



MOTTO MĚSÍCE: Člověk si sedá na židli, která jej netlačí, a stejně tak si vybírá i myšlenky. (Ivan Fontana)

ROZHOVOR

KDO CHCE ZMĚNY VIDĚT, MŮŽE JE SPATŘIT

Stalo se již tradicí, že před koncem roku hovoříme na stránkách DP-KONTAKTu s předsedou představenstva a generálním ředitelem ing. Milanem Houfkem. Ani letos jsme neudělali výjimku co se týče času, ale zvolili jsme jen jedno téma. Transformační projekt Dopravního podniku. O změnách se dozvídáte již půl roku, a tak jsme se snažili reagovat na aktuální dění. Dosavadní průběh hodnotí generální ředitel kladně, ale ta nejdůležitější etapa podle něj ještě přijde. „Při optimalizaci musíme přesně definovat, jaké jsou náklady na provoz a nutnou správu vozidel, nejdůležitější činnosti Dopravního podniku.“

■ **Pane řediteli, Transformační projekt přinesl první výrazné změny. Jak jste zatím spokojen s jeho průběhem?**

Transformační projekt probíhá podle plánu, i když v některých oblastech se objevily dílčí problémy, vycházející z různých názorů na budoucí uspořádání nových jednotek. Tím dochází k prodlužování termínů, což může být některými zaměstnanci bráno negativně. Vedení projektu se ale jednoznačně shodlo, že je lepší všechny změny důkladně připravit než bezhlavě dodržovat termíny.

Podle mého názoru platí, že kdo chce změny vidět, tak je spatřuje, vždyť přeměna divize Autobusy proběhla bez problémů, stejně jako sdružení personálního úseku. Další pozitivum vidím v tom, že provoz na ulici je stále kvalitní a stejně bezpečný, jako byl dříve. S tím jsme do celého procesu šli, že úroveň poskytovaných služeb a bezpečnost provozu musí zůstat zachována i při změnách, kterými podnik prochází.

Těší mě, že běžný cestující si probíhajících změn zatím nemohl ani všimnout, protože provoz je stále zajišťován na velmi vysoké úrovni. Naši zákazníci si mohli jen přechíst některá poplašná prohlášení části odborových předáků v tisku.

Trápí nás především malá informovanost zaměstnanců, s tou jsou problémy. Není to však jen věc lidí pracujících v jednotlivých subprojektech, ale především současných vedoucích, kteří využívají málo nebo vůbec ne možnosti k informování svých podřízených. Celé informování musíme zvládat v nejbližší době daleko lépe.

■ **Mnozí pracovníci Dopravního podniku hodnotí Transformační projekt podle personálních změn a nikoli podle procesních změn, které by měly být hlavní. Jak to vnímáte vy?**

Záleží na konkrétní oblasti. V nových jednotkách Autobusů tolik změn není, v personální oblasti došlo k několika poměrně významným změnám a do nových jednotek Tramvají bylo jmenováno hodně nových tváří a dochází k výraznému omlazení kádrů vedoucích. I v dalších jednotkách to bude obdobné, někde bude personálních změn více, jinde méně.

Rozsah změn spíše odráží skutečnost, jak jsou vedoucí schopni a ochotni akceptovat novinky, které doba přináší. Řízení, a tím i fungování podniku musí být daleko pružnější a ekonomičtější než tomu bylo v minulosti, a personálně na to musíme být připraveni.

Chápu také, že personální změny jsou v současné době asi tím nejmarkantnějším, co pracovníci nezapomenou do jednotlivých subprojektů mohou sledovat. Zatím většinou dochází k ustavení nových jednotek, protože většina jednotek je teprve v první fázi přeměny. Konkrétní do-

pad do řízení a fungování jednotlivých pracovišť bude zřejmý později, v dalších fázích, především v optimalizaci (3. fáze každého subprojektu – poznámka autora).

■ **Do procesu optimalizace vstupují nové organizační jednotky. Co by tato fáze Transformačního projektu měla podle vás přinést?**

Právě optimalizace je ta fáze Transformačního projektu, ve které bychom měli přesně definovat, jaké jsou nutné náklady na provoz a údržbu vozového parku a musíme určit, jaký je nejnětější rozsah všech obslužných činností prováděných podnikem. Samozřejmě i tady platí, co už jsem říkal v úvodu, kvalita služeb a bezpečnost musí být zachována minimálně na současné úrovni. Po ukončení fáze optimalizace už musíme vidět, jak bude budoucí Dopravní podnik fungovat, zejména kolik bude mít zaměstnanců a jaké budou náklady. To budou základní výstupy právě probíhajících změn.

Stále se setkávám i s částečně odmítavým stanoviskem k probíhající změnám, ale musíme si přiznat, že pokud bychom přeměnu podniku neprovedli nyní my, udělal by to někdo jiný za nás a daleko razantnějším způsobem. Opravdu se pohybujeme v jiném prostředí, než tomu bylo ještě například před pěti lety. Musíme si to přiznat, i když se to někomu asi nelíbí. Opravdu je ten nejvyšší čas.

Vždyť o konkurenci už běžně píše tuzemský tisk. Stačí zalistovat Hospodářskými novinami ze 14. září a spatříte titulky Dopravní podniky čelí nabídkám. Soukromý dopravce ČSAD Bus z Ústí nad Labem chce koupit dopravní podniky Mostu a Litvínova, Děčína, Chomutova a Jirkova a Ústí nad Labem. Zájem má i o Ljberc, kde však ještě nepředložil konkrétní nabídku. ČSAD Bus chce od měst získat jejich majetkové podíly v dopravních podnicích nebo uzavřít dohodu o vzájemném majetkovém propojení. Městům nabízí úsporu provozních nákladů ve výši až 20 procent proti stávajícímu stavu. Města zatím s prodejem svých dopravních podniků váhají, nicméně při přesném vymezení podmínek privatizace svých dopravních sítí zřejmě budou o prodeji uvažovat. (Celý článek z Hospodářských novin si můžete přečíst na jiném místě tohoto DP-KONTAKTu – poznámka autora.)

■ **V minulých týdnech jsme prošli několik pracovišť podniku a zejména v opravách jsme se vždy setkali s názorem, že Transformační projekt je pouhou přípravou k privatizaci. Co k tomu můžete říct?**

Mnoho lidí z podniku věnuje právě probíhající přeměně společně se svojí prací 12 i 14 hodin denně. Snaží

se vytvořit Dopravní podnik nové generace tak, aby byl skutečně lepší a efektivnější, podle svého nejlepšího vědomí.

Pokud bychom chtěli zvolit cestu privatizace, udělali bychom jiné kroky než ty, které uskutečňujeme.

A co se týče opravárenských kapacit, těch je v současné době v celé republice velký nadbytek. Navíc si musíme přiznat, že naše kapacity byly naplánovány a postaveny ještě v osmdesátých letech minulého století, kdy byly projektovány téměř dvojnásobné výkony některých druhů městské hromadné dopravy, například metra, než je dnešní realita. My bojujeme s nadměrnou velikostí a s tím související velkou energetickou náročností.

Současná opravárenská kapacita v republice je využívána přibližně ze 40 procent a přednost mají malé flexibilní firmy. Na trhu nejsou zájemci o další opravárenské kapacity. Náklady na pořízení obdobných areálů jako jsou ty naše převyšují zisky, které z nich potenciální kupci mohou mít.

■ **V souvislosti s Transformačním projektem se hodně hovoří o tom, aby si Dopravní podnik udržel své postavení na trhu. Jaké je v současnosti postavení podniku v rámci Prahy a Středočeského kraje?**

Postavení Dopravního podniku na trhu je stále a výkony se dlouhodobě nemění. V metru a tramvajích zajišťujeme sto procent výkonů na území Prahy. Co se týče autobusové dopravy v Praze, jezdíme všech 152 městských linek až na šest výjimek v okrajových oblastech. Představuje to 96 procent linek. Na území Středočeského kraje zajišťujeme provoz 20 autobusových linek.

Pokud k některým změnám dochází, jsou způsobeny zprovoznováním nových úseků metra nebo tramvají. Jako tomu bylo loni na podzim při uvedení tramvajové trati na Barrandov do provozu a letos v létě při prodloužení metra do Ládví. Potom dochází k přesunu výkonů mezi jednotlivými traktory. Při posledních změnách došlo převedením dokonce k nárůstu dopravních výkonů zajišťovaných našim podnikem.

Přesto si musíme přiznat, že ve srovnání s konkurencí pohybující se v Praze a okolí máme vyšší náklady. Naopak poskytujeme vyšší kvalitu. Cena je však první veličina, která se v takových případech posuzuje. Cílem právě probíhajícího Transformačního projektu je zastavit růst nákladů tak, abychom byli i v této oblasti více konkurenceschopní, naopak kvalita musí mít stoupající tendenci. Příkladem do budoucna je divize Metro, která připravuje certifikaci první celé linky podle Evropské normy EN 13 816, stejně jako je tomu v prestižních zahraničních podnicích.

TRANSFORMACE V DOPRAVNÍM PODNIKU HAMBURK (HOCHBAHN)

Nejdříve dopravní podnik Hochbahn v Hamburku (dále jen Hochbahn) „dal do pořádku“ vlastní podnik. Nyní sázejí i jiná města na schopnosti Hochbahn a tento dopravce získává podíly v jejich dopravních podnicích. Při vši skromnosti je tak Hochbahn již delší dobu na cestě stát se „národním hráčem“.

Roční schodek Hochbahn v roce 1995 obnášel přes 150 milionů Euro, v roce 2002 činila potřeba dotací jen necelou polovinu této částky. Mezitím došlo k nanejvýš úspěšnému procesu restrukturalizace, který se dotkl jak stránky nákladů, tak také stránky výnosů. Na straně nákladů vsadil podnik na:

- trvalý růst produktivity,
- zeštíhlení organizační struktury při současném zkracování informačních a rozhodovacích cest,
- efektivní management s posílením rozhodovacích kompetencí a odpovědnosti za výsledky v jednotlivých organizačních jednotkách,
- dohody o mzdách orientovaných na konkurenceschopnost.

Plán restrukturalizace oblasti autobusů, dimenzovaný na dobu pěti let a schválený v prosinci 1998 dozorčí radou, sázel na průběžná a trvalá zlepšování. Jeho ústřední stavební kámen tvoří smlouvy o mzdách. Ty obsahují delší a flexibilnější pracovní dobu, odstraňují příplatky a stanovují nižší hladinu mezd pro nově zařazené zaměstnance. Jako protiváha je příslib nedávat výpovědi podmíněné změnou rozsahu provozu.

Plán restrukturalizace obsahuje roční cílové hodnoty pro sedm bloků funkcí, které jsou podloženy příslušnými programy opatření. Cílové hodnoty byly stanovovány na základě porovnání výkonů a nákladů (benchmarking) a slouží ke konkretizaci potřebných návrhů na využití nejlepších řešení (best-practice-princip). Dodatečná úprava opatření byla případně prováděna na základě realizační kontroly. Další krok tvořily mzdy dohodnuté na podzim 2002. Ty umožnily Hochbahn od 1. ledna 2004 dosáhnout takové hladiny personálních nákladů, jaká plně umožňuje konkurenceschopnost, jelikož nyní platí pro všechny pracovníky nová mzdová pravidla při novém pracovním zařazení. Individuální rozdíl mezi starým a novým mzdovým tarifem se dodatečně dopočítává jako osobní vyrovnání příjmů. To se však neprovádí z běžných nákladů, nýbrž ze „zálohy na konkurenceschopnost“, která je vytvořena z vlastních finančních prostředků, a která je v celém objemu pokryta samotným podnikem.

Plán restrukturalizace oblasti metra je vystavěn analogicky k oblasti autobusů, má však, díky zvláštnostem kolejové dopravy, jiné modulové hloubkové členění. Rozdělování příjmů podle poptávky (přepravených osob) bylo nastaveno tak, aby byl v rámci Dopravního sdružení Hamburk v roce 1999 vytvořen předpoklad k tomu, aby se nárůst počtu přepravených cestujících provozně a ekonomicky vyplatil.

Vyšší počet cestujících, jako výsledek nabídky orientované na zákazníky a rozsáhlých opatření pro systematické zvyšování kvality služeb, tak má vést k přírůstku tržeb.

Výsledky

Byl-li stupeň pokrytí nákladů příjmy v roce 1998 „pouze“ 69,8 %, bylo, díky realizaci programu restrukturalizace, již v roce 1999 dosaženo pokrytí ve výši 80,5 %. V následujících letech tento ukazatel dále – i když již ne takovým tempem – stoupal: v roce 2000 – 82,3 %, v roce 2002 – 85,5 %. V konkrétních číslech se potřeba dotací (na pokrytí schodku) vyvíjela následovně:

1998	127,3 mil. Euro
1999	78,8 mil. Euro
2000	70,9 mil. Euro
2001	70,5 mil. Euro
2002	69,9 mil. Euro.

Podle zkušeností z jiných zemí vychází Hochbahn z toho, že také v Německu povede budoucí konkurence v místní dopravě velmi rychle k dominantnímu postavení několika málo globálních hráčů, kteří prosadí svou nabídku na trhu.

Výhodu silného podniku v takovéto soutěži si chce Hochbahn zajistit rovněž pomocí rentabilní expanze. Tak získává dodatečné tržby z podílnictví a dojde k poklesu nákladů v oblasti podpůrných služeb u mateřského podniku. S ohledem na expanzi v kmenovém územním obvodu vytvořili u Hochbahn rozsáhlé koncepce obsluhy, údržby a infrastruktury pro výběrová řízení na výkony ve veřejné dopravě. Při tom se Hochbahn snaží, pokud je to možné, o kooperaci s místními dopravními podniky a jejich vlastní know-how a potenciál účinně podporuje.

Propracované koncepce nabídky služeb a úspěšná restrukturalizace mateřského podniku vedly k tomu, že se města Lübeck a Kiel při hledání výkonnostně silného a ekonomicky úspěšného partnera pro své komunální dopravní podniky rozhodly pro prodej části svého podílu v těchto podnicích právě konsorciu vedenému podnikem Hochbahn. Od nových spoluvlastníků se do roku 2010 očekává snížení potřeby dotací od města Lübeck ze současných 24,5 mil. Euro na 12,5 mil. Euro (Lübecké noviny z 30. listopadu 2002). Pokud tuto úsporu nové vlastnické konsorcium nezajistí, připadne městu smluvní pokuta ve výši 10 mil. Euro.

Provozem podmíněné výpovědi zaměstnanců jsou až do roku 2010 vyloučeny, rovnoprávné postavení odborové organizace je zaručeno a konsorcium vlastníků se zavázalo převzít do jiných svých provozů ročně 80 pracovníků, kteří by mohli být uvolněni při restrukturalizaci provozu. Uvolnění řidiči autobusů by byli použiti v okolí Hamburku. Nemuseli by se přitom vzdát své mzdy, i když Hochbahn platí méně. Rozdíl doplatí město Lübeck. „Omezení nabídky místní dopravy je při restrukturalizaci nevyhnutelné. Smlouvy ale zajišťují rozvážné zásahy,“ uvádějí Lübecké noviny.

Podle článku „Die Hochbahn auf dem Weg zum National Player“, *Nahverkehrs Praxis* č. 5/04, str. 8 – 10.

Kam pro informace o Transformačním projektu?

- ➔ **informační stojany** – setkáte se s nimi na všech pracovištích podniku, obsahují základní informační servis a také schránku pro vaše připomínky a podněty, čekáme zde také na vaše odpovědi na otázky
- ➔ **příloha DP-KONTAKTu** – od června pravidelně každý měsíc alespoň čtyři strany o Transformačním projektu
- ➔ **intranet** – máte-li přístup k vnitropodnikové síti, zadejte <http://transformace> a můžete si číst aktuální informace o transformaci
- ➔ **e-mailová adresa** – na adrese transformace@r.dpp.cz očekáváme vaše dotazy, připomínky a postřehy k Transformačnímu projektu

SUBPROJEKT D11 – RE-ENGINEERING BEZPEČNOSTNÍHO ÚSEKU

V Dopravním podniku byl k 1. červenci zřízen bezpečnostní úsek s jeho dalším plánovaným rozšířením. Bezpečnostní úsek je specializovaným útvarem, jemuž generální ředitel ukládá povinnosti směřující k zajištění zákonem daných povinností v oblastech:

- krizového řízení a krizového plánování,
- ochrany majetku, osobních údajů, utajovaných skutečností a řešení agendy civilní ochrany v Dopravním podniku,
- bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- požární prevence,
- požární represe.

Cílem vytvoření bezpečnostního úseku je zvý-

šení celkové účinnosti a hospodárnosti při řízení bezpečnosti Dopravního podniku v jednotlivých oblastech jeho činnosti. Tohoto zvýšení bude dosaženo zejména díky:

- vnesení systému a jednotných pravidel do organizace řízení bezpečnosti,
- zvýšení efektivity práce konkrétních zaměstnanců zabývajících se bezpečností v důsledku soustavné péče o kvalifikaci a jejich vzájemnou koordinaci,
- zavedení standardizovaných postupů při řízení bezpečnosti a díky úsporám nákladů v důsledku centralizovaného řízení bezpečnosti s využitím ekonomických nástrojů.

Bezpečnostní úsek je vytvářen postupně od roku 2003. Od roku 2004 jeho vytváření probíhá souběžně a v souladu s procesem organizační transformace. Vytváření bezpečnostního úseku tedy nebylo organizační transformací vyvoláno, ani jí není v plné míře ovlivňováno. Některé činnosti, totiž bezpečnost práce a požární prevence, tvoří právě subprojekt D11, organizace ostatních činností v rámci bezpečnostního úseku je s transformací koordinována. Subprojekt D11 zahájil svou činnost na konci července 2004 s tím, že výstupy z jeho činnosti by měl bezpečnostní úsek plně využívat od počátku roku 2005.

Pavel Richtř

PŘEDSTAVUJEME: PAVEL RICHTŘ, VEDOUČÍ SUBPROJEKTU D11

Transformační projekt doslova hýbe Dopravním podnikem. Co znamená pro nově utvářený bezpečnostní úsek?

Obecně závazné právní předpisy – především listina lidských práv a svobod, zákoník práce, zákon o požární ochraně, zákon o utajovaných skutečnostech, zákon o ochraně osobních údajů, krizový zákon a další související právní normy – ukládají právníkům osobám a jejich statutárním orgánům odpovědnost ve vztahu k bezpečnosti osob (vlastních zaměstnanců i ostatních osob dotčených jejich činností) a věcí v různých oblastech působnosti podniku. Konkrétními činnostmi směřujícími k zajištění této odpovědnosti může statutární orgán pověřit konkrétní osoby a organizační útvary, aniž by tím byla dotčena jeho zákonná odpovědnost. Statutární orgán přitom zpravidla deleguje některé pravomoci na vedoucí pracovníky organizačních jednotek sloužících k výkonu vlastní podnikatelské činnosti podniku, na výkon jiných zřizuje specializovaný organizační útvar zabývající se bezpečností.

Na rozdíl od podnikatelských činností, směřujících k vytváření hodnot, má tedy řízení a zajištění bezpečnosti v podniku dvojí roli:

➔ **naplnění zákonem daných požadavků** na bezpečnost osob a věcí; zákazníkem, resp. jeho specifickým typem, je v tomto případě stát a ostatní relevantní veřejné instituce, které uspokojením zákonem daných požadavků na bezpečnost podmiňují legální provozování jeho podnikatelské činnosti; v některých případech ze zákona plyne též povinnost uhradit podniku náklady vzniklé při plnění těchto požadavků, většinou je však protihodnotou poskytovanou podniku těmito veřejnými institucemi právě ona legalizace jeho činnosti,

➔ **zajištění proti bezpečnostním rizikům**, jejichž ekonomické a mimoekonomické dopady mohou podnikatelskou činnost vážně ohrozit nebo dokonce znemožnit.

Bezpečnostní úsek je specializovaným útvarem, jemuž generální ředitel ukládá povinnosti směřující k zajištění jemu zákonem daných povinností, a to i v podmínkách transformačních změn.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární prevence, to jsou oblasti, se kterými se řadový zaměstnanec moc neseťkává. Co se změní do budoucna?

Odpovědnost Dopravního podniku a jeho statutárního orgánu za bezpečnost práce vyplývá ze zákoníku práce jako u každé jiné organizace. V rámci Dopravního podniku jsou za bezpečnost práce odpovědny vedoucí jednotlivých organizačních útvarů. Pro plnění konkrétních povinností mají tyto vedoucí k dispozici bezpečnostní techniky na plný nebo částečný úvazek, s velkými odlišnostmi v organizaci mezi jednotlivými druhy dopravy.

Subprojekt D11 Transformačního projektu navrhuje tuto praxi změnit podle zpracované koncepce. Ta vychází ze zásady, že za bezpečnost na pracovišti odpovídají vedoucí organizačních útvarů a za poskytování potřebné odborné podpory odpovídá bezpečnostní ředitel. Tato zásada je naplňována činností bezpečnostních techniků a referentů BOZP podřízených bezpečnostnímu řediteli a vedoucími pracovišť a případně dalšími jimi pověřenými osobami.

V oblasti požární prevence je situace obdobná, odpovědnosti zde vyplývají ze zákona o požární ochraně. V rámci Dopravního podniku jsou za požární prevenci odpovědny vedoucí jednotlivých organizačních útvarů. Pro plnění konkrétních povinností mají tyto vedoucí k dispozici techniky požární ochrany a preventisty, jejichž postavení a povinnosti jsou podrobně definovány zákonem o požární ochraně. I v této oblasti existují velké rozdíly v organizaci mezi jednotlivými divizemi.

Subprojekt D11 Transformačního projektu navrhuje také tuto praxi změnit podle zpracované koncepce. Ta staví na následujících principech, které vymezují odpovědnosti mezi bezpečnostním úsekem a vedoucími organizačních útvarů (pracovišť):

a. Technici požární ochrany, tj. odborníci na požární prevenci na plný úvazek, budou soustředěni v oddělení požární prevence v rámci bezpečnostního úseku. Technici požární ochrany budou zajišťovat metodickou, normotvornou a kontrolní činnost ve vztahu k požární prevenci. Pokud jde o faktické místo výkonu, je jejich činnost vždy kombinací práce v kanceláři s kontrolní činností na pracovištích. Takováto kombinace je žádoucí kvůli různorodému charakteru činností v rámci požární prevence i z hlediska péče o kvalifikaci techniků požární ochrany, k níž rovným dílem patří metodika i praktické zkušenosti z terénu. Mezi techniky požární ochrany může dojít k dělbě práce v závislosti na odborné specializaci či okamžitých potřebách podniku. Tato dělba bude interní záležitostí oddělení požární prevence.

b. Na jednotlivých pracovištích budou zachováni preventisté požární ochrany, víceméně ve své současné roli a postavení. Preventisté požární ochrany tedy budou dále podřízeni vedoucím pracovišť a budou vykonávat své hlavní profese, převážně technické. V rámci dílčí části pracovního úvazku přitom budou spolupracovat s techniky požární ochrany při výkonu jejich funkce. K zachování preventistů požární ochrany v této podobě vedou následující důvody:

➔ Specifika jednotlivých pracovišť vyžadují místní znalost.

➔ Rozptýlení pracovišť v síti MHD a charakter činnosti Dopravního podniku vyžadují průběžnou přítomnost osoby se znalostí problematiky požární prevence.

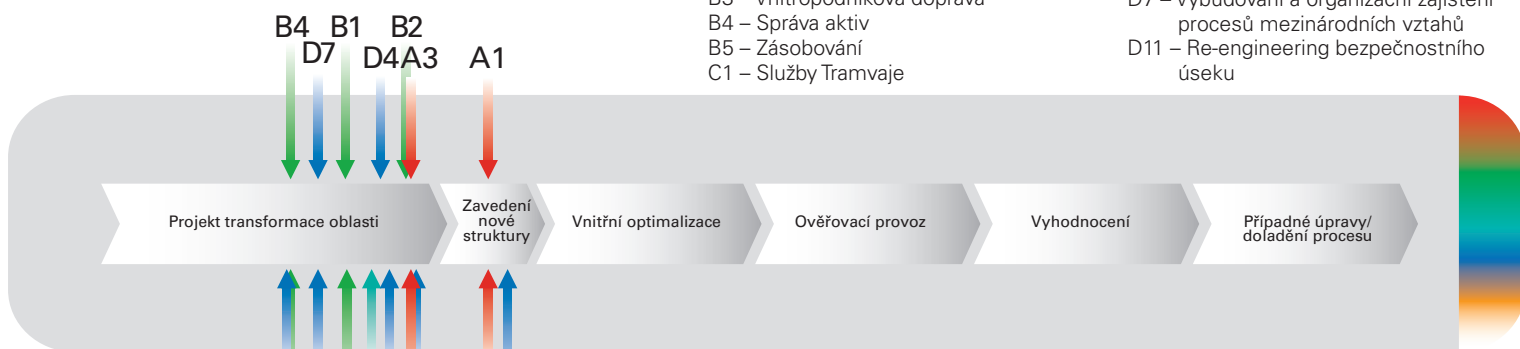
➔ Činnosti související s požární prevencí na konkrétním pracovišti však zdaleka plně nevytíží jednoho zaměstnance.

-bda-

Pavel Richtř se narodil v roce 1954. Po absolvování SVVŠ a základní vojenské služby pracoval v různých oblastech státní správy. V Dopravním podniku začal pracovat v roce 2001 a v současné době působí ve funkci vedoucího oddělení bezpečnosti a ochrany majetku, které je součástí bezpečnostního úseku.



BAROMETR TRANSFORMACE



Subprojekty:

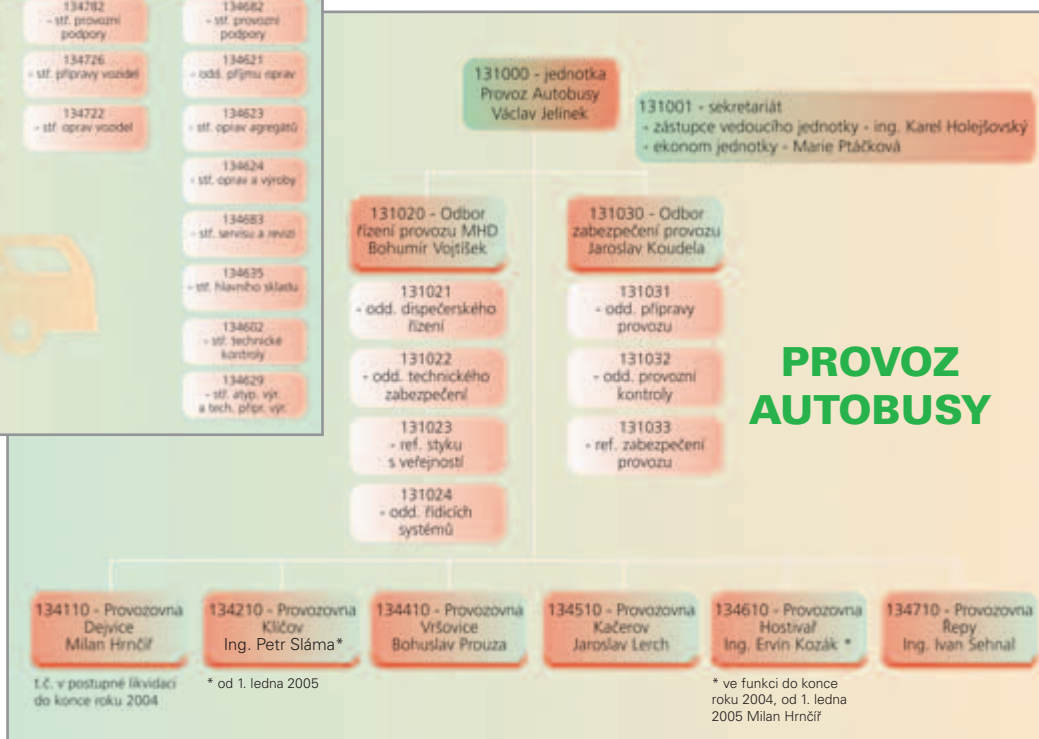
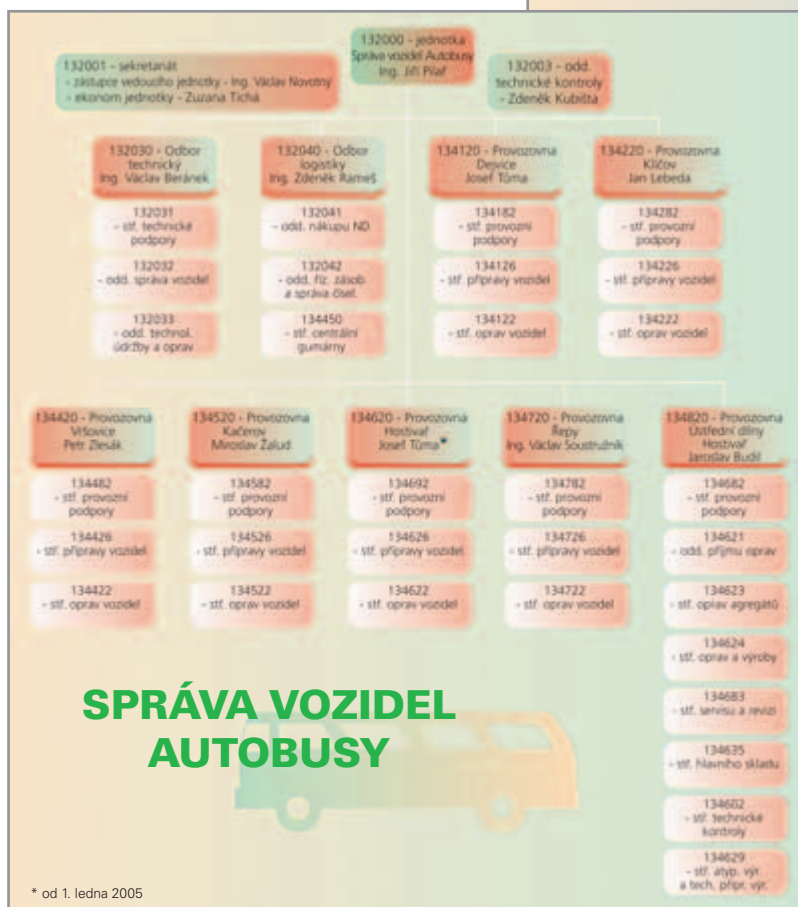
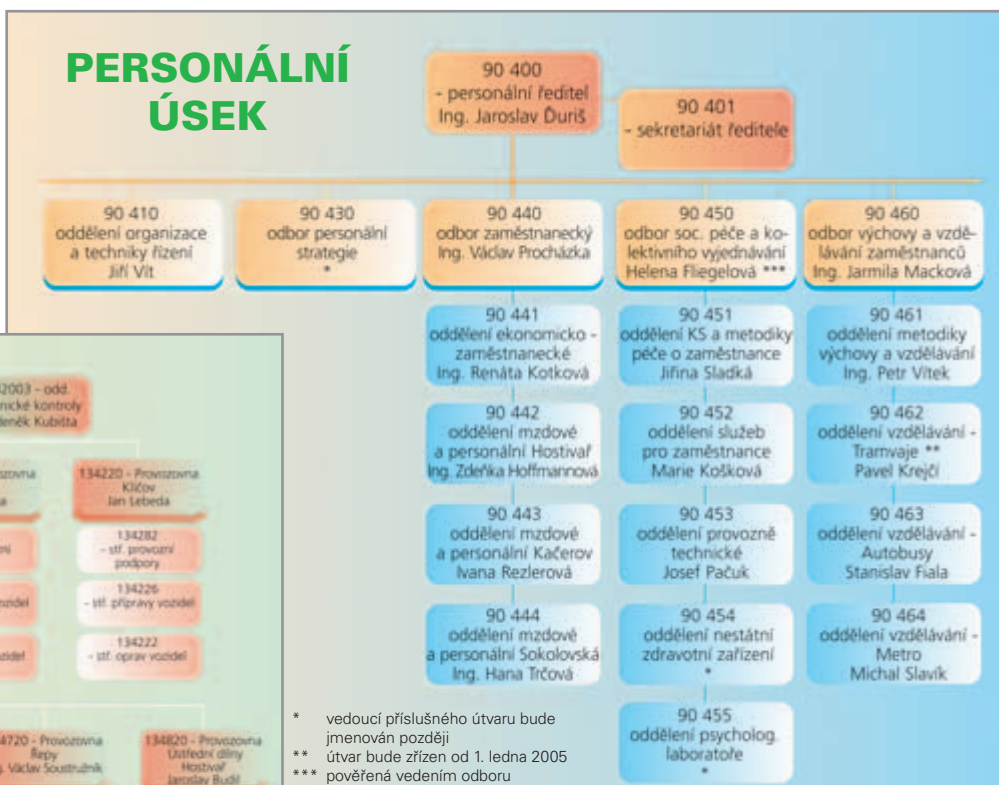
- A1 – Provoz Autobusy
- A2 – Správa vozidel Autobusy
- A3 – Provoz Tramvaje
- A4 – Správa vozidel Tramvaje
- B1 – Zastávková péče a sociální zařízení
- B2 – Informační technologie
- B3 – Vnitropodniková doprava
- B4 – Správa aktiv
- B5 – Zásobování
- C1 – Služby Tramvaje

- D1 – Personalistika a péče o propouštěné pracovníky
- D2 – Re-engineering dopravního úseku
- D3 – Re-engineering technického úseku
- D4 – Finanční řízení
- D6 – Vybudování a organizační zajištění procesu marketingu
- D7 – Vybudování a organizační zajištění procesů mezinárodních vztahů
- D11 – Re-engineering bezpečnostního úseku

Poznámka: Subprojekty E1 (Odborná příprava klíčových pracovníků) a E2 (Činnosti na podporu změny) vykonávají svou činnost průběžně po celou dobu trvání Transformačního projektu.

ORGANIZAČNÍ SCHÉMATA NOVÝCH JEDNOTEK

K 1. říjnu vznikly na základě zrušené divize Autobusy nové jednotky Provoz Autobusy a Správa vozidel Autobusy. Společně s tím došlo k 1. říjnu ke sdružení personálních útvarů společnosti. Přinášíme vám aktuální organizační schémata se jmény vedoucích u nově jmenovaných útvarů.



SUBPROJEKT D4 – FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Práce v týmu Finančního řízení byly zahájeny počátkem měsíce dubna letošního roku a systémově byly rozděleny do oblastí účetnictví, daní a financování a finančního řízení. V první fázi bylo nutné především sledovat změny v divizi Autobusy a jejich dopad na organizační uspořádání a hospodaření. Zde jsme především zabezpečovali kontinuitu dosavadního finančního řízení, účetnictví a daňových záležitostí s novými procesními změnami. Tento úkol vyplýval z toho, že určité požadavky, především v oblasti změn jednotlivých provozovaných softwarů, nejsou jednoduše zabezpečitelné a vyžadují určitý časový předstih. Další časové období bylo charakterizováno řešením sdružení vrcholových procesů finančního řízení a jejich systémovým sjednocením a vytvořením nástrojů a podpory pro aktivní řízení hospodaření společnosti

na principu modelu procesního řízení. Během těchto prací jsme již důsledně oddělili oblast účetnictví od oblasti daní a financování a od oblasti samotného finančního řízení. Zde mohu konstatovat, že i naše týmy procházely složitým obdobím, kdy jednotliví účastníci obhájovali současně fungující organizační systémy a zároveň hledali sjednocující postupy. Veškeré činnosti byly prováděny za situace, kdy docházelo k postupnému zahajování prací okolních subprojektů, které ale mají dopad do manažerského řízení, účetnictví a na daňové záležitosti. Neměli jsme pevné body, a proto jsme je museli postupně s ostatními týmy stanovovat.

V současném období byl v rámci subprojektu zpracován materiál, který popisuje sdružování procesů vrcholového finančního řízení v úseku obchodně-ekonomického

ředitele. Sdružování je předpokládáno ve 3 etapách a reaguje na organizační změny, které již proběhly v divizi Autobusy, dále na organizační změny, které jsou organizovány k 1. lednu 2005 v divizi Elektrické dráhy a na předpokládané organizační změny v divizi Metro. Podle našich představ by měla být odpovědnost finančního řízení rozdělena na skupiny procesů řízení daní a financování, na skupinu procesů manažerské ekonomiky, na skupinu procesů vedení účetnictví, na speciální (expertní) činnosti a na skupinu procesů odbytů, tarifů MHD a komerčních záležitostí. Nedílnou součástí těchto procesů je též harmonizace, konsolidace a sladění jednotlivých činností. Pro cílový stav organizace úseku obchodně-ekonomického ředitele bude charakteristické čisté procesní uspořádání.

Ing. Jiří Pařízek

PŘEDSTAVUJEME: ING. JIŘÍ PAŘÍZEK, VEDOUCÍ SUBPROJEKTU D4

Poslední týdny pro vás nejsou jednoduché. Do 30. září jste vedl divizi Autobusy, nyní vedete dočasnou jednotku Ekonomika a navíc vedete subprojekt Finanční řízení. Co z těchto činností je pro vás nejnáročnější a jak si organizujete svůj čas?

Otázka navozuje dominantní úlohu jedince ve firmě, ale v mém případě tomu tak není, neboť vždy jsem zastával zásady kolektivní spolupráce, opíral se o kolektiv a spolupráci dobře fungujícího kolektivu. Jedině kolektivní spoluprací jsme mohli zvládnout změnu organizační struktury a zároveň i práce v oblasti subprojektu Finančního řízení. Ekonomika byla vždy mým profesním zaměřením a jako taková přímo souvisí s řízením každé organizační jednotky. Získané informace z ekonomické oblasti jsem mohl využívat pro zvládnutí pracovních záležitostí, které jsem vykonával v předešlých týdnech, ať se již jednalo o vedení divize Autobusy nebo vedení subprojektu Finančního řízení.

Ze zastávaných činností, kterým jsem se v poslední době věnoval, bylo nejsložitější zabezpečení redisolokace garáže Dejvice, neboť se nejednalo o jednoduchý úkol, a to především proto, že šlo o citlivou lidskou problematiku, která se dotkla všech zaměstnanců divize Autobusy. Příprava nové organizační struktury zároveň nesměla odsunout na vedlejší kolej zabezpečování našeho hlavního poslání, tj. provozování autobusové dopravy na území hlavního města Prahy, respektive v rámci PID.

Pojem Finanční řízení asi našim čtenářům moc neřekne. Co se za tím skrývá? Slyšel jsem, že v souvislosti se změnou Finančního řízení dojde k přečíslování jednotek. Kdy a proč?

V posledních letech se i Dopravní podnik dostal do zcela nové situace podmínek konkurenčního hospodaření a je jen na nás, jak bude naše firma prosperovat. Obstát v tržní ekonomice vyžaduje neustálé rozhodování a přizpůsobování firmy novým podmínkám. K dobrému rozhodování je nutná znalost podnikové ekonomiky a její srozumitelnosti napomáhá manažerská ekonomika. Manažerská ekonomika aplikuje ekonomickou teorii do našich podnikatelských či řídicích rozhodnutí. Nedílnou součástí manažerské ekonomiky je i finanční řízení, které sladuje zájmy a cíle celé společnosti, a to jak v úrovni vrcholového řízení či v úrovni vnitřního řízení divizí či ekonomických jednotek. Finanční řízení tedy znamená cílevědomé řízení všech aktivit naší akciové společnosti, které jsou prováděny na základě stanovených cílů a požadavků Magistrátu hl. m. Prahy.

Finanční řízení v podmínkách Dopravního podniku je rozděleno do úrovně vrcholového finančního řízení a do úrovně vnitřního řízení úseků, divizí a nově i ekonomických jednotek. V jeho rámci jsou vymezeny základní činnosti jednotlivých útvarů a určeny jejich zodpovědnosti. Součástí finančního řízení je i stanovení rozhodovacích pravomocí a organizační struktury, které se zrcadlově odrážejí ve výkonných ekonomických oblastech, kterými jsou účetnictví, plánování či manažerské výkaznictví. Základem organizační struktury jsou i nákladová střediska, u nichž jsme již před zaváděním SW Elanor Global zvažovali tzv. superzměnu, tedy systémové přečíslování v úrovni celé společnosti. V rámci transformačního projektu musíme navázat na naše předcházející závěry a zabezpečit systémové přečíslování jednotlivých středisek s tím, že definitivní podoba by měla být uvedena do života k 1. lednu 2006. -bda-

Ing. Jiří Pařízek se narodil v roce 1959 a je zaměstnancem Dopravního podniku od roku 1991. V prvních letech působil ve funkci vedoucího odboru plánu a financování odštěpného závodu Autobusy, od roku 1994 zastával funkci ekonomického náměstka. V současné době je vedoucím jednotky Ekonomika Autobusy.



SUBPROJEKT C1 – SLUŽBY TRAMVAJE

Subprojekt C1 – Služby Tramvaje zahájil svou činnost v červnu a během své dosavadní činnosti dospěl k následujícím závěrům:

Od 1. ledna 2005 by se z dnešních útvarů provozoven Vrchní stavba a Trakční vedení měla oddělit autodoprava (nynější útvary 12 540 a 12 832) a vznikne samostatný útvar Vnitropodniková doprava, který bude součástí budoucího útvaru „Služby“. Ke stejnému datu, tedy 1. lednu, dojde k vytvoření ekonomické dočasné jednotky Dopravní cesta, jejímž vedením byl pověřen ing. Jiří Bezdíček. Tento útvar bude sdružovat nyní útvary Výrobní-

ho úseku a zbývající části provozoven Vrchní stavba, Měničrny a kabelová síť a Trakční vedení. Kromě vyčlenění útvarů autodopravy dojde k přesunu oddělení údržby a služeb (12 401) a normování práce (12 415) k nově vytvářené jednotce Správa vozidel Tramvaje a středisko dálkového ovládání měničren přejde pod novou jednotku Provoz Tramvaje. To jsou základní změny, ke kterým dochází v této části přeměny divize Elektrické dráhy již za několik týdnů.

Druhá etapa bude časově sladěna s transformací divize Metro a definitivní rozčlenění útvarů do výsledné podoby by mělo

proběhnout k 1. červenci příštího roku. Činnosti správy dopravní cesty budou sdruženy v technickém úseku a zbývající výrobní činnosti, které zůstanou od 1. ledna v jednotce Dopravní cesta, vytvoří samostatné jednotky v útvaru „Služby“. Práce v našem akčním týmu Transformačního projektu se nyní soustřeďují na stanovení vzájemných vztahů mezi jednotlivými útvary, zejména ve vztahu k jednotce Provoz Tramvaje. Upozorňuji, že některé názvy budoucích útvarů jsou pracovní a mohou se ještě v průběhu definitivní úpravy změnit.

Ing. Rudolf Zmatlík

PŘEDSTAVUJEME: ING. RUDOLF ZMATLÍK, VEDOUČÍ SUBPROJEKTU C1

Co pro Vás osobně znamená aktivní účast na Transformačním projektu? Jak vnímáte dosavadních sedm měsíců jeho trvání?

Účast na Transformačním projektu je zúročení mého poměrně dlouhého působení u Dopravního podniku, kde jsem se podílel na výstavbě metra, staveb divize Autobusy a v současné době na všech stavebách celého Dopravního podniku. Každá stavba znamená po určitou dobu omezení provozu nebo jeho změnu, proto jsem měl možnost se seznámit s řadou pracovišť a jejich problematikou. Přes tuto kvalifikaci byl začátek práce na subprojektu obtížný, protože služby jsou souhrn mnoha profesí a činností. Velmi zavazující je skutečnost, že se nesmí na nikoho a nic zapomenout. Práce je týmová a já mám velkou výhodu, že složení týmu subprojektu je velmi kvalitní.

Dosavadních sedm měsíců musím hodnotit následovně – mnoho práce, ale zároveň poznání, jak velké úsilí stojí zajištění tramvajové dopravy.

Přeměna činností sdružených pod název Služby Tramvaje bude probíhat v několika etapách. Jak jsou naplánovány a co bude jejich hlavní náplní?

Na tuto otázku jsem odpověděl již při představení našeho subprojektu. První etapa začne 1. ledna, kdy bude vytvořena dočasná ekonomická jednotka Dopravní cesta. Bude fungovat do té doby, než pokročí transformace divize Metro. K vytvoření definitivních jednotek by mělo dojít v polovině roku 2005.

AKTUÁLNĚ: Z JEDNÁNÍ ŘÍDICÍ RADY

➡ Řídicí rada předala představenstvu Dopravního podniku návrh na zrušení divize Elektrické dráhy k 31. prosinci 2004. Představenstvo na svém jednání 11. října návrh schválilo, a tak od 1. ledna 2005 budou zřízeny nové jednotky Provoz Tramvaje a Správa vozidel Tramvaje. Současně vznikne dočasná jednotka

Dopravní cesta, jejíž fungování se předpokládá do 30. června 2005, kdy dojde k další změně vyvolaným Transformačním projektem Dopravního podniku.

➡ Současně byl jmenován vedoucím jednotky Provoz Tramvaje Petr Hloch, vedoucím jednotky Správa vozidel Tramvaje ing. Jan Doubek

a dočasnou jednotku Dopravní cesta bude řídit ing. Jiří Bezdíček.

➡ Vedoucím vytvářené jednotky Zásobování jmenovala Řídicí rada ing. Miloše Pirkla a Helena Fliegelová byla pověřena vedením odboru sociální péče a kolektivního vyjednávání ve sdruženém personálním úseku. **-bda-**

KAM SE PODĚL MŮJ SÝR?

Jakmile zmizel ze Sýrové stanice C Sýr, myšky Čmuchalka a Cupitalka okamžitě vyrazily do bludiště hledat Nový Sýr. A zanedlouho ho také našly. Zato lidičkové Leňo a Beňo nedělali nic, jenom nechápali, co se to vlastně děje. Leňo odmítal opustit původní sýrovou stanicí, Beňo si po čase přece jen uvědomoval, že by měl něco dělat.

Posléze Beňo vykročil a rozhlédl se nervózně po bludišti. Přemýšlel o tom, jak se dostal do této nepříjemné situace. Chvilí si myslel, že v bludišti nemusí být žádný Sýr nebo že jej nemusí najít. Tyto úzkostné myšlenky ho ochromovaly. Beňo se usmál. Vzpomněl si na Leňu, jak stále přemýšlí o tom, kam se poděl jeho Sýr. Pak si řekl: „Proč jsem se nezvedl dřív a nešel hledat Nový Sýr?“ Beňo vykročil do bludiště, ohlédl se a uvědomil si, že opouští své pohodlí a jistotu. Cítil, jak je přitahován zpátky do známého teritoria – přestože tam už dlouho nenašel žádný Sýr. Začal pochybovat, zda chce skutečně jít do bludiště. Přemýšlel o tom. Věděl, že někdy trocha strachu může být užitečná. Máte-li strach, že se situace zhorší, když nic neuděláte, může vás to povzbudit k činnosti. Strach však není dobrý, když se bojíte natolik, že vám to brání v činnosti. Beňo se podíval vpravo, do části bludiště, kde nikdy předtím nebyl, a pocítil strach. Pak se zhluboka nadechl, obrátil se vpravo a pomalu vyrazil do neznáma...

Během následujících několika dnů našel Beňo na různých místech tu a tam kousky Sýra, ale ty mu nevydržely dlouho. Doufal, že najde dost Sýra, aby mohl přinést trochu Leňovi a povzbudit ho, aby vyrazil na cestu do bludiště.

Beňo ještě neměl v sobě dostatek důvěry. Musel si přiznat, že se v bludišti necítí dobře. Měl dojem, že se všechno změnilo od té doby, co byl v bludišti naposledy. Když už si myslel, že jde správnou cestou, zabloudil v dlouhých, nepřehledných chodbách. Po nějaké době se začal ptát sám sebe, zda je reálné očekávat, že najde Nový Sýr. Napadlo ho, že si ukousl příliš velké sousto. Pak se tomu zasmál, neboť si uvědomil, že žádné sousto nemá. Kdykoli začal pochybovat o svém jednání, připomněl si, že hledat Sýr v bludišti je lepší, než sedět v prázdné Sýrové stanici. Přestal čekat, co se stane, a začal jednat.

Pokračování!

Citace: Spencer Johnson: „Kam se poděl můj Sýr?“, české vydání: nakladatelství Pragma, V Hodkovičkách 2/20, 147 00 Praha 4, str. 47 – 50.