků, koordinuje posun, komunikuje se strojvedoucími a vedoucími posunu a řeší

provozní situace. Zajišťuje dodržování bezpečnostních opatření. Zpracovává veškerou drážní dokumentaci a vede evidenci posunu,

- stroj mistr – dohlíží na provoz a údržbu železničních vozidel. Kontroluje technický stav lokomotiv a speciálních kolejových vozidel, plánuje opravy, eviduje technickou dokumentaci a spolupracuje se strojvedoucími a mechaniky,
- trať mistr – má na starosti údržbu a kontrolu železniční trati, výhybek a další infrastruktury. Plánuje opravy, kontroluje stav kolejí a spolupracuje s údržbovými týmy na zajištění bezpečnosti provozu,
- železničář – dělník – fyzicky pracuje na železniční infrastruktuře, podílí se na opravách tratí, výměně pražců, údržbě rozhledových poměrů na přejezdech a dalších technických pracích. Používá speciální nástroje a mechanizaci pro práci na železnici,
- svářeč – provádí svařování kovových částí vozidel a dalších železničních konstrukcí. Dodržuje technologické postupy a bezpečnostní normy,
- správce železniční vlečky – zodpovídá za provoz a technický stav železniční vlečky. Plánuje údržbu tratí a zařízení, řeší provozní problémy, dohlíží na bezpečnost provozu a komunikuje s dopravci, úřady a vlastníkem infrastruktury,
- bezpečnostní poradce – specialista na bezpečnost v železniční dopravě, který analyzuje rizika, zavádí bezpečnostní opatření a školí zaměstnance v prevenci nehod a dodržování předpisů. Vypracovává výroční zprávu, vede evidenci školení, kontroluje správnost pracovních postupů při nakládkách a vykládkách nebezpečných věcí a v případě mimořádných událostí zpracovává zprávu o nehodě,
- mzdová účetní – spravuje finanční a mzdovou agendu společnosti, eviduje náklady a příjmy, mzdy a daňovou dokumentaci. Eviduje personální dokumentaci jednotlivých zaměstnanců, komunikuje se sociální správou a finančním úřadem,
- fakturant a pokladník – vede kompletní agendu faktur, vypracovává dodací listy, eviduje pokladní doklady a pokladní hotovost,

- tranzitér – zajišťuje přepravu železničních zásilek, koordinuje logistiku, komunikuje s dopravci, celními úřady a zákazníky. Kontroluje správnost přepravních dokladů,
- mechanik – provádí opravy a údržbu lokomotiv, vozů a kolejových strojů. Diagnostikuje technické závady, vyměňuje opotřebované součástky a zajišťuje provozuschopnost vozidel,
- řidič – řídí silniční vozidla související s provozem železnice,
- IT agenda – zajišťuje správu počítačových systémů, instalaci nových softwarů, zabezpečení sítě, údržbu softwaru a hardware, podporu zaměstnanců při práci s IT technologiemi.

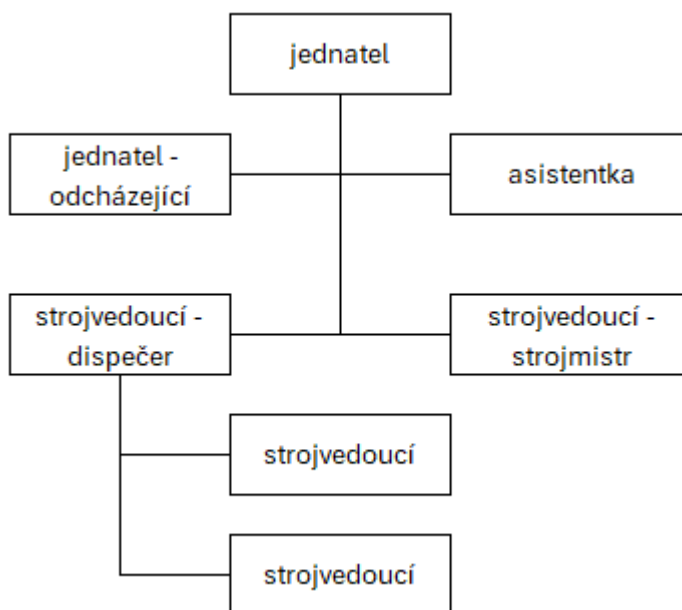
Následující tabulka 5 zobrazuje způsob rozdělení jednotlivých činností mezi současné zaměstnance společnosti AKOR s.r.o. Je patrné, že ne u všech činností existuje zastupitelnost, což vede k jedinečnému postavení u některých zaměstnanců. Tato skutečnost může vést k nárokování vyššího mzdového ohodnocení u těchto konkrétních zaměstnanců.

Tabulka 5 Současné rozdělení činností jednotlivých zaměstnanců společnosti

jednotlivé činnosti	Personální zařazení						
	jednatel	jednatel – odcházející	asistentka	strojvedoucí – strojmistr	strojvedoucí – dispečer	strojvedoucí	strojvedoucí
manažer	X	X					
bezpečnostní poradce	X	X					
strojvedoucí Loko	X			X	X	X	X
strojvedoucí MUV	X			X	X	X	
správce vlečky	X	X					
dispečer	X	X			X		
vedoucí posunu	X	X		X	X	X	X
posunovač	X	X		X	X	X	X
železničář – dělník	X	X		X	X	X	X
fakturant	X	X	X				
pokladník	X	X	X				
mzdová účetní	X	X	X				
svářeč				X		X	
jeřábník	X			X	X	X	X
vazač	X			X	X	X	X
strojmistr				X			
mechanik				X	X	X	X
řidič	X	X	X	X	X	X	X
IT agenda	X						

Zdroj: AKOR s.r.o. (2025); upraveno autorem

Organizační struktura společnosti AKOR s.r.o. (na obrázku 5) je poměrně jednoduchá a odpovídá velikosti společnosti a povaze její činnosti. Na vrcholu organizační struktury stojí jednatel společnosti, který je zodpovědný za strategické řízení, rozhodování o investicích, ekonomické plánování a celkovou koordinaci všech činností společnosti. Provoz železniční vlečky zajišťují odpovědní zaměstnanci, kteří mají vzájemnou zastupitelnost na pozici strojvedoucího. Dva služebně nejstarší zaměstnanci zastávají navíc i pozice dispečera a strojmistra. Tito zaměstnanci jsou nadřízení dvěma služebně nejmladším zaměstnancům. Tato organizační struktura je flexibilní a umožňuje efektivní fungování společnosti s minimálním počtem zaměstnanců.



Obrázek 5 Organizační struktura společnosti AKOR s.r.o. (Autor, 2025)

Provoz železniční dopravy v jaderné elektrárně, stejně jako řada dalších profesních činností, má svá specifika vyplývající ze samotné povahy jaderného zařízení. Veškeré provozy v elektrárně musí splňovat přísné legislativní požadavky, které jsou zakotveny v Atomovém zákoně. Tato regulace se vztahuje výhradně na jaderná zařízení, zatímco běžné průmyslové provozy mimo jadernou energetiku této legislativní povinnosti nepodléhají.

Z pohledu personálního zajištění se tato specifika projevují zejména v povinných bezpečnostních školeních, která musí absolvovat všichni zaměstnanci pohybující se ve střeženém prostoru areálu jaderné elektrárny. Každá osoba vykonávající pracovní činnost v elektrárně je povinna pravidelně procházet bezpečnostními školeními a zdravotními vyšetřeními uvedenými v tabulce 6.

Tabulka 6 Povinná školení a vyšetření v jaderné elektrárně

Název	Perioda	Zajišťuje
Všeobecné školení zaměstnanců	1x ročně	ČEZ, a.s.
Psychologické vyšetření	1x za rok až 5 let	ČEZ, a.s.
Zdravotní vyšetření	1x ročně	Podnikový lékař
Laboratorní vyšetření krve a moči	1x ročně	Podnikový lékař

Zdroj: AKOR s.r.o. (2025), upraveno autorem

Veškerá tato povinná školení a vyšetření jsou zajišťována externě a probíhají mimo pracoviště společnosti AKOR s.r.o. Pro zajištění bezpečného provozu železniční dopravy je rovněž nezbytné, aby zaměstnanci pravidelně absolvovali odborná drážní školení. Tato školení jsou buď realizována externími školiteli, nebo jsou organizována přímo společností AKOR s.r.o. Kromě specializovaných drážních školení je také nutné, aby personál absolvoval další kurzy a výcviky, které nejsou přímo spojeny s drážním provozem, ale jsou nezbytné pro údržbu a bezpečný provoz železniční vlečky. Přehled těchto školení uvádí tabulka 7.

Tabulka 7 Další povinná školení personálu společnosti AKOR s.r.o.

Název	Perioda	Zajišťuje
Školení RID	1x za 2 roky	AKOR s.r.o.
Drážní školení	2x za rok	Externí školitel
Školení jeřábníka	1x ročně	Externí školitel
Školení vazače	1x ročně	Externí školitel
Školení elektro	1x ročně	ČEZ, a.s.
Školení svářeče	1x za 4 roky	PB, a.s.
Státní přezkoušení BP	1x za 5 let	Ministerstvo dopravy

Zdroj: AKOR s.r.o. (2025), upraveno autorem

Všechna uvedená školení mají zásadní význam pro zajištění bezpečnosti zaměstnanců i celého provozu jaderné elektrárny. Nicméně jejich realizace představuje značnou ekonomickou i provozní zátěž pro společnost. Vzhledem k jejich časové náročnosti dochází k dočasné absenci pracovníků na jejich běžných pracovištích, což může ovlivnit plynulost provozu a vyžaduje efektivní plánování směn i personálních kapacit. Za posledních pět let ze společnosti odešli dva zaměstnanci do starobního důchodu a noví dva zaměstnanci byli přijati. V jednom případě se jednalo o zaměstnance, který neměl potřebnou odbornost pro pozici strojvedoucího. Během prvního roku získával praxi a následně prošel školením a potřebná oprávnění získal. Tento způsob vlastní rekvalifikace zaměstnanců je hlavně časově, ale i finančně velmi nákladný. Společnost AKOR s.r.o. má s tímto způsobem zatím první zkušenost

a jeví se jako jedno z možných řešení pro pokrytí nedostatku strojvedoucích na trhu práce. Získávání a nábor zaměstnanců vždy probíhal formou inzerátů v místních novinách.

Současné personální nastavení železniční vlečky odpovídá provozním požadavkům jaderné elektrárny Dukovany. Průměrný věk zaměstnanců je 54 let, což jasně naznačuje, že společnost AKOR s.r.o. disponuje velmi zkušeným personálem, ale současně ukazuje na možnost budoucích problémů v podobě nedostatku získávání nových odborně způsobilých pracovníků. Generační obměna personálu, by měla mít své místo v kontextu budoucí strategie personálního rozvoje společnosti. Technické parametry železniční vlečky (tabulka 8) a požadavky jaderné elektrárny (vlastníka) mají nezpochybnitelný vliv na počet a odbornost zaměstnanců i na výsledné nastavení fondu pracovní doby či na rozvrh jednotlivých směn. Celkově lze konstatovat, že rozsáhlost vlečky, její technická složitost a nutnost zajištění bezpečného provozu určují požadavky nejen na počet pracovníků, ale i na jejich odbornou způsobilost a pravidelné vzdělávání.

Tabulka 8 Parametry železniční vlečky ovlivňující počet zaměstnanců

Parametr	Hodnota	Vliv
Celková stavební délka kolejiště	25 367,53 m	větší rozloha kolejiště vyžaduje více pracovníků (údržba, kontrola, revize atd.)
Pravidelná obsluha přípojné stanice Rakšice	3 x týdně	čím vyšší počet obsluh, tím vyšší počet jízd vlaků za směnu
Maximální povolená rychlost jízdy vlaku	40 km/h	čím vyšší rychlost, tím více přepraveného materiálu za jednotku času
Stáří kolejiště	cca 50 let	technický stav a stáří určuje predikci četnosti nutných oprav
Sklonové poměry	max. 24,6 ‰ stoupání, max. 23,1 ‰ klesání	má vliv na maximální zátěž vlaku a tím i na počet jízd
Počet úrovnňových křížení	12 polních přejezdů a 4 silniční	vliv na stupeň bezpečnosti, ale i údržbu a revize

Zdroj: AKOR s.r.o. (2025); upraveno autorem

Dnešní personální nastavení odpovídá plnému výrobnímu procesu jaderné elektrárny. Nároky na personál železniční vlečky je v tomto životním cyklu jaderné elektrárny na nejnižším stupni, což se týká požadavků na železniční personál a současně se propisuje do počtu, ale i odbornosti jednotlivých pozic. Fond pracovní doby v současné době činí 37,5 hodin týdně pro všechny zaměstnance, přičemž se jedná o pracovní dobu od 6:30 hodin do 15:00 hodin od pondělí do čtvrtka a od 6:30 hodin do 12:00 hodin v pátek. Hlavní důvod kumulace funkcí

u zaměstnanců je nižší počet došlých železničních vozů, který odpovídá životnímu cyklu jaderné elektrárny a tím i snížený počet obsluh železniční stanice Rakšice. Ve zbývajícím čase pro vyplnění fondu pracovní doby se personál věnuje údržbě kolejiště, železničního vybavení a vozového parku. Vysoké stáří tohoto železničního zařízení si vyžaduje zvyšující se požadavky na odbornost a časovou náročnost oprav.

Případný proces výstavby nových výrobních bloků je naopak po logistické a dopravní stránce velice náročný v požadavcích nejen na počet zaměstnanců působících v železniční dopravě, ale i na správné nastavení jejich odborností a rozvržení pracovní doby. Nová výstavba přináší riziko vzniku nárazového nedostatku odborného personálu. Vize společnosti AKOR s.r.o. je umět na tyto aspekty pružně reagovat a včas dohodnout podmínky pro vhodné fungování společnosti při výstavbě nových výrobních bloků jaderné elektrárny.

2.2.2 Infrastruktura železniční vlečky

Výstavba nejdelší železniční vlečky v České republice byla zahájena v roce 1974, kdy byla vybrána jako nejvhodnější varianta železničního spojení s jadernou elektrárnou Dukovany. Během výstavby elektrárny hrála tato vlečka klíčovou roli jako hlavní stavební dopravní tepna. Celková stavební délka kolejiště dosahuje 25 367,53 metrů, přičemž 16 400 metrů tvoří spojovací kolej spojující elektrárnu se železniční stanicí Rakšice. Zbývajících 8 967,53 metrů zahrnuje tři tzv. odevzdávkové koleje ve stanici a vnitroareálové kolejiště umístěné za betonovou bariérou ve střeženém prostoru elektrárny.

Ačkoli je vlečka stále v provozuschopném stavu, její koleje již nesou znaky dlouhodobého provozu. Pro zajištění bezpečnosti a spolehlivosti dopravy je na trati prováděn drážní dohled, který dokonce přesahuje rámec běžných kontrolních opatření. Na konci každého roku je zpracována Komplexní zpráva (v příloze A je Zápis z komplexní prohlídky vlečky za rok 2024), která hodnotí současný stav infrastruktury železniční vlečky a dává doporučení na potřebné opravy. Komplexní zpráva vychází z průběžného měření kolejiště v daném roce a dává tak jasný náhled do aktuálního stavu kolejiště. Drážní dohled je realizován externí společností Chládek a Tintěra Havlíčkův Brod, a.s.

Drážní dohled zahrnuje tyto činnosti:

- měření geometrické polohy kolejí (GPK) pomocí měřicího zařízení KRAB s periodou 1x ročně,
- měření výhybek – 4x ročně,

- revize mostních konstrukcí a propustků – 1x ročně,
 - defektoskopická kontrola jazyků výměn a styků – 1x ročně.
- (v příloze B je kompletní výčet položek drážního dohledu)

V průběhu let byla realizována řada úsekových oprav včetně kompletního podbití kolejí. Významnou modernizací prošly v roce 2022 oba mostní objekty na trase vlečky, které byly kompletně zrekonstruovány, aby odpovídaly současným technickým požadavkům a zajišťovaly bezpečný železniční provoz. V současné době prochází modernizací také zabezpečovací zařízení na všech čtyřech silničních přejezdech, přičemž dokončení této akce je plánováno na konec roku 2025. Poslední investicí do infrastruktury železniční vlečky byla oprava lomu kolejnice před remízou lokomotiv ve střeženém prostoru elektrárny (obrázek 6). Průběžně také probíhá výměna dřevěných pražců za betonové, kdy se každým rokem vymění v průměru 200 kusů dřevěných pražců. Na rok 2026 je plánována výměna dřevěných pražců v železniční stanici Rakšice.



Obrázek 6 Průběh opravy lomu kolejnice před remízou lokomotiv (Autor, 2025)

Přestože kolejiště a veškerá železniční infrastruktura splňují současné požadavky na provoz, jejich technický stav již vykazuje určité opotřebení, které by se mohlo stát limitujícím faktorem v případě výrazného zvýšení objemu přeprav. Plánovaná výstavba nových bloků jaderné elektrárny Dukovany by znamenala podstatně vyšší zatížení vlečky, a tím i zvýšené nároky na její spolehlivost a bezproblémový provoz. V takovém případě by bylo nutné věnovat

více času a prostředků na průběžné opravy, což by mohlo vést k častějším omezením v provozu, narušení logistických toků a potenciálním zpožděním v dodávkách stavebních materiálů.

Z tohoto důvodu by bylo vhodné investovat do komplexnější modernizace infrastruktury, která by zahrnovala nejen opravy jednotlivých úseků, ale také preventivní opatření ke zvýšení celkové životnosti tratě. Včasná realizace těchto opatření by umožnila předcházet budoucím problémům spojeným s nutností častých zásahů do provozu v době největšího vytížení vlečky. Zlepšení stavebního stavu kolejiště, mostních konstrukcí, odvodnění a dalších prvků železniční infrastruktury by zajistilo vyšší provozní spolehlivost, snížilo potřebu neplánovaných odstávek a umožnilo plynulý návoz klíčových materiálů potřebných pro novou výstavbu.

Pokud však do infrastruktury nebude investováno včas, hrozí nejen narušení harmonogramu výstavby elektrárny kvůli nutnosti neplánovaných odstávek a oprav, ale také navýšení personálních nákladů. Zvýšená poruchovost a potřeba rychlých zásahů v případě urgentních oprav by si vyžádala vytvoření samostatné čety traťových dělníků, která by byla trvale připravena reagovat na vzniklé problémy. To by znamenalo nejen rozšíření personálních kapacit, ale také další finanční zátěž pro provozovatele a potažmo i vlastníka železniční vlečky, a to jak v podobě vyšších mzdových nákladů, tak nákladů na průběžné opravy.

Strategická investice do rozsáhlejší modernizace vlečky by tedy nejen zvýšila její dlouhodobou udržitelnost, ale zároveň by představovala významný krok k zajištění bezproblémového průběhu výstavby nových bloků elektrárny, což je klíčové pro dodržení harmonogramu a minimalizaci logistických rizik. Navíc by pomohla předcházet budoucím provozním komplikacím, které by mohly vést k neplánovaným výdajům na personál i technické zásahy.

2.2.3 Vozový park železniční vlečky

Součástí technického vybavení železniční vlečky jaderné elektrárny Dukovany je také vozový park, který tvoří dvě posunovací lokomotivy řady 740 a jedno speciální drážní vozidlo MUV 69. Dále do vozového parku lze zařadit železniční vozy, které jsou také majetkem společnosti ČEZ, a.s. Jedná se o dva hlubinové vozy (řady Uaais), které slouží k transportu obalových souborů. Dalšími železničními vozidly jsou dva plošinové vozy, z nichž jeden (řady Smmps) slouží k převozům těžkých břemen a materiálů v rámci vlečky a druhý vůz (řady Sps) plní funkci bezpečnostního prvku při manipulaci s obalovým souborem jako tlumič případného pádu. Posledním železničním vozem je železniční cisterna, která je provozována jako pojízdný zásobník pro transformátorový olej. Tyto železniční vozy jsou spravovány subjektem

zodpovědným za technický stav vozů společností Railco a.s. Společnost AKOR s.r.o. na těchto vozech provádí běžnou údržbu a zajišťuje jejich transporty do opraven na revize.

Vlečka je obsluhována diesel-elektrickými lokomotivami řady 740 (na obrázku 7), které jsou určeny výhradně pro posunovací práce. Tyto lokomotivy mají plnou přechodnost na všechny koleje vlečky jaderné elektrárny Dukovany (EDU) i na železniční síť Českých drah. Jejich konstrukce umožňuje pojíždění minimálních oblouků o poloměru 80 metrů, což je zásadní pro manipulaci v areálu elektrárny.



Obrázek 7 Jedna z lokomotiv řady 740 (Autor, 2022)

První lokomotiva byla vyrobena v roce 1980, druhá v roce 1982. Přestože jsou obě lokomotivy stále provozuschopné, jejich technický stav odpovídá stáří více než 40 let, přičemž za celou dobu neprošly generální opravou. Z tohoto důvodu lze očekávat častější technické poruchy a postupné snižování jejich výkonnosti. Lokomotivy již nedosahují původních výkonových parametrů a při vyšší zátěži mohou mít omezenou tahovou sílu ve srovnání s modernějšími typy.

Dalším důležitým prvkem vozového parku je kolejové vozidlo MUV 69 (na obrázku 8), které je určeno k údržbě a opravám železniční vlečky. Jedná se o dvounápravové speciální drážní vozidlo, vybavené hydraulickou rukou, která umožňuje manipulaci s těžšími břemeny. MUV 69 se využívá především pro přepravu kusového a sypkého materiálu, mechanizačních prostředků, náradí a také pro přepravu pracovníků během údržby a oprav vlečkového kolejíště.



Obrázek 8 Motorový univerzální vozík MUV 69.7 (Autor, 2022)

Vozidlo bylo vyrobeno v roce 1985 a prošlo kompletní přestavbou v roce 2000, což prodloužilo jeho provozní životnost. Současný stav je vyhovující, přičemž při zachování pravidelné údržby a odpovídajících investic do kolejiště může zůstat v provozu i v následujících letech.

Celkový stav vozového parku lze hodnotit jako funkční, ale zastarávající. Lokomotivy řady 740 vykazují zvýšenou potřebu údržby a oprav, což se může negativně projevit při vyšším vytížení vlečky, zejména v souvislosti s plánovanou výstavbou nových bloků elektrárny. Kolejové vozidlo MUV 69 zatím splňuje požadavky na provoz, avšak jeho dlouhodobá udržitelnost závisí na celkovém stavu železniční infrastruktury. Pokud nedojde k modernizaci vozového parku, může v budoucnu dojít k omezením v provozu, vyšším provozním nákladům a potřebě častějších neplánovaných oprav.

2.3 Plán rozvoje železniční vlečky se zaměřením na personální stránku

Česká republika má jen dvě zkušenosti s výstavbou jaderné elektrárny, a to v Dukovanech a Temelíně. Jedná se o stavby zvláštního významu a výstavba každé z těchto elektráren je specifická a rozdílná co se týká železničních přeprav. V současné době se v rámci jaderné elektrárny Dukovany intenzivně připravuje výstavba nového jaderného bloku. Výběrové řízení na dodavatele stavby již proběhlo a vítězem se stala jihokorejská společnost Korea Hydro & Nuclear Power (KHNP). Přestože smlouva s vybraným dodavatelem zatím nebyla podepsána, zahájení výstavby pátého bloku se předpokládá v horizontu let 2029–2030.

Tento projekt je strategicky významný pro energetickou bezpečnost České republiky a zároveň se uvažuje i o možné výstavbě šestého bloku, který by na realizaci pátého navazoval.

V souvislosti s tímto rozvojem lze očekávat výrazné navýšení objemu přepravovaného materiálu, zařízení a další logistiky, a to jak během samotné výstavby, tak i po jejím dokončení. To bude mít přímý dopad na provoz železniční vlečky v areálu elektrárny, která bude muset svou kapacitou i organizací reagovat na nové požadavky. Klíčovým faktorem bude zejména personální zajištění tohoto rozšířeného provozu.

Pro získání informací o personálním složení železniční vlečky v době výstavby stávajících čtyř výrobních bloků v Dukovanech a dalších důležitých aspektech výstavby jaderné elektrárny, bylo přistoupeno k rozhovoru s pamětníkem Pavlem Axmanem. Ten se v osmdesátých letech osobně podílel na přepravních činnostech železniční vlečky na pozici dispečera železniční dopravy. V současné době je dosluhujícím jednatelem společnosti AKOR s.r.o.

Cílem realizovaného rozhovoru bylo nejen získání historických informací o fungování železniční vlečky v období jejího maximálního zatížení, ale také využití odborných znalostí a dlouholeté profesní praxe respondenta pro analýzu současných provozních podmínek a predikci budoucích potřeb v oblasti personálního a technického zabezpečení. Zde je přepis rozhovoru:

- Jaké byly největší výzvy při budování železniční vlečky v rámci výstavby elektrárny v osmdesátých letech v kontextu personálního obsazení?

„V době výstavby současných čtyř bloků JE Dukovany, byl na železniční provoz kladen velmi velký nápor a důraz na včasné železniční přepravy, neboť většina stavebních materiálů a technologií byla přepravována po železnici. Je nutno konstatovat, že ze strany hlavního dodavatele stavby a dodavatele technologie byly vytvořeny potřebné personální podmínky, pro zachování stabilního a bezpečného železničního provozu. Personální obsazení bylo řešeno na základě nutnosti nepřetržitého železničního provozu. To znamená, včetně nočních směn, víkendových směn i svátků. Z tohoto důvodu byly realizovány denní 12hodinové směny od 6:00 hodin do 18:00 hodin a noční směny od 18:00 hodin do 6:00 hodin.

Zvláštností bylo dvojí pojetí provozních pracovníků. Vědělo se, že po dostavbě JE Dukovany, a vlastně již v průběhu dokončování výstavby bude množství potřeby přeprav průběžně ubývat a klesat. Z tohoto titulu na železniční vlečce pracovali dvě kategorie pracovníků. Byli to provozní zaměstnanci hlavního dodavatele stavby, a to ve všech profesních pozicích, kteří měli pracovní smlouvy na dobu určitou, dle harmonogramu výstavby elektrárny. Druhá kategorie provozních pracovníků měla již pracovní smlouvy s provozovatelem JE

Dukovany na dobu neurčitou, to byli pracovníci, se kterými se počítalo na zajištění trvalého železničního provozu elektrárny po dokončení výstavby. Mezi těmito dvěma skupinami pracovníků panovala do jisté míry určitá rivalita, neboť pracovníci hlavního dodavatele stavby pobírali ve mzdě náborový příspěvek, a tudíž jejich příjem byl vyšší. Druhá skupina zase měla výhodu ve výhledu trvalého zaměstnání a byli jim přiděleny elektrárenské byty převážně v Třebíči, kde bylo postaveno i nové sídliště Třebíč – Borovina. A tento záměr byl skutečně při dostavbě elektrárny realizován.“

Na základě nepřetržitého provozu vyplynulo personální obsazení jednotlivých směn. Jednalo se o profese zpracované do tabulky 9.

Tabulka 9 Personální obsazení železniční vlečky v době výstavby elektrárny

profese	počet	pracovní doba
správce provozu vlečky	1	6:30 - 15:00
zástupce správce provozu vlečky (současně střídač dispečerů)	1	6:30 - 15:00
ekonom	1	6:30 - 15:00
dispečer kolejové dopravy	4	6:00 - 18:00 a 18:00 - 6:00
vedoucí posunu	8	6:00 - 18:00 a 18:00 - 6:00
vedoucí posunu střídač	2	6:00 - 18:00 a 18:00 - 6:00
posunovač	16	6:00 - 18:00 a 18:00 - 6:00
posunovač střídač	4	6:00 - 18:00 a 18:00 - 6:00
strojvedoucí	8	6:00 - 18:00 a 18:00 - 6:00
strojvedoucí střídač	2	6:00 - 18:00 a 18:00 - 6:00
traťmistr	1	6:30 - 15:00
traťová četa	5	6:30 - 15:00
strojmistr lokomotiv	1	6:30 - 15:00
mechanik lokomotiv	1	6:30 - 15:00
elektromechanik lokomotiv	1	6:30 - 15:00
tranzitér	4	6:30 - 15:00

Zdroj: AKOR s.r.o. (2025); upraveno autorem

- Jaké klíčové profese jsou nutné pro nastávající provoz železniční vlečky a jak obtížné je najít kvalifikované pracovníky?

„Klíčové profese jsou ty, které jsou bezpodmínečně nutné pro zachování železničního provozu, to jsou hlavně ty, u kterých je vyžadována velmi odborná způsobilost. Zejména správce provozu železniční vlečky, jeho zástupce, strojvedoucí a vedoucí posunu. Velmi nutná je i kumulace funkcí, aby byla zachována vzájemná zastupitelnost.

Velmi obtížné je zajistit dostatečný počet strojvedoucích, neboť na trhu práce je jich velký nedostatek a z toho vyplývá i jejich silně nadprůměrné finanční ohodnocení.

Z toho je zřejmé, že bude opět prioritou při obsazování nutných a pro provoz nepostradatelných profesí zajistit atraktivnost při nábore pracovníků. Největší motivací bude samozřejmě finanční ohodnocení a dostupnost bydlení v blízkosti elektrárny. Samozřejmě se nabízí i další benefity. “

- Jakým způsobem probíhal nábor nových zaměstnanců v době výstavby v 80. letech?

„Nábor odborných pracovníků probíhal po dvou liniích. Jednak se jednalo o pracovníky hlavního dodavatele stavby, který nabízel navýšení mzdy o pravidelný náborový příplatek v měsíční mzdě. Provozovatel elektrárny nabízel zase perspektivní trvalé zaměstnání a bydlení v novostavbách ve vlastnictví elektrárny. Obojí probíhalo hlavně formou inzerce, a to jak v denním tisku, tak i v televizi či v rozhlasu. Mnoho pracovníků uchazečů na tyto informace reagovalo velmi pozitivně, bylo totiž i lákadlem to, že se jednalo o něco zcela nového a neznámého – výstavba jaderné elektrárny. A samozřejmě velkou motivací bylo i vysoké finanční ohodnocení. Zájem o práci při výstavbě jaderné elektrárny byl velký, a to ve všech odvětvích průmyslu a všech možných profesích. “

- Jakým způsobem bylo realizováno školení zaměstnanců po dobu výstavby jaderné elektrárny?

„Školení odborných pracovníků v železniční dopravě bylo realizováno v souladu s platnou legislativou ČSSR. Byla uzavřena smlouva s ČSD, pod kterou spadal Ústav podnikového vzdělávání (ÚPV, nyní Dopravně vzdělávací institut – DVI, a.s.). Pracovníci ÚPV dojížděli v pravidelných intervalech, což bylo dvakrát ročně, do areálu JE Dukovany a školili pracovníky přímo na místě výstavby v objektu železniční vlečky. Jednalo se o tři druhy školení. Dopravní školení bylo pro všechny pracovníky podílejících se na provozu železniční vlečky. Obsahovalo školení z dopravních a návěstních předpisů, bezpečnost práce v železniční dopravě a rovněž seznamování se s nehodami, které nastaly v železniční dopravě, jejich příčinami a důležitými opatřeními.

Přepravní školení seznamovalo pracovníky s novými opatřeními, změnami při práci s přepravou železničních zásilek, vyplňování přepravních dokladů, polepování železničních vozů nálepkami a bezpečnostními značkami. Prostě komerční, přepravně potřebné administrativní záležitosti.

Technické školení bylo určeno jen pro strojvedoucí a řidiče kolejových motorových univerzálních vozíků. Toto školení bylo zcela určeno jen pro technické záležitosti týkající se drážních vozidel, jejich provozu, nutné údržby a případných oprav. Školení vždy probíhala jako

celodenní a byla rozvržena do několika etap v souvislosti s nepřetržitým provozem, tak aby se školení mohli zúčastnit všichni provozní pracovníci. “

- Jaké změny v personálním zajištění společnosti AKOR s.r.o. budou potřebné?

„Nejprve je nutné znát o jaký objem a četnost železniční přepravy se bude jednat. Z toho vyplyne nutné zajištění a systém směn. Zda se bude jednat jen o denní směny a v jakém časovém rozsahu anebo zda se bude jednat o nepřetržitý provoz. Na základě těchto informací se stanoví četnost personálního obsazení nutné pro zachování stabilního a bezpečného železničního provozu. Stabilní, bezpečný a funkční model železničního provozu bude klíčový při výstavbě dalších bloků. Tato skutečnost byla již velmi důkladně prověřena a osvědčena v praxi při výstavbě již stávajících čtyř bloků elektrárny. Již při jejich výstavbě bylo konstatováno, že bez kvalitní a včasné železniční dopravy, by nebylo možné tohoto výsledku dosáhnout. “

- Jaké největší překážky vidíte v oblasti získávání kvalifikovaných zaměstnanců?

„Jak již bylo řečeno, jednoznačně finanční nároky zejména u již zmiňovaných strojvedoucích. V současné době firmy provozující železniční dopravu si vzájemně tuto profesi přetahují a přeplácejí. Jisté je, že budou i jiné problémy, např. dostupnost bydlení nebo ubytování, ale jak jsem již předeslal, hlavní budou mzdové požadavky. Hlavním problémem je velmi velká náročnost při získání odborné způsobilosti pro profesi strojvedoucího. Ze strany státní správy jsou tyto nároky vysoké, jak po odborné stránce, tak i po stránce zdravotní způsobilosti. Rozumím tomu, proč jsou tyto nároky velmi přísné, jde určitě v první řadě o zásadní bezpečnost železničního provozu. Na druhou stranu by mělo být více zohledněno o jaký provoz se bude jednat a v jaké lokalitě bude realizován. “

- Existuje potenciál pro využití moderních digitálních technologií v řízení vlečky?

„Rozhodně ano, hlavně k zajištění bezpečného železničního provozu. V současné době železniční vlečka JE Dukovany má sice nezbytné zabezpečovací zařízení, ale doba již pokročila a je nutné bezpečnost železničního provozu modernizovat. Modernizace v železniční infrastruktuře je v současné době na vzestupu. Modernizují se veškeré systémy, které souvisejí se zabezpečovacím zařízením, například železniční přejezdy, dále systémy spojení lokomotiv s provozovatelem dráhy, aby byla zajištěna možná neustálá komunikace a také možnost okamžitého zastavení jedoucího vlaku. Tyto možnosti vyžadují náročné a nákladné úpravy jak železničních tratí, tak i drážních vozidel. “

- Jaké jsou hlavní výzvy v řízení železniční vlečky pro budoucí generace?

„Hlavně ta modernizace bezpečnosti práce v železničním provozu, sdělovací a zabezpečovací technika, modernizace a rozšíření stavu dopravních prostředků. Dále je nutné si uvědomit jakou dlouhou dobu jsou již veškerá dopravní zařízení železniční vlečky v provozu. Je velmi nutná rekonstrukce a oprava železniční dopravní cesty všech tří úseků (odevzdávkové kolejiště v přípojové železniční stanici Rakšice, spojovací koleje Rakšice – areál EDU a kolejiště v areálu EDU) a to včetně staveb železničního svršku a železničního spodku. Dalším faktorem je rozšíření stavu současných odborných pracovníků. Nezbytnou nutností je si tyto pracovníky průběžně vyhledávat a sami si je odborně vzdělávat a vychovávat. Zvyšovat jejich kvalifikaci, rozšiřovat jejich kvalifikaci, aby byla vzájemná zastupitelnost na všech nutných pozicích. Rozhodně bude nutné pro tyto činnosti najít zdroj financování, bez tohoto kroku to prostě nepůjde. Bude naprostou nutností tyto pracovníky také dobře finančně ohodnotit. A tady vidím ten nejtěžší a největší problém, který bude nutné vyřešit. Bez dostatku financí nebude toto možné realizovat.“

2.4 Shrnutí analýzy současného stavu

Analýza současného stavu železniční vlečky jaderné elektrárny Dukovany provozované společností AKOR s.r.o. ukazuje, že stávající personální zajištění odpovídá současným přepravním požadavkům jaderné elektrárny. Nicméně, s ohledem na plánovanou výstavbu nových výrobních bloků elektrárny bude nutné přizpůsobit personální strukturu a provozní režim vlečky.

Z dosavadních zjištění lze vyvodit několik klíčových bodů:

- kumulace funkcí zaměstnanců – společnost AKOR s.r.o. v současnosti zaměstnává pouze sedm pracovníků, kteří zajišťují široké spektrum činností, od řízení lokomotiv až po administrativu a údržbu vlečky. Tato situace je možná díky nízké intenzitě železničního provozu, který je dán aktuálním životním cyklem stávající jaderné elektrárny, ale při jeho navýšení může dojít k přetížení personálu a také k jeho nedostatku,
- technická náročnost provozu – stávající parametry vlečky vyžadují pravidelnou údržbu a revize, což klade vyšší nároky na odbornou způsobilost zaměstnanců,
- současná pracovní doba a organizace směn – pracovní doba činí 37,5 hodiny týdně a zahrnuje pouze denní směny. Tento model je adekvátní pro současné

provozní požadavky, ale v případě zvýšení frekvence přeprav bude pravděpodobně nezbytné zavést směnný provoz,

- personální výzvy v budoucnosti – průměrný věk zaměstnanců je 54 let, což představuje riziko pro budoucí provoz vlečky. Nutnost generační obměny personálu a získávání nových odborně způsobilých pracovníků bude zásadním faktorem pro udržitelnost provozu,
- předpokládaný růst požadavků na vlečku – výstavba nových bloků jaderné elektrárny povede k výraznému zvýšení objemu přeprav, což bude vyžadovat vyšší počet jízd, rozšíření provozní doby a rozšíření personálních kapacit.

Na základě těchto skutečností je nutné v návrhové části práce formulovat opatření, která umožní přizpůsobení železniční vlečky novým požadavkům. Mezi hlavní oblasti návrhu budou patřit:

- optimalizace personální struktury – definování potřebných profesí a jejich počtu s ohledem na budoucí provozní požadavky,
- zavedení efektivnějšího organizačního modelu – zvážení možnosti směnného provozu a přehodnocení pracovních úvazků,
- získávání a školení nových zaměstnanců – strategie pro nábor nových pracovníků a jejich odbornou přípravu,
- modernizace infrastruktury a souvisejících činností – návrh opatření ke zvýšení efektivity provozu vlečky prostřednictvím obnovy železničního svršku a spodku, modernizace zabezpečovacích zařízení a zavedení základních prvků digitalizace.

Tato opatření mohou společnosti AKOR s.r.o. pomoci efektivně reagovat na budoucí změny a zajistit stabilní a bezpečný provoz železniční vlečky JE Dukovany i v období zvýšených přepravních nároků.

Tabulka 10 zobrazuje SWOT analýzu personální politiky společnosti AKOR s.r.o., která zachycuje klíčové silné a slabé stránky společnosti i příležitosti a hrozby, jež ovlivňují její další rozvoj v oblasti lidských zdrojů. Informace k tvorbě SWOT analýzy byly získány prostřednictvím konzultací s odborníkem z řad vedení společnosti, panem Pavlem Axmanem.

Tabulka 10 SWOT analýza personální politiky

Silné stránky	Slabé stránky
Možnost vlastního zaučení nových pracovníků	Neexistence personální strategie
Dobrá spolupráce se subjekty v rámci EDU	Nízký stupeň připravenosti na možnou expanzi společnosti
Nízká fluktuace	Závislost na jednom dominantním zákazníkovi ČEZ, a.s.
Vysoký míra zaměstnanecké jistoty	Vysoký průměrný věk zaměstnanců
Vysoká úroveň odbornosti zaměstnanců	Nedostatečné zázemí pro případný nárůst počtu zaměstnanců
Vysoký stupeň zkušeností u zaměstnanců	Omezené možnosti profesního růstu
Možnost specializovaného školení přímo v provozu	Nedostatek digitalizace v administrativních a provozních procesech
Pevně nastavené pracovní procesy a jasná hierarchie	
Příležitosti	Hrozby
Stabilní pozice na trhu	Nízký stupeň připravenosti na možnou expanzi společnosti
Možnost expanze společnosti s připravovanou výstavbou nových bloků	Nedostatek vhodných pracovníků na trhu práce
Silná pozice při vyjednávání s budoucím dodavatelem stavby	Omezená atraktivita práce pro mladší generaci
Možnost zavedení moderních technologií	Hrozba nedostatku vhodných odborností na trhu práce
Možnost spolupráce se školami či školícími subjekty	Riziko odlivu zaměstnanců do jiných odvětví s lepšími benefity
Získání dotací na modernizaci a vzdělávání zaměstnanců	Možné změny ve strategii společnosti ČEZ, a.s., které mohou ovlivnit potřebu přepravních služeb
	Zvyšující se požadavky na bezpečnost a legislativu mohou zvýšit náklady

Zdroj: Autor (2025)

Mezi silné stránky personální politiky společnosti patří především možnost interního zaučení nových pracovníků, dlouhodobě nízká fluktuace a vysoká míra zaměstnanecké jistoty. Dále je třeba zmínit vysoký stupeň odbornosti a zkušeností stávajících zaměstnanců, pevně nastavené pracovní procesy a jasnou hierarchii ve firmě, stejně jako schopnost zajišťovat specializované školení přímo v provozu. Společnost rovněž těží z dobré spolupráce se subjekty působícími v rámci jaderné elektrárny Dukovany.

Naopak mezi slabé stránky lze zařadit absenci formálně definované personální strategie a nízký stupeň připravenosti na možnou expanzi. Společnost je zároveň výrazně závislá na jediném dominantním zákazníkovi – ČEZ, a.s. Dalšími slabinami jsou vysoký průměrný věk zaměstnanců, omezené možnosti profesního růstu, nedostatečné zázemí pro navýšení počtu pracovníků a nízká míra digitalizace administrativních a provozních procesů.

Z hlediska příležitostí lze zmínit stabilní postavení společnosti na trhu a možnost růstu v souvislosti s plánovanou výstavbou nových jaderných bloků. Příležitostí je také posílení spolupráce s odbornými školami a školícími zařízeními, zavádění moderních technologií do provozu a čerpání dotačních prostředků na vzdělávání zaměstnanců.

Na druhé straně SWOT analýza upozorňuje na hrozby, jako je omezená atraktivita práce pro mladší generaci, nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, riziko odlivu zaměstnanců do jiných odvětví s atraktivnějšími benefity a možné změny ve strategii společnosti ČEZ, a.s., které by mohly omezit poptávku po železniční přepravě. Další významnou hrozbu představují narůstající legislativní požadavky, zejména v oblasti bezpečnosti, které mohou přinést vyšší náklady a administrativní zátěž.

SWOT analýza tak ukazuje, že současná personální politika je sice stabilní, ale její udržení a další rozvoj bude vyžadovat systematické plánování, zejména v oblasti nábory, školení, modernizace provozních procesů a strategického řízení lidských zdrojů.

3 NÁVRH OPATŘENÍ V OBLASTI PERSONÁLNÍHO ZAJIŠTĚNÍ VE SPOLEČNOSTI AKOR S.R.O.

Plánovaná výstavba nových bloků jaderné elektrárny Dukovany přinese výrazné zvýšení přepravních požadavků na železniční vlečku. Dosavadní personální obsazení a provozní režim byly nastaveny pro stávající potřeby, avšak s příchodem vyšší intenzity dopravy bude nutné upravit organizaci práce, zajistit dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců a optimalizovat infrastrukturu a vozový park.

Jeden z cílů návrhové části je definovat suboptimální model směnného provozu, určit potřebné personální kapacity, zajistit odpovídající školení a praxi zaměstnanců a navrhnout úpravy infrastruktury a vozového parku s ohledem na jejich vliv na personální rozvoj společnosti.

3.1 Varianty směnného provozu

Vzhledem k plánovanému růstu železniční dopravy na vlečce jaderné elektrárny Dukovany je nutné zvážit různé modely směnného provozu. Každá z níže uvedených variant nabízí odlišný přístup k personálnímu obsazení a organizaci práce, přičemž volba optimálního řešení bude záviset na konkrétním vývoji výstavby elektrárny a dostupnosti pracovních sil.

Předpokládaná doba, po kterou bude během výstavby nového výrobního bloku probíhat hlavní návoz materiálu, činí 9 let. Tento časový rámec, stejně jako predikce objemů návozu jednotlivých klíčových komodit, vychází z požadavků společnosti ČEZ, a.s., stanovených v rámci poptávkového řízení. Následující tabulka 10 přehledně ukazuje předpokládaný objem návozu hlavních komodit v jednotlivých letech plánovaného období.

Tabulka 11 Predikce objemu hlavních komodit přepravovaných po železnici

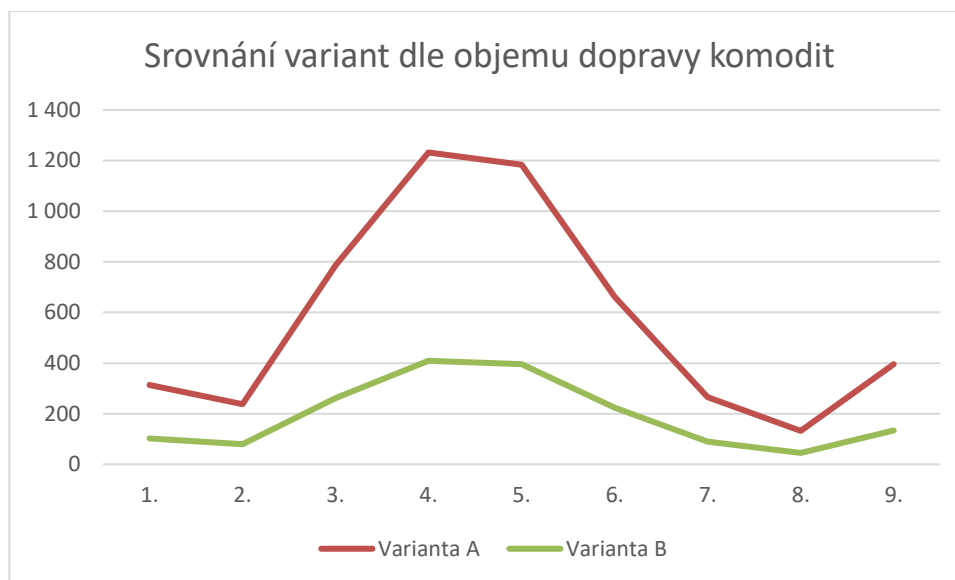
varianta	rok	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
	výstavby									
	jednotka									
A	tun/den	313	237	787	1 232	1 184	661	265	132	396
B	tun/den	102	79	261	409	396	224	90	45	134

Zdroj: ČEZ, a.s. (2024); upraveno autorem

Jsou uvažovány tyto dvě varianty:

- varianta A – uvažuje s možností dopravy hlavních vybraných komodit na stavenišť pouze po železnici,
- varianta B – uvažuje s možností dopravy jen části vybraných komodit po železnici, kdy zbytek bude zajištěn silniční dopravou.

Grafické znázornění (obrázek 9) jasně ukazuje, že objem vybraných hlavních stavebních komodit se zvyšuje u obou variant během třetího roku výstavby. Vrcholu dosahuje mezi třetím až šestým rokem, kdy od šestého roku do osmého klesá a poslední devátý rok výstavby mírně roste téměř na úroveň třetího roku.



Obrázek 9 Grafické srovnání variant dopravy komodit v čase (Autor, 2025)

Dle provozní logiky železniční dopravy, znalosti prostředí jaderné elektrárny Dukovany a s přihlédnutím k dlouhodobé stabilitě v oblasti manipulace s železničními zásilkami lze předpokládat, že zřízení směnného provozu bude vyžadovat minimálně dvě směny pro pokrytí zvýšeného objemu přeprav. Tento předpoklad vychází nejen z historického nastavení provozu, ale zejména z požadavků na bezpečnost, koordinaci s činnostmi ostatních provozů v rámci JE Dukovany a potřebu zajištění plynulé přepravy v návaznosti na provozní harmonogram elektrárny. Z provozního hlediska je reálné v rámci jedné 12hodinové směny provést dvě samostatné přestavovací jízdy, což odpovídá předpokládanému nárůstu objemu manipulací v případě výstavby nového jaderného bloku. Současně je uvažováno, že jedna přestavovací jízda je realizována jednou lokomotivou. Druhá lokomotiva je uvažována pro zajištění posunu a sestavy vlaku na staveništi. Kapacita odevzdávkové a návratové koleje v železniční stanici Rakšice se odvíjí od jejich užitných délek:

- 350 m odpovídá 22 vozům odevzdávkové koleje pro došlé ložené vozy,
- 320 m odpovídá 21 vozům návratové koleje pro prázdné vozy.

Jednou přestavovací jízdou lze přepravit průměrně 215 tun nákladu (tj. bez hmotnosti vozů¹). Při nepřetržitém provozu se jedná asi o 860 tun denně. Při denních směnách je to

¹ Vychází se z předpokladu, že průměrná hmotnost jednoho železničního nákladního vozu je 25 tun.

polovina a to asi 430 tun denně. Vše se odvíjí od počtu a výkonu lokomotiv², množství personálu, počtu a časech manipulačních vlaků atd. Kapacita kolejiště je pro uváděné množství komodit dostačující. Nutné personální obsazení jedné směny je uvedeno v tabulce 12.

Tabulka 12 Potřebné personální obsazení jedné směny

Název profese	Počet hodin na jednu směnu	Počet pracovníků dané profese
Strojvedoucí	12	3
Vedoucí posunu	12	2
Posunovač	12	3
Dispečer	12	1
Tranzitér	12	1
Ekonom	8	1
Vedoucí železniční vlečky	8	1
Zástupce vedoucího železniční vlečky	8	1
Strojmistr + mechanik	8	2
Traťmistr + 4 dělníci	8	5

Zdroj: Autor (2025)

Pro fungování železniční vlečky je 12hodinová směna vyžadována pro tyto profese:

- strojvedoucí,
- vedoucí posunu,
- posunovač,
- dispečer,
- tranzitér.

Pro následující profese je dostačující 8hodinová směna:

- vedoucí vlečky,
- zástupce vedoucího vlečky,
- ekonomický pracovník,
- strojmistr,
- mechanik,
- traťmistr,
- traťový dělník.

Podrobný popis pracovní náplně jednotlivých profesí je následující:

- vedoucí vlečky – organizuje veškerý provoz vlečkového hospodářství a odpovídá za jeho plynulost, bezpečnost a hospodárnost; zajišťuje styk mezi

² Jedna lokomotiva je schopná utáhnout 340 tun při daném stoupání 24,6 %.

vlečkou a dodavateli, zúčastňuje se všech jednání ohledně provozu, výstavby, organizace práce, projednávání nehod závad ve vlečkovém provozu a projednávání záležitostí vyplývajících ze smluv; odpovídá za řádné vedení vozové agendy; navrhuje potřebné investice v provozním zařízení vlečky; sleduje pracovní vytížení všech pracovníků vlečky a z hlediska bezpečnosti práce a zvyšování produktivity práce navrhuje vhodná opatření; provádí dohled na obsluhu, čistotu a provozuschopnost všech zařízení celé vlečky; kontroluje dodržování technologických postupů práce a BOZP; vyšetřuje pracovní úrazy a nehody, sepisuje patřičnou dokumentaci; vyhotovuje a schvaluje plány směn a organizuje náhradní práci, zastupování dovolených a nemocí; aktivně se podílí na personálním rozvoji společnosti, na získávání a výběru nových zaměstnanců; zajišťuje a organizuje pravidelná školení, periodické zdravotní prohlídky pracovníků u podnikového lékaře; vypracovává podklady pro mzdovou agendu; je zodpovědný za dodržování plánu objemu přepravy,

- zástupce vedoucího vlečky – je přímo podřízen vedoucímu vlečky a v době jeho nepřítomnosti jej plně zastupuje v rozsahu jeho pravomocí a odpovědnosti; podílí se na řízení a organizaci vlečkového hospodářství s cílem zajištění plynulého, bezpečného a hospodárného provozu; spolupracuje na koordinaci přeprav a manipulací; dohlíží na realizaci přestavovacích jízd, dodržování technologických postupů a bezpečnostních předpisů; kontroluje provozuschopnost zařízení vlečky, eviduje provozní závady a navrhuje jejich řešení; podílí se na vedení vozové agendy a zajišťuje předávání relevantních informací dodavatelům a partnerům v rámci JE Dukovany; spolupracuje s vedoucím vlečky při zajišťování školení, zdravotních prohlídek, při zpracování podkladů pro mzdy a při výběru nových pracovníků; aktivně se podílí na zavádění opatření ke zvýšení efektivity práce a bezpečnosti provozu; je rovněž zodpovědný za kontrolu docházky a dodržování plánu směn, organizaci náhradních prací a zastupitelnosti v případě dovolených nebo pracovní neschopnosti ostatních zaměstnanců vlečky; v případě vzniku mimořádných událostí provádí první úkony vyšetřování a zajišťuje příslušnou dokumentaci a informuje vedoucího vlečky,

- dispečer – je vedoucí směny vlečkového provozu, organizuje a řídí vlečkový provoz, odpovídá za jeho plynulost a bezpečnost; za nepřítomnosti vedoucího vlečky, přebírá jeho povinnosti a odpovědnost za celkový provoz vlečky; vykonává dopravní a přepravní službu dle platného Vnitřního předpisu vlečky; informuje ostatní útvary EDU o doběhu zátěže a navrhuje vhodná opatření; kontroluje podřízené pracovníky ve směně, vlečkové zařízení a provádí zápisy do Dispečerské knihy a Zápisníku vozů; hodnotí pracovníky ve směně a vypracovává podklady pro osobní hodnocení pracovníků; vyhotovuje a podepisuje návratové listy; řídí práci lokomotiv tak, aby vlečkový posun i přestavovací jízdy probíhaly plynule, bezpečně a účelně; vede evidenci docházky pracovníků ve směně; kontroluje čistotu vykládkových míst; veškeré závady ve službě, porušení technologických postupů a předpisů, porušení pracovní kázně a ostatní mimořádnosti ve vlečkovém provozu nahlásí vedoucímu vlečky; organizuje práci denní směny tak, aby na noční směně nevznikaly nejasnosti; v písemné předávce služby uvede vše potřebné pro bezporuchový chod noční směny, upozorní na případné nedostatky a určí jak je řešit; osobně a písemně předává a přebírá směnu,
- strojník a traťmistr (mistři údržby) – plně odpovídá za veškerou údržbu jak strojní tak i stavební části zařízení vlečky; zajišťuje prostřednictvím vedoucího vlečky veškeré potřebné náhradní díly, sleduje a odpovídá za limity zásob; vede příslušnou dokumentaci lokomotiv, vozů a vlečkového kolejiště, harmonogram pravidelných prohlídek a oprav; zajišťuje provádění stanovených prohlídek a oprav vlastními pracovníky, větší opravy zajišťuje prostřednictvím vedoucího vlečky dodavatelsky; odpovídá za provozuschopnost lokomotiv a vlečkového kolejiště; je vedoucím prací při opravách lokomotiv a při stavebních pracích na vlečce; je přímým nadřízeným všech pracovníků podílejících se na údržbě lokomotiv a veškerého kolejiště vlečky; hodnotí podřízené pracovníky a vypracovává podklady pro osobní hodnocení pracovníků; sleduje a vyhodnocuje limit spotřeby PHM,
- mechanik – je pořízen strojníkovi, vykonává manuální a technické práce související s údržbou a opravami lokomotiv a železničních vozů; připravuje pracovní prostor, manipuluje s materiálem a nářadím, zajišťuje bezpečnost

pracovního místa; v případě potřeby asistuje při opravách prováděných externími dodavateli; sleduje technický stav svěřeného zařízení a neprodleně hlásí zjištěné závady strojmistrovi; dodržuje technologické postupy, předpisy BOZP a PO, používá předepsané OOPP a podílí se na zajištění pořádku a čistoty v prostorách remízy lokomotiv; spolupracuje při přípravě zařízení na revize a kontroly,

- traťový dělník – vykonává manuální a technické práce související s údržbou a opravami kolejového svršku a spodku, výhybek a ostatních prvků železniční vlečky; na pokyn traťmistra se podílí na pravidelných kontrolách a běžné údržbě traťového úseku, včetně odstraňování drobných závad a provádění drobných oprav; spolupracuje na realizaci plánovaných stavebních a údržbových činností dle stanoveného harmonogramu; připravuje pracovní prostor, manipuluje s materiálem a náradím, zajišťuje bezpečnost pracovního místa; v případě potřeby asistuje při opravách prováděných externími dodavateli; sleduje technický stav svěřeného zařízení a neprodleně hlásí zjištěné závady traťmistrovi; dodržuje technologické postupy, předpisy BOZP a PO, používá předepsané OOPP a podílí se na zajištění pořádku a čistoty v prostorách vlečky; spolupracuje při přípravě zařízení na revize a kontroly; podílí se na zimní i letní údržbě kolejiště (např. odklizení sněhu, vegetace apod.),
- tranzitér – odsouhlasuje zápisy měsíčních výkazů; kontroluje správnost seznamů a ostatních dokladů došlé vlečkovému hospodářství; provádí rozepisování nákladů spoluuživatelům vlečky; provádí veškerou reklamační agendu; vede statistické údaje přepravních výkonů a spolupracuje na sestavě plánu vlečkového hospodářství,
- strojvedoucí – po dopravní stránce je podřízen vedoucímu posunu; pracuje podle směnového rozvrhu, ve kterém jsou zapracovány časy pro údržbu a ošetření lokomotiv; vede záznamy o provozu přidělené lokomotivy; provádí běžné opravy a revize ve spolupráci s mechanikem lokomotiv; dodržuje veškerá ustanovení Vnitřního předpisu vlečky, technologických postupů práce a technických podmínek pro obsluhu a údržbu lokomotiv; odpovídá za stav náradí, pomůcek a součástí lokomotiv; odpovídá za plynulý a bezpečný posun, bezpečnost spolupracovníků a ochranu svěřeného majetku; vykonává další práce určené vedoucím vlečky,

- vedoucí posunu – v noční směně vykonává i funkci vedoucího směny; je vedoucím posunovací čety a odpovídá za veškerý posun jak v přípojové stanici, tak v areálu EDU; dodržuje veškerá ustanovení Vnitřního předpisu vlečky a drážních předpisů; podílí se na odstraňování závad spojených s vlečkovým provozem; odpovídá za pravidelnou údržbu a mazání výměn vlečkového kolejiště; v přípojové stanici provádí technickou a komerční prohlídku vozů a přebírá a odevzdává vozy; sepisuje návratové a odevzdávkové listy; kontroluje odesílané přepravní doklady; kontroluje stav vozů po vykládce; odpovídá za vypsání vlakopisu a zprávy o brždění; osobně a písemně předává službu po noční směně; vykonává další práce určené vedoucím vlečky,
- posunovač – provádí veškeré práce související s posunem; je podřízen vedoucímu posunu; odpovídá za bezpečný a plynulý posun; provádí pravidelnou údržbu a mazání výměn vlečkového kolejiště; podílí se na odstraňování závad spojených s vlečkovým provozem; spolu s ostatními pracovníky provádí pravidelné prohlídky a opravy vlečkového kolejiště; dodržuje veškerá ustanovení Vnitřního předpisu vlečky a drážních předpisů; vykonává další práce určené vedoucím vlečky,
- ekonomický pracovník – vyhotovuje faktury; zpracovává mzdovou agendu; odpovídá za vedení pokladny; zpracovává účetní a daňové podklady pro externí účetní společnost; eviduje a vede podklady ohledně čerpací stanice PHM; zpracovává personální agendu; eviduje školení všech zaměstnanců a kontroluje termíny školení a prohlídek.

3.1.1 Varianta A – denní i noční směny

Tato varianta uvažuje s návozem hlavních vybraných stavebních komodit pouze po železnici. Jedná se o nepřetržitý provoz, který je nutný rozložit do denních i nočních směn. Objem přepravovaných komodit je vyšší oproti variantě B a je náročnější jak po stránce provozní, tak i po stránce personálního nastavení.

Následující tabulka 13 zobrazuje počty jednotlivých profesí jak na směnu, tak i celkově. Je nutné vzít v úvahu, že u čtyřsměnného provozu vzniká potřeba směny páté, která vykrývá jak pracovní neschopnosti, tak i dovolené a další nepřítomnosti pracovníků prvních čtyř směn. U profesí, které mají 8hodinové ranní směny tato potřeba nevzniká.

Tabulka 13 Rozpis počtu zaměstnanců při nepřetržitém provozu

Nepřetržitý provoz				
Směna 12 h	Jedna směna	4 směny	Záloha	Celkem
Strojvedoucí	3,00	12,00	3,00	15,00
Vedoucí posunu	2,00	8,00	2,00	10,00
Posunovač	3,00	12,00	3,00	15,00
Dispečer	1,00	4,00	1,00	5,00
Tranzitér	1,00	4,00	1,00	5,00
Celkem	10,00	40,00	10,00	50,00
Směna 8 h				
Ekonomický pracovník	1,00	Celkový počet pracovníků: 61		
Vedoucí vlečky	1,00			
Zástupce vedoucího vlečky	1,00			
Strojmistr	1,00			
Mechanik	1,00			
Trat'mistr	1,00			
Trat'ový dělník	4,00			
Uklízečka	1,00			
Celkem	11,00			

Zdroj: Autor (2025)

3.1.2 Varianta B – pouze denní směny

Tato varianta uvažuje s návozem hlavních vybraných stavebních komodit částečně po železnici a částečně pomocí silniční dopravy. Jedná se pouze o denní 12hodinové směny. Objem přepravovaných komodit je nižší oproti variantě A.

Tabulka 14 zobrazuje počty jednotlivých profesí jak na směnu, tak i celkově. U střídání dvou směn je pro vykrytí pracovní neschopnosti a dovolených dostačující poloviční počet zaměstnanců jedné směny. U profesí, které mají 8hodinové ranní směny, záloha není nutná.

Tabulka 14 Rozpis počtu zaměstnanců při denním provozu

Jen denní provoz				
Směna 12 h	Jedna směna	2 směny	Záloha	Celkem
Strojvedoucí	3,00	6,00	1,00	7,00
Vedoucí posunu	2,00	4,00	1,00	5,00
Posunovač	3,00	6,00	1,00	7,00
Dispečer	1,00	2,00	1,00	3,00
Tranzitér	1,00	2,00	1,00	3,00
Celkem	10,00	20,00	5,00	25,00
Směna 8 h				
Ekonomický pracovník	1,00	Celkový počet pracovníků: 36		
Vedoucí vlečky	1,00			
Zástupce vedoucího vlečky	1,00			
Strojmistr	1,00			
Mechanik	1,00			
Trat'mistr	1,00			
Trat'ový dělník	4,00			
Uklízečka	1,00			
Celkem	11,00			

Zdroj: Autor (2025)

3.1.3 Kombinace variant

Varianta A uvažuje s maximálním objemem návozu hlavních vybraných stavebních komodit po celou dobu výstavby v nepřetržitém provozu rozloženým do denních i nočních směn. Dle dostupných informací víme, že objem návozu hlavních vybraných stavebních komodit je v prvních třech letech nižší, a proto můžeme přistoupit k postupnému navyšování zaměstnanců i směn během prvních tří let. První tři roky by personální obsazení kopírovalo nastavení varianty B, od třetího roku do šestého by personál odpovídal variantě A, přičemž sedmý až devátý rok by opět počet zaměstnanců kopíroval nastavení varianty A. Kombinací variant by se nastavení personálu projevilo nižším počtem zaměstnanců po dobu začátku a konce výstavby. Objem přepravovaných komodit je přitom stejný jako ve variantě A. Tabulka 15 znázorňuje rozložení počtu zaměstnanců v letech uvažované výstavby. Průměrný počet zaměstnanců za celých devět let tak činí 44, což je o 17 méně oproti variantě A.

Tabulka 15 Počet zaměstnanců v návaznosti na objem přeprav

varianta	rok	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
	výstavby jednotka									
A	tun/den	313	237	787	1 232	1 184	661	265	132	396
počet zaměstnanců		36	36	36	61	61	61	36	36	36

Zdroj: Autor (2025)

3.2 Personální obsazení a požadavky na zaměstnance

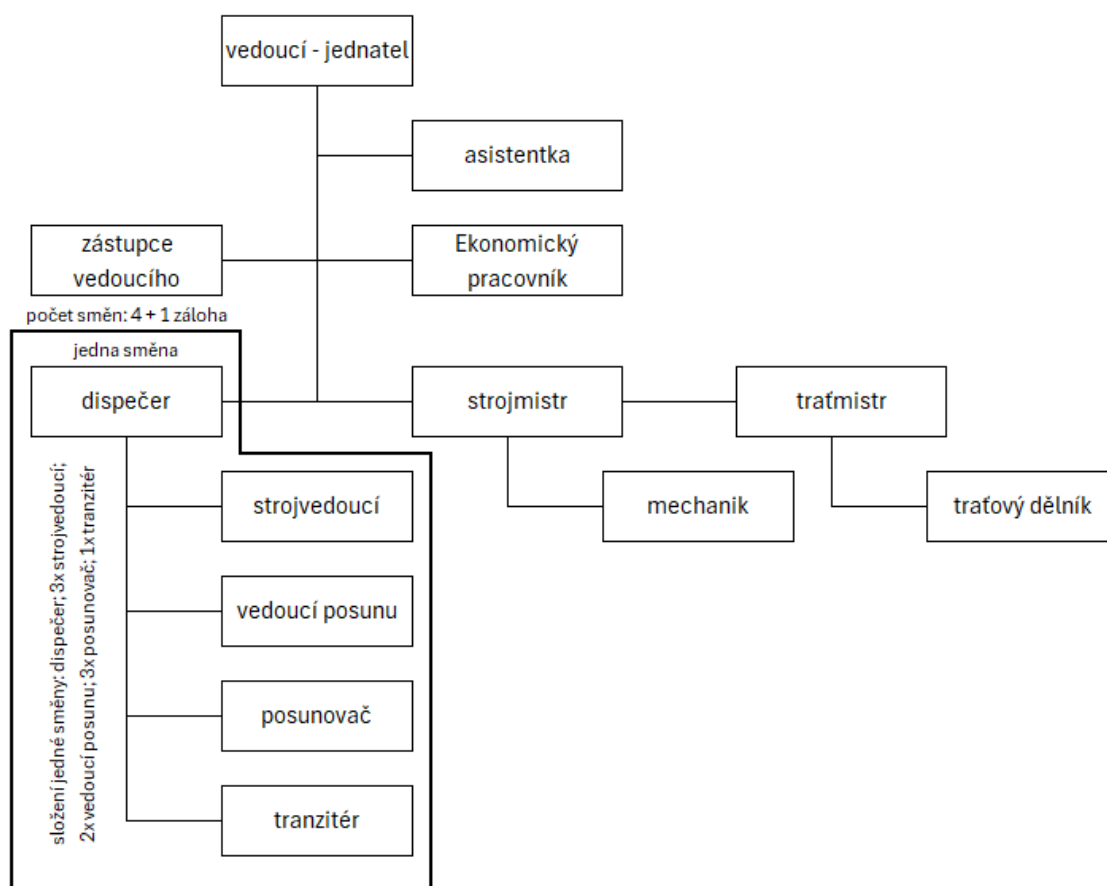
Vzhledem k očekávanému nárůstu přeprav a celkové intenzity provozu železniční vlečky JE Dukovany bude nutné posílit personální obsazení a zajistit dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků. Tato část se věnuje návrhu potřebného personálního zajištění s ohledem na jednotlivé varianty směnného provozu.

V současné době provozuje železniční vlečku společnost AKOR s.r.o., která zaměstnává pouze sedm pracovníků zajišťujících kompletní provoz železniční vlečky. Tito zaměstnanci vykonávají širokou škálu činností, přičemž dochází ke kumulaci funkcí. Tento stav je sice momentálně dostačující pro stávající objem přeprav, avšak v případě jeho výrazného navýšení je počet zaměstnanců silně nedostačující.

Při volbě směnného provozu je nutné správně definovat nové personální požadavky a specifikovat potřebné profesní pozice. Oproti současnému stavu dochází především k těmto zásadním změnám:

- navýšení počtu zaměstnanců z původního počtu 7 na 61 (varianta A) nebo 36 (varianta B),
- zvýšené požadavky na zázemí zaměstnanců,
- vyšší stupeň administrativy spojené s vyšším počtem zaměstnanců,
- zvýšené nároky na školení zaměstnanců, složitější organizace,
- vznik nových pozic.

Návrh organizační struktury společnosti spočívá v třístupňovém hierarchickém rozložení, jak je zobrazeno na obrázku 10. Pro rozšířený provoz železniční vlečky JE Dukovany návrh reflektuje potřebu efektivnějšího rozdělení odpovědnosti, zajištění kontinuity provozu a optimalizaci lidských zdrojů.



Obrázek 10 Návrh organizační struktury (Autor, 2025)

3.3 Školení a praktická příprava zaměstnanců

Zajištění kvalifikovaného personálu je klíčovým faktorem pro bezpečný a efektivní provoz železniční vlečky JE Dukovany. Vzhledem k plánovanému rozšíření provozu a zvýšení počtu zaměstnanců je nutné vytvořit systém školení a odborné přípravy, který zajistí dostatečnou kvalifikaci nových pracovníků a pravidelné vzdělávání stávajícího personálu.

3.3.1 Povinná školení dle legislativy

Každý zaměstnanec pohybující se v areálu jaderné elektrárny musí splňovat přísné bezpečnostní předpisy, které jsou stanoveny nejen obecnými předpisy pro železniční provoz, ale i specifickými požadavky Atomového zákona a interních směrnic společnosti ČEZ, a.s.

To znamená, že kromě standardních školení souvisejících s prací na železnici jsou zaměstnanci povinni absolvovat specifická školení a zdravotní prohlídky, jejichž splnění je nezbytnou podmínkou pro vstup do střeženého prostoru jaderné elektrárny.

Společnost ČEZ, a.s. zajišťuje kontrolu těchto povinností prostřednictvím elektronického systému, který sleduje a vyhodnocuje, zda každý zaměstnanec splnil

požadované podmínky. Tento automatizovaný dohled umožňuje efektivní kontrolu a zároveň eliminuje možnost neoprávněného vstupu do chráněného prostoru.

V případě, že zaměstnanec nesplní některý z požadovaných předpokladů – například neabsolvuje povinné školení nebo zdravotní prohlídku – je mu vstup do střeženého prostoru automaticky zamítnut.

Veškerá organizace školení a kontrola jejich splnění probíhá v online digitálním prostředí s názvem Profík. Tato webová aplikace umožňuje:

- kontrolu absolvovaných školení,
- přihlašování na dostupné termíny školení,
- automatické vyhodnocování splnění bezpečnostních požadavků.

Ačkoli systém Profík efektivně zajišťuje správu bezpečnostních školení a zdravotních prohlídek souvisejících se vstupem do jaderné elektrárny, nenabízí možnost evidence dalších odborných školení, která jsou nezbytná pro odbornou způsobilost zaměstnanců železniční vlečky. Z tohoto důvodu je nutné vést tuto agendu odděleně, a to interně v rámci společnosti AKOR s.r.o. To zahrnuje nejen evidenci absolvovaných školení, ale také monitorování termínů jejich platnosti a zajištění včasného přihlašování na povinné opakovací kurzy.

Aby byla správa této agendy co nejefektivnější, je vhodné zvážit vývoj vlastní digitální aplikace, která by byla přizpůsobena specifickým potřebám společnosti AKOR s.r.o.

Tato aplikace by mohla:

- evidovat odborná školení a jejich platnost,
- upozorňovat na blížící se termíny povinných opakovacích školení,
- generovat přehledy a reporty pro vedení společnosti.

Tímto způsobem by bylo zajištěno systémové řízení odborné způsobilosti zaměstnanců, minimalizovalo by se riziko nesplnění povinných požadavků a zároveň by se zvýšila efektivita organizace školení. Digitalizace této agendy by tak mohla významně snížit administrativní zátěž a přispět k lepšímu řízení lidských zdrojů ve společnosti AKOR s.r.o.

3.3.2 Odborná příprava nových zaměstnanců

S ohledem na plánované rozšíření počtu zaměstnanců je nezbytné zavést efektivní systém odborné přípravy, který zajistí, že noví zaměstnanci získají nejen teoretické znalosti, ale také praktické dovednosti důležité pro výkon práce na železniční vlečce.

Za tímto účelem je navržen tento dvoufázový model vzdělávání, který kombinuje teoretickou výuku s praktickým zaškolením přímo v provozu:

- teoretická příprava,
- praktická příprava.

Teoretická část vzdělávání bude zajištěna ve spolupráci se společností Dopravně vzdělávací institut, a.s., která se specializuje na školení pracovníků působících na železničních vlečkách. Tato organizace nabízí široké spektrum kurzů zaměřených na různé oblasti drážní problematiky, přičemž školení lze absolvovat i formou e-learningu, což umožňuje větší flexibilitu při vzdělávání zaměstnanců. Obsah teoretické přípravy může být sestaven přímo na míru podle specifických potřeb železniční vlečky v JE Dukovany. Tento typ školení je určen zejména pro nové pracovníky, kteří dosud nemají žádnou odbornou praxi v drážním provozu. Cílem je poskytnout jim základní znalostní rámec, který jim umožní lépe porozumět provozním předpisům, technickým aspektům drážního provozu a bezpečnostním opatřením. Díky této formě vzdělávání bude možné systematicky vychovávat odborně způsobilé zaměstnance, což je zásadní vzhledem k omezené dostupnosti kvalifikovaných pracovníků na trhu práce.

Praktická část školení bude realizována přímo v provozu železniční vlečky pod vedením zkušených pracovníků společnosti. Tento mentorský systém umožní novým zaměstnancům postupně získávat potřebné dovednosti prostřednictvím praktického výcviku v reálných pracovních podmínkách. Vzhledem k dlouholeté odborné praxi současného personálu bude možné efektivně přenášet znalosti a zkušenosti na nově přichozí pracovníky.

Praktická příprava se zaměří na následující klíčové oblasti:

- obsluha drážních vozidel a kolejových zařízení,
- praktická aplikace bezpečnostních předpisů a provozních postupů,
- základy údržby kolejových systémů a vozového parku,
- manipulace s nákladem a logistické procesy spojené s provozem vlečky.

Tento model vzdělávání zajistí, že noví zaměstnanci budou schopni rychle se adaptovat na specifické požadavky železniční vlečky a bezpečně vykonávat svou práci. Praktická příprava zároveň umožní průběžné hodnocení jejich způsobilosti, což usnadní rozhodování o jejich dalším profesním rozvoji a případné specializaci.

3.3.3 Způsob získávání nových zaměstnanců

V souvislosti s plánovaným rozšířením provozu železniční vlečky v areálu Jaderné elektrárny Dukovany a navýšením přepravních výkonů bude nezbytné posílit personální

kapacity společnosti AKOR s.r.o. Jedním z klíčových úkolů je zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků pro obsluhu vlečky a zajištění souvisejících činností.

Vzhledem ke specifickému charakteru železniční dopravy a požadavkům na odbornou způsobilost pracovníků se společnost může zaměřit na tyto cílové skupiny:

- bývalí zaměstnanci v drážní dopravě – zejména bývalí strojvedoucí a pracovníci provozu, kteří jsou již ve starobním důchodu nebo těsně před jeho dosažením. Tito odborníci mají dlouholeté zkušenosti s železničním provozem, orientují se v pravidlech bezpečnosti, ovládají techniku a mají často i zkušenosti s mimořádnými událostmi. Zaměstnání těchto osob je výhodné jak z pohledu firmy (odbornost, flexibilita, nižší mzdové náklady), tak i pro samotné uchazeče – díky možnosti zaměstnání pouze na denní směny, s pravidelným režimem a přiměřeným pracovním zatížením. Tito pracovníci mohou dále působit jako mentoři pro nově příchozí kolegy a předávat své znalosti prostřednictvím interního systému odborného vedení,
- absolventi technických oborů – další cílovou skupinu představují mladí absolventi učilišť a středních škol se zaměřením na dopravu, strojírenství a elektro obory. U těchto uchazečů bude nutné počítat s intenzivním procesem zaškolení, absolvováním předepsaných zkoušek a postupným zapojením do plného výkonu pracovní činnosti,
- interní doporučení – osvědčenou a úspornou formou nábory může být i využití referencí a doporučení od stávajících zaměstnanců, kteří mohou zprostředkovat kontakt na vhodné zájemce z oboru.

Adaptační a zaškolovací proces – aby byl přechod nových pracovníků do specifického prostředí vlečky plynulý, navrhuje se vytvoření adaptačního programu. Ten bude obsahovat:

- základní bezpečnostní školení a vstupní školení dle předpisů BOZP a PO,
- seznámení s vnitřním provozním předpisem železniční vlečky,
- praktické zaškolení pod dohledem mentora (vhodným mentorem může být např. seniorní pracovník z řad důchodců),
- postupné zapojení do pracovního procesu, počínaje asistencí a dohledem až po samostatný výkon činnosti.

Součástí adaptačního programu budou také pravidelné hodnotící schůzky, jejichž cílem bude sledování pokroku, identifikace potřeb školení a případná korekce zaškolení.

Zaměstnávání pracovníků v postproduktivním věku přináší několik benefitů:

- vysoká míra zkušeností a provozní praxe,
- ochota pracovat na částečné úvazky nebo flexibilní směny (např. pouze ranní směna),
- možnost nižší mzdy díky souběhu s výplatou starobního důchodu,
- příležitost k přirozenému přenosu know-how na mladší generaci pracovníků,
- stabilita a zodpovědný přístup k práci.

Tento model může být v praxi dlouhodobě udržitelný a představuje jednu z možných cest, jak reagovat na nedostatek kvalifikovaných pracovníků v drážní dopravě.

3.4 Infrastruktura pro zajištění efektivního provozu

Pro zajištění efektivního a bezpečného provozu železniční vlečky v období navýšené přepravní činnosti, související s výstavbou nových jaderných bloků JEDU, je nezbytné věnovat odpovídající pozornost technickému stavu železniční infrastruktury, zázemí pro zaměstnance a podpůrným zařízením pro provoz hnacích vozidel. Tyto požadavky mají přímý dopad na rozsah personálního zajištění, organizaci práce a celkové pracovní podmínky zaměstnanců společnosti AKOR s.r.o.

Dvě mostní konstrukce na spojovací koleji již prošly rekonstrukcí, avšak zbylá část železničního svršku odpovídá svým technickým stavem stáří a dosavadnímu provoznímu zatížení.

Vzhledem k plánovanému výraznému nárůstu přepravního výkonu je nutné:

- provést celkové podbití spojovací koleje, s výjimkou rekonstruovaných mostních objektů,
- zajistit podbití všech tří kolejí v železniční stanici Rakšice,
- odborně zhodnotit stav celého železničního svršku nezávislým znaleckým posudkem,
- na základě výsledků provést minimálně lokální opravy, které odstraní kritická místa a zamezí provozním rizikům.

Tyto zásahy budou vyžadovat technické zajištění přímo ze strany provozovatele, a to jak v oblasti spolupráce se specializovanými společnostmi, tak i zapojení traťových dělníků a pracovníků údržby, jejichž úlohou bude následná běžná kontrola a údržba opravovaných úseků.

Fungující a efektivní provoz železniční vlečky je podmíněn kvalitním pracovním zázemím pro její obsluhu. V současnosti nejsou podmínky pro výkon práce optimální zejména

z důvodu nevhodného umístění remízy lokomotiv, odkud je přemísťování personálu na staveniště časově neefektivní. Z hlediska navýšení počtu směn a pracovníků je nutné:

- zrekonstruovat a upravit současné prostory remízy, aby byly plně funkční a kapacitně postačující pro přibližně 20 osob (strojvedoucí, traťoví dělníci, dispečeri, pomocný personál),
- v železniční stanici Rakšice pronajmout vhodné prostory v dopravní budově, které budou sloužit jako zázemí pro tranzitéry a současně nabídnou sociální vybavení (WC, sprchy, šatny),
- vybudovat na staveništi minimální provozní zázemí pro jednu směnu vlečky, umožňující operativní řízení činností přímo v místě potřeby.

Kvalitní zázemí má zásadní význam nejen pro komfort pracovníků, ale i pro udržení stabilního personálu, prevenci fluktuace a podporu pozitivní pracovní kultury ve společnosti.

V souvislosti s rozšířením vozového parku na tři lokomotivy je nutné zajistit:

- odstavná místa s přípojkami pro lokomotivy s dálkovým vytápěním,
- tankovací stanice pro doplňování pohonných hmot – ideálně ve formě nádrže s čerpacím stojanem a možností stáčení nafty ze silničních cisteren,
- zvážit vybudování nakládací/vykládací rampy pro zajištění stavebního a logistického provozu v době výstavby.

Díky těmto opatřením bude možné minimalizovat provozní prostoje, zjednodušit proces údržby vozidel a současně snížit nároky na personál v oblasti operativního servisu lokomotiv. Kromě toho se očekává pozitivní dopad na organizaci směn, kdy bude možné pracovníky více specializovat na konkrétní činnosti.

3.5 Optimalizace vozového parku v návaznosti na personální požadavky

V současnosti provozuje společnost AKOR s.r.o. dvě lokomotivy řady 740 (rok výroby 1980 a 1982) a motorový univerzální vozík MUV 69 (rok výroby 2000). Tyto stroje již dlouhodobě neprošly generální opravou, což omezuje jejich spolehlivost a provozní výkonnost. Současný vozový park není schopen zajistit plánované navýšení přepravních výkonů, zejména v souvislosti s výstavbou nových jaderných bloků JEDU a zároveň zachovat plynulý provoz pro stávající elektrárnu.

Z provozního hlediska je nezbytné disponovat minimálně třemi hnacími vozidly, aby bylo možné zajistit:

- základní přepravu po spojovací koleji Rakšice – EDU,
- provoz na staveništi (posun, manipulace),

- záložní variantu pro případ výpadku lokomotivy,
- zajištění dvou přestavovacích jízd v rámci jedné 12hodinové směny.

Zvažované varianty zahrnují generální opravy, přestavby na motory Caterpillar, pořízení nových lokomotiv, pronájem či jejich kombinaci. Doporučeným řešením je přestavba obou stávajících lokomotiv na spolehlivější motory Caterpillar a pořízení dvou nových lokomotiv, což zajistí potřebnou provozní jistotu a efektivní pokrytí všech přepravních činností.

Tato změna se zásadně propisuje do návrhu personálního obsazení vlečky. Pro tři provozované lokomotivy bude zapotřebí:

- tři strojvedoucí na jedné směně, aby bylo možné obsadit každou lokomotivu při maximálním výkonu,
- traťmistr a údržbáři, kteří budou odpovědní za technický stav vozidel, mohou díky novým a přestavěným lokomotivám pracovat efektivněji, s nižší potřebou zásahů a poruchových oprav,
- úspory v oblasti opravářské činnosti umožní redukci závislosti na externím servisu a zefektivní interní pracovní vytížení.

Významný vliv má zvolená technologie také na kvalifikační požadavky na personál. Nové a modernizované lokomotivy s motory Caterpillar vyžadují zaškolení strojvedoucích na nové řídicí systémy a bezpečnostní standardy. Díky vyšší spolehlivosti však klesá nutnost zásahů přímo ve směně, což snižuje zátěž pracovníků a přispívá ke zvýšení bezpečnosti práce.

Z pohledu vedení společnosti AKOR s.r.o. se tedy investice do modernizace vozového parku promítne nejen do zvýšené spolehlivosti a provozní jistoty, ale i do racionalizace a stabilizace personální struktury, snížení fluktuace zaměstnanců a dlouhodobého zajištění odborného provozu vlečky v období výstavby i po jejím dokončení.

4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

V této kapitole jsou navržená provozní, personální a organizační opatření podrobena systematickému hodnocení. Zhodnocení je provedeno především z hlediska jejich praktické proveditelnosti, vlivu na personální zajištění provozu a dopadů na provozní plynulost železniční vlečky.

Každé navržené opatření je hodnoceno na základě svých výhod a nevýhod, které jsou identifikovány v kontextu reálných provozních podmínek společnosti AKOR s.r.o. Hodnocení je provedeno jak pro varianty směnného provozu, tak pro technická a vzdělávací opatření, která se vztahují ke zvýšenému provoznímu zatížení vlečky v souvislosti s výstavbou nových jaderných bloků.

Zvolený přístup umožňuje objektivní porovnání jednotlivých řešení a poskytuje doporučení pro jejich případnou implementaci v praxi. Dále je zohledněn i dlouhodobý dopad opatření na stabilitu a rozvoj personálních kapacit společnosti.

4.1 Hodnocení variant směnného provozu

V návrhové části práce byly definovány tři možné varianty uspořádání směnného provozu, které reagují na předpokládané navýšení objemu přeprav a potřebu zajištění plynulého chodu železniční vlečky v areálu JE Dukovany. Jedná se o následující modely:

- varianta A – směnný provoz zahrnující střídání denních a nočních směn,
- varianta B – provoz omezený výhradně na denní směny,
- kombinace předchozích variant – kombinované řešení využívající prvky z varianty A i B.

Každá z navržených variant přináší určité výhody, ale také nevýhody. V následujícím přehledu jsou jednotlivé varianty podrobeny stručné analýze, která zohledňuje jejich provozní a personální dopady.

Výhody varianty A:

- vyšší možné denní objemy přeprav – k objemům komodit pro novou výstavbu je nutné přičíst i přepravy pro stávající elektrárnu, která má prioritní charakter,
- možnost efektivnějšího rozložení přepravních kapacit mezi denní a noční dobu – rozložením přepravovaných objemů do čtyř přestavovacích jízd za den, vzniká prostor pro efektivnější vytižení vlaků,
- plynulejší provoz – menší tlak na denní směny,

- více času na nábor a praxi nových zaměstnanců – v prvních třech letech výstavby, kdy je dosahovaný objem přepravovaných komodit nižší, vzniká prostor pro získávání praxe a zaučení nových zaměstnanců,
- prostor pro případnou opravu či modernizaci – v první fázi výstavby při nižších objemech přeprav vzniká prostor pro možné opravy či modernizaci kolejiště.

Nevýhody varianty A:

- vyšší náklady na personál – vyšší počet zaměstnanců zvyšuje nejen mzdové náklady společnosti, ale i další náklady spojené s vyššími nároky pro zázemí pro zaměstnance,
- možné problémy s obsazováním nočních směn – noční směny nejsou vždy ze strany zaměstnance vnímány kladně a hrozí riziko nižšího pokrytí těchto směn,
- složitější nábor zaměstnanců – vyšší počet nedostatkových profesí jako jsou strojvedoucí nese riziko nenalezení vhodných kandidátů a nutnost vyškolit si vlastní, což je časově náročnější,
- vyšší riziko nehod – vyšší nároky na organizování provozu a s tím spojené vyšší riziko možných chyb.

Výhody varianty B:

- nižší náklady na personál oproti nepřetržitému provozu – odpadají příplatky za noční směnu, nižší počet zaměstnanců a nižší náklady na nutné zázemí pro zaměstnance,
- nižší riziko nehod – nižší počet přeprav a absence nočních směn snižuje pravděpodobnost nehod i možných technických výpadků techniky či infrastruktury ve srovnání s variantou A,
- snadnější organizace pracovní doby – nižší počet zaměstnanců a pouze denní směny přináší snadnější organizaci pracovní doby i školení,
- nižší počet strojvedoucích – nedostatková profese se oproti předchozí variantě A značně sníží a po personální stránce se usnadní proces nutných náborů a získávání potřebné praxe.

Nevýhody varianty B:

- zvýšení nákladů na silniční dopravu – snížením nákladů na provoz železniční vlečky se zvyšují náklady na silniční dopravu, zatížení se dotkne i okolí tras, kudy bude vedena silniční doprava,
- nižší kapacita vlečky – ve špičkách hrozí přetížení provozu, zvyšuje se tak tlak na efektivitu.

Výhody kombinace variant:

- nižší náklady na personál oproti variantě A – nižší průměrný počet zaměstnanců a tím nižší mzdové náklady,
- postupný nábor – během prvních tří let vzniká prostor na postupné získávání nových zaměstnanců, snižuje se tak skokové navýšení počtu zaměstnanců hned na začátku výstavby,
- čas na praxi – během prvních tří let výstavby může probíhat zaučování zaměstnanců bez praxe, kariérní růst pro zkušené zaměstnance a zvyšování odbornosti pro budoucí nové pozice.

Nevýhody kombinace variant:

- závazek pro nedostatkové pozice na kratší dobu – počet potřebných strojvedoucích bude od šestého roku výstavby klesat. Od sedmého roku bude nutné osm strojvedoucích propustit, to snižuje atraktivitu pozice,
- vyšší náročnost na efektivnost personálního složení – během přechodu denních směn na denní i noční směny vzniká riziko přetížení personálu.

4.2 Zhodnocení opatření v oblasti personálního obsazení a požadavků na zaměstnance

V rámci navržených opatření byla posouzena personální struktura s ohledem na budoucí zatížení železniční vlečky při výstavbě nových bloků jaderné elektrárny. Je zřejmé, že současný model, založený na kumulaci funkcí a nízkém počtu zaměstnanců, není dlouhodobě udržitelný. Generační obměna, odchod zkušených pracovníků a omezená dostupnost kvalifikovaných pracovníků na trhu práce představují reálná rizika. Návrh přináší jak benefity v podobě výhod, tak i nevýhody. V následujícím přehledu je stručný seznam výhod a nevýhod navržených opatření.

Výhody návrhu:

- jasně stanovený počet pracovníků a definované pracovní pozice zajišťují organizační přehlednost a lepší plánování provozu,

- zavedení nových pozic umožní přesnější rozdělení odpovědnosti,
- model reflektuje nutné navýšení počtu zaměstnanců rozdělených do směn.

Nevýhody návrhu:

- poptávka po zaměstnancích s dražší kvalifikací může být obtížně naplnitelná, zejména v regionálním kontextu,
- vyšší počet pracovníků znamená nárůst mzdových a provozních nákladů,
- personální optimalizace bez změny infrastruktury a drážních vozidel nemusí být plně efektivní.

4.3 Hodnocení systému školení a praktické přípravy zaměstnanců

Navržený systém směnného provozu v kombinaci s mentorským vedením nových zaměstnanců a úpravou náborové strategie představuje smysluplnou cestu, jak zajistit personální stabilitu. Dvoufázový model školení, tj. teoretická příprava ve spolupráci s externí institucí a praktický výcvik pod vedením zkušených zaměstnanců, je realistický a dlouhodobě udržitelný. Výhody a nevýhody navrženého systému školení a přípravy zaměstnanců je uvedeno v následujícím přehledu.

Výhody:

- dvoufázový model školení (teoretický a praktický) systematizuje proces získání odborné způsobilosti,
- možnost využití e-learningu zvyšuje dostupnost školení a snižuje časovou náročnost,
- využití zkušených zaměstnanců jako mentorů zajišťuje efektivní přenos praktických dovedností.

Nevýhody:

- školení znamená dočasné vyčlenění zaměstnanců z provozu a vyšší zátěž na ostatní zaměstnance,
- povinnost absolvovat řadu školení a prohlídek prodlužuje nástupní proces nových pracovníků,
- stávající elektronický systém (Profík) neumožňuje evidenci všech odborných školení, což klade nároky na vytvoření vlastního systému.

4.4 Hodnocení opatření v oblasti infrastruktury

Technický stav železniční infrastruktury má přímý dopad na potřebu lidských zdrojů a kvalifikaci zaměstnanců. Stáří infrastruktury zvyšuje nároky na údržbu, monitoring provozuschopnosti a schopnost personálu rychle reagovat na poruchy.

V případě vyššího vytížení vlečky v souvislosti s výstavbou nového jaderného zařízení by mohlo dojít k zahlcení stávající kapacity personálu odpovědného za údržbu. Nedojde-li k investicím do infrastruktury, bude nutné vytvořit nová pracovní místa, která budou schopna řešit urgentní opravy a údržbu za provozu, což bude znamenat další personální i ekonomickou zátěž. V této části je hodnoceno navržené technické zajištění provozu z hlediska výhod a nevýhod.

Výhody:

- rekonstrukce železničního svršku a podbití kolejí výrazně snižují riziko poruch a provozních výluk,
- zlepšení stavu přejezdů a zabezpečovacích zařízení přispívá k vyšší bezpečnosti a komfortu provozu,
- investice do zázemí zaměstnanců zlepšuje pracovní podmínky a motivaci zaměstnanců.

Nevýhody:

- bez investice do infrastruktury by bylo nutné navýšit počet traťových dělníků pro řešení havarijních stavů, což zvyšuje náklady,
- po dobu rekonstrukce může dojít k dočasnému omezení provozu,
- nedostatečně modernizovaná infrastruktura představuje riziko narušení přepravního harmonogramu během výstavby nových jaderných bloků.

4.5 Hodnocení optimalizace vozového parku

Vzhledem k technickému stáří stávajících vozidel je nezbytné hodnotit jejich vliv na provozní spolehlivost a nároky na personální zajištění. Výhody a nevýhody tohoto návrhu popisuje následující přehled.

Výhody:

- obměna zastaralých lokomotiv přinese vyšší provozní spolehlivost,
- stabilní vozový park zvyšuje provozní jistotu a přispívá k plánovatelnosti směn.

Nevýhody:

- pořízení nových lokomotiv nebo generální oprava stávajících představuje vysoké investiční náklady,
- výměna techniky může vyžadovat rekvalifikaci nebo další zaškolení stávajících zaměstnanců,
- výběrová řízení a schvalovací procesy mohou oddálit zavedení změn do provozu.

4.6 Shrnutí zhodnocení navrhovaných opatření

Návrhy přinášejí komplexní řešení současných i budoucích výzev v oblasti personálního zajištění. Silnou stránkou návrhů je realističnost a vycházení z praxe – autor je sám zaměstnancem dané organizace, a tudíž má hluboký vhled do provozu a jeho problémů. Návrhy rovněž zohledňují specifické podmínky jaderného zařízení a legislativní požadavky, které provoz výrazně ovlivňují.

Za slabinu lze považovat určitá závislost na vnějších faktorech – například dostupnost kvalifikovaných pracovníků nebo schválení investic do infrastruktury a vozidel, které nejsou plně v kompetenci provozovatele vlečky. Rovněž může být náročné časově sladit výstavbu nového jaderného zařízení s rozšířením personálu, protože nové pracovníky je třeba školit dlouhodobě dopředu.

Přesto lze konstatovat, že předložené návrhy představují praktický rámec pro strategické rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů v malé dopravní společnosti vázané na vysoce regulované průmyslové prostředí.

ZÁVĚR

Řízení personálních kapacit v malých dopravních společnostech, které operují v jaderném provozu, je specifickou a náročnou oblastí, která vyžaduje strategický a promyšlený přístup. V této diplomové práci byla na základě skutečných dat společnosti AKOR s.r.o. zpracována komplexní analýza současného stavu a navržena opatření, která reagují na očekávané zvýšení přepravních výkonů v souvislosti s výstavbou nových jaderných bloků.

Struktura práce byla rozdělena do čtyř částí. V první části bylo provedeno teoretické vymezení problematiky řízení lidských zdrojů, personalistiky v dopravních společnostech a specifika činnosti v průmyslovém provozu. Druhá část nabídla podrobnou analýzu současného personálního a technického zajištění železniční vlečky v JE Dukovany, včetně identifikace rizik a slabých míst. Třetí část obsahovala návrhy variant směnného provozu, rozdělení pracovních pozic, školení, zajištění praxe a modernizaci technického zázemí – vše v návaznosti na personální potřeby. Byla zdůrazněna vzájemná provázanost mezi technickými a personálními podmínkami efektivního provozu. Čtvrtá část poskytla zhodnocení těchto návrhů, z hlediska jejich výhod a nevýhod.

Z provedeného hodnocení vyplynulo, že stávající kapacity nebudou při zvýšeném zatížení vlečky postačovat. Bylo prokázáno, že bez navýšení počtu zaměstnanců a modernizace technického zázemí by mohlo dojít k přetížení klíčových pracovníků a narušení plynulosti provozu. Rovněž bylo potvrzeno, že včasné plánování nábory, nastavení efektivního směnného provozu a zavedení vlastního systému sledování odborné způsobilosti zaměstnanců jsou zásadními nástroji pro zvládnutí budoucích výzev. Bez investic do infrastruktury a vozidel by se personální zatížení ještě více zvyšovalo, což by mohlo vést k neudržitelnému provozu.

Diplomová práce zároveň poskytla podklady, které mohou být využity jako vstupní rámec pro kalkulaci mzdových nákladů, jako argumentační základ při jednání o personální politice vůči partnerům a vedení skupiny ČEZ, a.s. a jako pracovní materiál při plánování školení a rozvoje zaměstnanců v prostředí s vysokými nároky na odbornost a bezpečnost.

Splněním stanovených cílů byla naplněna praktická i odborná rovina práce a její výstupy mohou být uplatněny v řízení a plánování personálních kapacit v reálném provozním prostředí společnosti AKOR s.r.o.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael a BROWN, Duncan (2019). *Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8983-4.
- ARMSTRONG, Michael (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-9518-6.
- BERSIN, Josh (2019). *HR Technology for the Future: Trends and Opportunities*. San Francisco: Deloitte Press. ISBN 978-1-7886-2356-9.
- BOXALL, Peter a PURCELL, John (2016). *Strategy and Human Resource Management*. 4th ed. London: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-33791-4.
- CHRISTOPHER, Martin (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. 5th ed. London: Pearson. ISBN 978-1-292-09065-4.
- COX, Taylor (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0-7879-4462-3.
- ČESKÉ DRÁHY (2019). *Bezpečnostní předpisy v železniční dopravě*. Praha: České dráhy. ISBN 978-80-7254-251-4.
- DELOITTE (2021). *Global Human Capital Trends 2021*. London: Deloitte Insights. ISBN 978-1-9107-8113-7.
- DESSLER, Gary (2020). *Human Resource Management*. 16th ed. New York, NY: Pearson. ISBN 978-0-13-517278-0.
- ERA (2021). *European Railway Safety Standards and Training Guidelines*. Valenciennes: European Union Agency for Railways. ISBN 978-0-1246-7802-3.
- ERA (2021). *Technical Specifications for Interoperability*. Valenciennes: European Railway Agency. ISBN 978-92-79-42536-3.
- GREEN, Charles (2017). *Managing People in Transport Companies*. Transport Research Institute Press. ISBN 978-0-19-876574-4.
- HOFSTEDE, Geert (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-166418-9.
- IAEA (2020). *Nuclear Safety in Rail Transport*. Vienna: International Atomic Energy Agency. ISBN 978-92-0-123456-7.
- KNOWLES, Malcolm S. (2015). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 8th ed. London: Routledge. ISBN 978-1-138-78062-1.
- KNOWLES, Malcolm S., HOLTON, Elwood F. a SWANSON, Richard A. (2020). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 8th ed. New York: Routledge. ISBN 978-0367354975.

- KOLB, David A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson. ISBN 978-0-13-389240-6.
- KOUBEK, Josef (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-456-2.
- McKINSEY & COMPANY (2021). *The Future of Work After COVID-19*. New York: McKinsey Global Institute. ISBN 978-1-9266-7532-6.
- MINISTERSTVO DOPRAVY ČR (2020). *Zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách*. Praha: Ministerstvo dopravy ČR.
- PROVÁZEK, Jiří (2021). *Provozní efektivita železničních vleček*. Brno: Technická univerzita. ISBN 978-80-214-5913-7.
- PwC (2022). *HR Technology Survey: Shaping the Future Workforce*. London: PwC Press. ISBN 978-1-9509-3201-8.
- ROBBINS, Stephen P. a JUDGE, Timothy A. (2018). *Organizational Behavior*. 18th ed. New York, NY: Pearson. ISBN 978-0-13-472932-9.
- SCHEIN, Edgar H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-29799-5.
- SCHULER, Randall S. a JACKSON, Susan E. (2022). *Strategic Human Resource Management*. 4th ed. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-1-119-85437-9.
- STOREY, John (2021). *Human Resource Management: A Critical Text*. 5th ed. London: Routledge. ISBN 978-0-415-71196-3.
- ULRICH, Dave (2016). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-180266-6.
- URBANCOVÁ, Hana et al. (2020). *Strategický management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-812-3.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Hlavní kroky v procesu SHRM.....	15
Tabulka 2	Porovnání vzdělávacích metod	17
Tabulka 3	Hlavní cíle školení zaměstnanců v průmyslových podnicích	18
Tabulka 4	Příklady školení pro různé profese.....	21
Tabulka 5	Současné rozdělení činností jednotlivých zaměstnanců společnosti	27
Tabulka 6	Povinná školení a vyšetření v jaderné elektrárně.....	29
Tabulka 7	Další povinná školení personálu společnosti AKOR s.r.o.	29
Tabulka 8	Parametry železniční vlečky ovlivňující počet zaměstnanců.....	30
Tabulka 9	Personální obsazení železniční vlečky v době výstavby elektrárny	37
Tabulka 10	SWOT analýza personální politiky	42
Tabulka 11	Predikce objemu hlavních komodit přepravovaných po železnici.....	44
Tabulka 12	Potřebné personální obsazení jedné směny.....	46
Tabulka 13	Rozpis počtu zaměstnanců při nepřetržitém provozu	51
Tabulka 14	Rozpis počtu zaměstnanců při denním provozu	52
Tabulka 15	Počet zaměstnanců v návaznosti na objem přeprav	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Struktura zaměstnanců na průmyslové železniční vlečce	16
Obrázek 2	Vliv školení na snížení počtu pracovních úrazů v železniční dopravě	18
Obrázek 3	Faktory ovlivňující bezpečnost v železniční dopravě	20
Obrázek 4	Logo společnosti AKOR s.r.o.	23
Obrázek 5	Organizační struktura společnosti	28
Obrázek 6	Průběh opravy lomu kolejnice před remízou lokomotiv.....	32
Obrázek 7	Jedna z lokomotiv řady 740	34
Obrázek 8	Motorový univerzální vozík MUV 69.7	35
Obrázek 9	Grafické srovnání variant dopravy komodit v čase	45
Obrázek 10	Návrh organizační struktury.....	54

SEZNAM ZKRATEK

AI	Aftificial Intelligence Umělá inteligence
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČD	České dráhy
ČR	Česká republika
COVID-19	Coronavirus Disease 2016 Pandemie virového onemocnění
ČSD	Československé dráhy
ČSSR	Československá socialistická republika
EDU	Elektrárna Dukovany
ERA	European Union Agency for Railways Evropská agentura pro železnice
EU	Evropská unie
GPK	Geometrická poloha koleje
HRIS	Human Resource Information Systém Informační systém pro řízení lidských zdrojů
HRM	Human Resource Management Řízení lidských zdrojů
IAEA	International Atomic Energy Agency Mezinárodní agentura pro atomovou energii
JE	Jaderná elektrárna
JEDU	Jaderná elektrárna Dukovany
KHNP	Korea Hydro & Nuclear Power Jihokorejská společnost
MUV	Motorový univerzální vozík
PHM	Pohonné hmoty a maziva
PO	Požární ochrana
RID	Règlement concernant le transport international ferroviaire des marchandises dangereuses Řád pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí

SHRM	Strategic Human Resource Management Strategické řízení lidských zdrojů
TSI	Technical Specifications for Interoperability Technické specifikace pro intermobilitu
ÚPV	Ústav podnikového vzdělávání

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Zápis z komplexní prohlídky vlečky za rok 2024

Příloha B Výčet položek drážního dohledu

Z á p i s

z komplexní prohlídky vlečky ČEZ Elektrárna Dukovany

Komplexní prohlídka vlečky byla provedena na základě smlouvy o dílo – „ Pravidelný technický dohled drážních zařízení“ jaderná elektrárna Dukovany ev.č. 01/2013 bod 3.1.1.6. v souladu s vyhláškou 177/95 Sb. a Směrnicí č. 51 SŽ pro provádění prohlídek a měření výhybek č. j. 31 124/08-OTH.

Datum prohlídky 05.12.2024

Prohlídku provedl : Chládek a Tintěra Havlíčkův Brod
Průmyslová 941
580 01 Havlíčkův Brod

Při technické komplexní prohlídce byl zjišťován stav technické způsobilosti dopravní cesty, dále byla ověřována spolehlivost a bezpečnost zařízení dopravní cesty, měření a vyhodnocením byly získány podklady pro plánování údržby, oprav a rekonstrukcí.

Prohlídkou bylo zjištěno :

A/ Železniční svršek

• Odevzdávkové kolejiště v žst Rakšice

Koleje, výhybky, zařízení spodku, zemní těleso jsou udržovány v dobrém stavu a zajišťují bezpečnou dopravní cestu. Kolejiště je pravidelně prohlíženo, měřeno a kontrolováno v cyklech nařízených Vyhl.177/95 Sb. Měření výhybek v žst Rakšice bylo provedeno dne 05.12.2024 – bez závad. Závady z minulé prohlídky byly odstraněny. Nutno ale řešit hnilobný stav dřevěných pražců ve všech výhybkách odevzdávkového kolejiště.

Nedestruktivní prohlídka kolejnic, srdcovek, jazyků výhybek a svarů u výhybek č. E1, E2, E3, E4, E5, E6A, E6B v žst Rakšice byla provedena dne 17.09.2024 - bez závad – viz defektoskopické hlášenky.

Měření geometrické polohy kolejí a výhybek s kontinuálním záznamem měřícím vozíkem KRAB bylo provedeno v žst Rakšice dne 17.-19.9.2024 :a bylo zjištěno :

Viz. příloha č.1 „Výpis závad z měření KRABEM ze dne 17. – 19.09.2024

- **Spojovací kolej z žst Rakšice – areál JE Dukovany**

Stav přejezdů – úroňová křížení, tj. železniční přejezdy jsou udržovány, žlábký čistěny. Měření geometrické polohy kolejí s kontinuálním záznamem vozíkem KRAB bylo provedeno dne 18.09.2024. a byly zjištěny následující závady :

Viz. příloha č.1

Závady odstraňovat v rámci údržby dle tištěného výstupu z měření vozíkem KRAB, v průběhu roku 2025.

Doporučení: Naplánovat souvislé strojní podbití strojní podbíječkou a upravit dilatační spáry.

Výstroj trati je funkční a v provozuschopném stavu. V zimním období pokračovat v rámci údržby v odstraňování náletových dřevin k zachování průjezdného průřezu a rozhledových poměrů na přejezdech v celé délce vlečky.

- **Areál závodu JE Dukovany**

Při měření výhybek dne 05.12.2024 byla provedena kontrola odstranění závad z minulé prohlídky – závady byly odstraněny, nové závady nebyly zjištěny.

Defektoskopická kontrola výhybek byla provedena dne 17.09.2024 bez závad – viz hlášenka vad jazyků výhybek-

Na kol.č.8 byla závada č. 201 A s nutností okamžitého řešení. – viz hlášenka vadných kolejnic ze dne 6.9.2023, **ODSTRANĚNA v DUBNU 2024.**

Přejezdy jsou bez závad včetně rozhledových poměrů.

Koleje a výhybky přeměřeny vozíkem KRAB s kontinuálním záznamem dne 19.09.2024.

Závady: **viz. Příloha č.1 – odstranit v průběhu roku 2025.**

Neutěšený stav setrvává ve značném počtu závad v parametru změna rozchodu (viz tištěný výstup z měřicího vozíku KRAB) a v celkové opotřebovanosti svršku vlivem stáří, což již není možné odstraňovat drobnou údržbou a bude nutno po ručním přeměření a vyhodnocení přikročit k opravě celých úseků kolejí (zařazení do plánu údržby kolejí a výhybek na následující období). Již v předešlých zápisech se objevilo upozornění na nebezpečí, že v případě větší poruchy na výhybkách by z důvodu již delší dobu nevyráběného typu výhybek (T) a tím i nedostatku náhradních dílů nebylo možno tyto opravit neprodleně příp. vůbec a muselo by dojít k výměně za výhybku novou. Tyto v současné době vyráběné výhybky mají ovšem jiné technické parametry (odlišný úhel odbočení a změněnou délku), což by si v případě nutně vynutilo směrové úpravy přilehlých kolejí.

Na základě doporučení z předcházejících zápisů bylo v loňském roce provedeno geodetické zaměření vlečkového kolejiště a bylo doporučeno v tomto roce v navrženém postupu pokračovat a navázat zadáním vypracování nového situačního plánu vlečky - zatím neprovedeno, takže zůstává.

Byla realizována výměna 120 ks dřevěných pražců za pražce betonové na koleji č.2c, nutno ještě dokončit další výměnou 60 ks pražců ve směru k objektu skladu VJP.

B/ Železniční spodek

U násypového tělesa v km 5,5 se závady objevují permanentně, nedochází zatím k náhlým změnám. Stále však zůstává v platnosti nutnost zvýšeného sledování v případě výrazných klimatických změn.

Zbylé odvodňovací systémy okolí dráhy jsou funkční, kolejové lože není znečištěno a plní svoji funkci, vegetace v okolí tratě je v rámci možností udržována, traťové značky a zajištění koleje průběžně opravovány.

Běžná prohlídka 2ks mostů a stavu 35 ks žel. propustků byla provedena 01.11.2024.

Jednotlivé zápisy + předávací protokol viz příložené CD.

Nebyly zjištěny závady ohrožující bezpečnost železničního provozu., menší závady odstraňovat v rámci údržby.

Pro snadnější nalezení propustků při prohlídce opětně doporučujeme jejich polohu vyznačit v koleji – např. barvou na pražci.

C/ Prostorová průchodnost

Prostorová průchodnost na celé vlečce vyhovuje předpisovým ustanovením.

Zapsal : traťmistr

Příloha B Výčet položek drážního dohledu

Pravidelný technický dohled drážních zařízení – provádění prohlídek a měření staveb dráhy dle Vyhl. 177/95Sb., kterou se vydává stavební a technický řád drah.

Železniční svršek a spodek – prohlídky a měření staveb drah

číslo položky	popis položky	perioda (měsíc)
3.1.1.1	Obchůzka trati s měřením koleje	3
3.1.1.2	Měření geometrické polohy koleje a vyhybek s kontinuálním záznamem (KRAB), včetně dopravy, vyhodnocení dat a vystavení protokolu	12
3.1.1.3	Měření geometrické polohy vyhybek	3
3.1.1.4	Kontrola průjezdného průřezu spojovací koleje a koleje číslo 8 a 4 v žel. st. Rakšice	12
3.1.1.5	Prohlídka výhybek v žel. st. Rakšice: E1, E2, E3, E4, E5, E6a/b (mimo odbočných výhybek 2, 4, 8) a v areálu EDU: E7, E8, E9, E9a, E10, E11, E12, E13a/b, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27 (23ks)	6
3.1.1.6	Komplexní prohlídka vlečky	12
3.1.1.7	Běžná prohlídka 2ks žel. mostů a stavu 35ks žel. propustků dle § 26, odstavec g a h	12
3.1.1.8	Podrobná prohlídka 2ks žel. mostů dle § 26, odstavec i	36
3.1.1.9	Defektoskopická kontrola kolejnic	24
3.1.1.10	Defektoskopická kontrola výhybek v žel. st. Rakšice: E1, E2, E3, E4, E5, E6a/b (mimo odbočných výhybek 2, 4, 8) a v areálu EDU: E7, E8, E9, E9a, E10, E11, E12, E13a/b, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27 (23ks)	12
3.1.1.11	Prohlídka železničních přejezdů na spojovací koleji (4ks silniční a 9ks polních)	12

Zdroj: AKOR s.r.o. (2025)