



MOTTO MĚSÍCE: Ti, co se rozčilují jen do výše svého platu, mě rozčilují výší svého platu. (Jiří Žáček)

POČÁTEČNÍ PŘEDSTAVY O SMĚRU A KROCÍCH PŘEMĚNY NEBYLO NUTNÉ V ZÁSADĚ KORIGOVAT

Mnoho z nás si ani neuvědomuje, že proces přeměny podniku byl nastartován již před osmnácti měsíci. Za tu dobu se toho mnoho událo v životě nás všech. O tom, co se za tu dobu podařilo, ale i co zaskřípalo, jsme si povídali s ing. Ladislavem Špitzerem, ředitelem Transformačního projektu.

■ **Pane řediteli, v čele Transformačního projektu stojíte už rok a půl. Když se ohlédnete dozadu, co se vám jako první vybaví při vzpomínce na dobu strávenou s Transformačním projektem?**

I když je člověk plně vstřebáván vírem dění, prostředím a okolnostmi, tak by měl vědomě vyvíjet snahu podívat se alespoň občas na své konání s nadhledem, vymanit se z rutiny dění. Děkuji proto za otázku, která mi právě toto nabízí. Odpovídat na položené otázky se pokusím z tohoto zorného úhlu.

Zpět k Vaší první otázce. Určitě se mi jako první vybaví obrovská řada setkání, jednání, porad a schůzek s velkým počtem kolegů – zaměstnanců, kteří přijali náročnou roli přímo se podílet na přeměně naší firmy. Hlavně však obrovské množství dobré práce, kterou jsme společně – navzdory neočekávaným událostem a následnému vývoji (v době rozhovoru je to již půl roku, kdy nás navždy opustil pan ing. Milan Houfek) – vykonali a dotáhli do současného stavu. Jsem přesvědčen, že se nemáme za co stydět. Naopak, i přes řadu dílčích nedostatků budme hrdí na realizaci dosavadních kroků na cestě přeměny. Náprava většiny dílčích nedostatků v dalším průběhu přeměny společnosti je v našich rukou, v našem chťení je napravovat.

■ **Osmnáct měsíců je dost dlouhá doba na to, abyste mohl posoudit, co byste změnil na svých původních představách, s nimiž jste přijal odpovědnost za vedení Transformačního projektu v našem Dopravním podniku?**

Jestli dovolíte, a čtenáři DP-KONTAKTu mi to nebudou mít za zlé, byl bych rád, abyste znovu otiskl část mé odpovědi na úvodní otázku, kterou jste mi položil krátce po mém pověření vedením transformačního procesu. Odpověď byla uveřejněna v dubnovém čísle loňského roku.

„Čtrnáctým rokem usiluji ve vedoucích funkcích o pozitivní změny v Dopravním podniku. Jde o dlouhé období. Hned na jeho počátku stál úkol prokázat konkurenceschopnost vedle dalších dopravců, kteří měli – a jistě někteří i nadále mají – zájem o převzetí našeho dopravního trhu. Pravda, tehdy se jednalo „pouze“ o autobusy a pouze v tuzemských podmínkách. V usilování o pozitivní změny však rozhodně nejsem sám. Naopak, za tu dobu jsem měl čest poznat poměrně početný zástup kolegů, kteří očekávají změnu a stejně jako já jí považují za nezbytnou. A to bohužel zdaleka neznám všechny zaměstnance. Jsem proto pevně přesvědčen, že se jedná o úžasné zázemí lidského potenciálu. Věřím v lidi, v jejich tvořivé schopnosti. To mi dává potřebnou sílu, abych nejen přijal nabídku ujmout se vedení tohoto obrovského a náročného projektu,

ale zejména abych usiloval společně s mnoha z vás, kteří třeba tyto řádky právě čtete, svěřenou práci dovést do úspěšného konce.

Trochu si připadám jako před náročnou expedicí, na níž jsem účast přijal dobrovolně, při plném vědomí její náročnosti, ale také s přesvědčením, že vytčeného cíle lze se správnými lidmi, za optimálních podmínek a s určitou dávkou štěstí (a zdraví) dosáhnout. Nutnou a nezbytnou podmínkou je řádná příprava a vybavení.“

S plným vědomím prohlašuji, že počáteční představy o směru a krocích přeměny, a hlavně o důvodech, které mne vedly k přijetí odpovědnosti za ni, nebylo nutné v zásadě korigovat. Navíc bohudík mohu konstatovat, že se významně zvýšil počet kolegů, které jsem měl možnost poznat, a kterým jde „o věc“. I nadále víra v lidi mne vede k optimizmu. Společně jsme schopni nalézat přijatelná řešení vzniklých problémů.

■ **Transformační projekt se nachází za polovinou svého plánovaného harmonogramu prací. Co dobrého se dosud podařilo udělat a změnit?**

Jak je obecně známo, základem reorganizace podniku v rámci Transformačního projektu je přechod od relativně samostatných tří divizí a ředitelství společnosti na uspořádání procesní, kde se struktura odvíjí od hlavních, nosných procesů a na ně navazujících procesů obslužných. Samozřejmě, obě kategorie procesů se tak stávají průhlednějšími a je možný jejich re-engineering s hlavním cílem – snížení nákladů a uvolnění zbytných prostředků.

Transformační projekt je zaměřen na dlouhodobé snížení provozních nákladů podniku a vzhledem k finanční situaci podniku k rychlému nalezení likvidity, která je potřebná k řešení deficitu ve střednědobém rozpočtu podniku.

Urgentní je nalezení přibližně 500 milionů Kč pro stabilizaci rozpočtu v průběhu nejbližších 2 až 3 let. Hlavními oblastmi pro získání jmenované částky je odprodej nepotřebných nemovitostí podniku, zajištění některých služeb externě (outsourcing) a zejména snížení počtu zaměstnanců ve všech kategoriích vyjma řidičů MHD. Do roku 2009 se jedná v souhrnu dotčených kategorií přibližně o 1000 zaměstnanců, což představuje 11 – 13 % oproti současnému stavu. Realizace jenom tohoto opatření přinese v daném období souhrnnou úsporu v hodnotě více než 1 miliardy Kč. Jedná se o opatření nezbytné, bohužel velmi citlivé a nepříjemné. Ke zmírnění jeho důsledků jistě přispívá i fakt, že důchodového věku ve stejných letech dosáhne více než 20 % ze zaměstnanců dotčených kategorií, tzn. v průměru každý pátý!

Pro všechna zmíněná opatření už byly v rámci Transformačního projektu provedeny potřebné výchozí kroky: zjednodušení hlavních procesů, vyčlenění obslužných procesů a vytvoření podmínek pro jejich efektivizaci a racionalizaci.

Zásadním krokem bylo sdružení personálních procesů z bývalých tří divizí a ředitelství do jednoho; podobně je tomu i v ekonomických a účetních procesech a útvarch. Centralizací a modernizací prací je vytvářen předpoklad k významné úspoře pracovníků.

S organizačními změnami probíhá také redisolokace útvarů s cílem minimalizovat potřebné plochy a objekty. Součástí tohoto procesu je přestavba systému řízení „správy budov“ na systém, kde alfou a omegou je ekonomické využívání majetku.

Stejnými cestami se ubírají opatření k dlouhodobému snižování provozních nákladů. Jmenujme již provedené sloučení a efektivizaci vnitropodnikové dopravy, útvarů ICT, zásobování a dalších.

■ **Kritici přeměny své výtky přednášejí velmi často. Co trápí vás osobně? Určité jsou věci, jejichž průběh jste si představoval trochu jinak než probíhají.**

Ve větší míře, než jsem očekával, se problémy objevují především tam, kde se to dotýká či je spojeno s firemní kulturou, vnitřní komunikací a jejich stavem. A to je oblast, kterou každý z nás – ať chceme nebo nechceme – silně vnímáme v každodenních pracovních vztazích, která ovlivňuje a formuje i náš názor na průběh a výsledky přeměny naší společnosti. Pozitivně nebo negativně.

Problematika firemní kultury, vnitřní komunikace, to je bezesporu oblast, která je vnímána většinou našich zaměstnanců s očekáváním významného posunu k lepšímu. Stále častěji však mám pocit, že mnoho zaměstnanců proměnu spíše pasivně očekává zejména od druhých, mnozí přítomní říkají, že to s proměnou myslí vážně. Přitom si však neohodlají uvědomit či zapominají, že jiní oprávněně očekávají aktivní proměnu právě od nich samotných.

Podle mého názoru ne každého zlepšení lze dosáhnout jednoduše a pouze tím, že to myslím vážně. Zejména pokud se to zdaleka netýká jen problematiky, jejíž řešení je v kompetenci výhradně člověka samotného či která se týká pouze jeho osoby. Myslím si však, že počátek možného zlepšení ale skutečně spočívá v tom, zda jsem o potřebě či nezbytnosti takového zlepšení přesvědčený, z čehož pramení, že to myslím vážně. Zlepšení něčeho pouze na základě „myslím to vážně“ však bohužel nestačí. Musí následovat činy.

(Pokračování na straně II)

POČÁTEČNÍ PŘEDSTAVY O SMĚRU A KROCÍCH PŘEMĚNY...

(Pokračování ze strany I)

V našem případě jde bezesporu o složitý a tím i dlouhodobý proces, protože zlepšení je potřeba dosáhnout v myšlení a hlavně v konání mnoha tisíců lidí různých názorů, představ, požadavků, schopností, s různou mírou vnitřních pohnutek přispět ke zlepšení. Přitom každý z nás je různě složitou osobností, která je součástí a produktem působení složitého vývoje v různém sociálním prostředí.

S odstupem času také vnímám stále naléhavěji častou absenci toho, o čem jsem se zmínil v rámci článků s hodnocením roku 2003 v DP-KONTAKTu. „V době vyspělé komunikační techniky zapomináme na nejpřirozenější a neúčinnější způsob komunikace, kterým je osobní setkávání, předávání a vysvětlování oboustranně potřebných údajů. Jde o komunikaci na všech úrovních naší společnosti. Je potřeba posílit komunikaci horizontální, mezi jednotlivými útvary na stejné linii řízení. Vázně i komunikace vertikální.“

Považuji za veledůležitě snažit se pochopit druhé, vědomě se snažit vcítit do jejich role a nalézat příčiny toho, co nám v jejich jednání či chování nezapadá do našich představ. V souladu s tímto poznáním bychom se pak měli snažit o to, aby následné kroky a činy pokud možno byly vždy konstruktivní, předem pečlivě zvážené i z hlediska, zda skutečně mohou přispět k posilování toho, co v oblasti firemní komunikace očekáváme. Uvědomuji si, že to zní příliš idealisticky. Jsme lidi a nikdo z nás není dokonalý. Přesto se však můžeme snažit co nejvíce k dokonalosti přiblížit.

Předpokladem úspěchu je přitom oboustranně partnersky, konstruktivně vedený dialog založený na principech vzájemné důvěry, s vzájemným respektováním partnerů. Je potřeba důsledně a trpělivě vy-

tvářet podmínky a prostředí, které jsou živnou půdou cílených změn.

■ První říjnový den je termín dalších výrazných změn v Dopravním podniku. Nová organizační struktura už má jasné a pevné kontury. Jaké organizační změny nás ještě čekají?

Výkonným jádrem podniku byly, jsou a jistě budou provozní jednotky. Jejich základní a zásadní přeměna postupuje v podstatě v souladu s harmonogramem. Na přelomu září a října tomu bude právě rok, kdy divize Autobusy byla nahrazena jednotkami Provoz a Správa vozidel Autobusy, tři čtvrtiny roku, kdy divize Elektrické dráhy byla nahrazena jednotkami Provoz, Správa vozidel a Dopravní cesta Tramvaje a čtvrt roku po vzniku jednotky Správa vozidel Metro.

Po roce od první fáze přeměny je před námi další významný mezník. K 30. září 2005 je připravováno zrušení divize Metro a od 1. října 2005 zřízení jednotek Provoz a Dopravní cesta Metro.

Ke stejnému datu vznikne odbor Strategie a řízení (podrobnosti přináší další článek přílohy) v přímé podřízenosti generálního ředitele, jednotka Dopravní cesta Tramvaje a odbor Energetika v přímé podřízenosti technického ředitele a útvar Spisová služba jako součást úseku služeb. V následujícím období po 1. říjnu 2005 dojde především k dokončení přeměny v dosud neřešených útvarech, jako například v útvaru kancelář GR, útvaru kontroly a vnitřního auditu a dále k dokončení re-engineeringu technického úseku.

Složitou cestou přeměny – sdružováním služeb – prošly a procházejí útvary personalistiky, ekonomiky a finančního řízení, informačních technologií, auto-provozu, právních služeb, zásobování, správy nemoovitého majetku a další.

Dochází k navazování nových vazeb, postupně se zacelují řezné rány v organizmu, které bylo nezbytné provést.

Postup přeměny je, jak je obvyklé při každé stavbě či přestavbě, provázen hledáním, nalézáním a přijímáním mnoha kompromisů. Dokončení fáze vnitřní optimalizace činností, aktiv i chování jednotek a dalších útvarů jistě povede k očekávanému celkovému zvýšení efektivity.

To však nepříjde samo o sobě. Je potřeba ještě vykonat mnoho další práce a přiložit ruku k dílu. A tuto možnost má podle mého názoru v podstatě každý zaměstnanec podniku.

Pro dokreslení bych ještě rád uvedl, že celkem je v současné době přijato 85 jmenovitých transformačních úkolů a několik desítek optimalizačních akcí s trvalým cílovým efektem. Ale podrobněji o tom zase někdy příště.

■ Léto je časem dovolených. Bylo alespoň několik dní, kdy jste nemyslel na Dopravní podnik a Transformační projekt?

Jistě. Přiznám se však, že jsem se tomu musel naučit. Považuji to za nezbytný předpoklad duševní hygieny, předpoklad k tomu, aby se člověk mohl ke své práci vrátit a efektivně jí vykonávat. Navíc regenerace fyzických i psychických sil se s přibývajícím léty stává pro mne stále náročnější, potřebuji delší souvislou dobu odpočinku. A jedinou možností a příležitostí je právě dovolená.

Takže každému, kdo ji právě čerpá nebo kdo se na ni teprve chystá, přeji, aby si dovolené užil a nabral mnoho sil do další plodné práce, a také, aby mu nabyté síly co nejdéle vydržely.

-bda-

ČINNOSTI PRO PODPORU ŘÍZENÍ PODNIKU – ODBOR STRATEGIE A ŘÍZENÍ

Vytvoření útvaru na zajištění štábních činností pro podporu řízení podniku je výsledkem práce týmu, který se podílel na zpracování subprojektu D7 – Vybudování a organizační zajištění procesů mezinárodních vztahů. Další činností bylo formulování problematiky zajišťování procesů strategického řízení, což mělo být původně součástí subprojektu D9 – Strategický rozvoj. Tento subprojekt však nakonec nebyl samostatně řešen.

Útvar strategie a řízení nevznikal lehce a jednoduše, výsledná podoba je výsledkem řady diskuzí, jednání, polemik a následného konsenzu na pracovní i řídicí úrovni.

Svědčí o tom i skutečnost, že podstatné činnosti i působnosti byly formulovány již v říjnu minulého roku. Nová podoba útvaru vznikala od května letošního roku. Po několika projednáních Řídicí rada na svém jednání 17. srpna zřídila odbor Strategie a řízení k 1. říjnu schválila s tím, že bude začleněn do působnosti generálního ředitele Dopravního podniku.

Posláním útvaru bude soustředit postupně do jednoho místa činnosti spojené s tvorbou strategie, oborových vztahů, projektové kanceláře, organizace a techniky řízení a následně správu systému managementu jakosti.

V současné době jsou tyto činnosti zajišťovány útvary, které jsou v působnosti technického ředitele, sekretariátu generálního ředitele, zmocněnce pro zahraniční

vztahy a personálního ředitele. Projektová kancelář – odbor transformačního projektu je samostatný útvar, zajišťující realizaci Transformačního projektu. Začlenění tohoto útvaru se předpokládá po skončení intenzivních prací na transformaci společnosti asi začátkem roku 2007.

Další činností, která bude začleněna do útvaru strategie následně, předpoklad je k 1. lednu 2006, je management jakosti.

Činnosti a poslání tohoto oddělení jsou formulovány v rámci subprojektu D8 – Systém řízení jakosti. Výsledky tohoto subprojektu včetně personálního zajištění budou po schválení Řídicí radou Transformačního projektu převzaty.

V čem bude spočívat práce nově vzniklého odboru strategie a řízení? Již výčet činností, které jsou do odboru strategie a řízení začleněny, a organizační schéma určují dvě základní oblasti působnosti, a to:

1. Činnosti a procesy garantující výhledová řešení strategických, koncepčních a rozvojových programů. Tyto činnosti budou vycházet z dopravní politiky státu i hlavního města Prahy s aktivním využíváním informací a trendů v oblasti MHD v zahraničí i v tuzemsku. Zajišťovány budou oddělením strategie a řízení projektů a zčásti oddělením oborových vztahů.

2. Činnosti „rutinního“ charakteru. K říjnu 2005, od kdy začne odbor strategie a řízení působit, bude podle organizačního schématu členěn do oddělení:

- strategie a řízení projektů,

- oborové vztahy,
- organizace a technika řízení.

Oddělení strategie a řízení projektu

bude odpovídat především za formulování návrhů strategických cílů společnosti do budoucna, za zpracování studií a analýz technického a investičního rozvoje Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciové společnosti, zpracování scénářů strategického chování Dopravního podniku v tržním prostředí působícím v oblasti městské hromadné dopravy, zpracování zásadních materiálů o následném rozvoji MHD pro rozhodování představenstva společnosti a zastupitelských orgánů města, rozpracování schválené strategie rozvoje společnosti na výkonné složky a zpětnou kontrolu naplňování schválené strategie. Ve své činnosti bude spolupracovat s orgány a organizacemi města při pracích na klíčových koncepčních materiálech, jako jsou Územní plán hl. m. Prahy, Strategický plán hl. m. Prahy, rozvojové priority města pro možnost využívání zdrojů Evropské unie a podobně.

Oddělení oborových vztahů

bude využívat při své práci odborné materiály ze zahraničí v oboru MHD včetně oborové legislativy z EU a UITP. Analýzy vyplývající z těchto materiálů budou sloužit k podpoře strategických cílů společnosti. (Pokračování na straně IV)

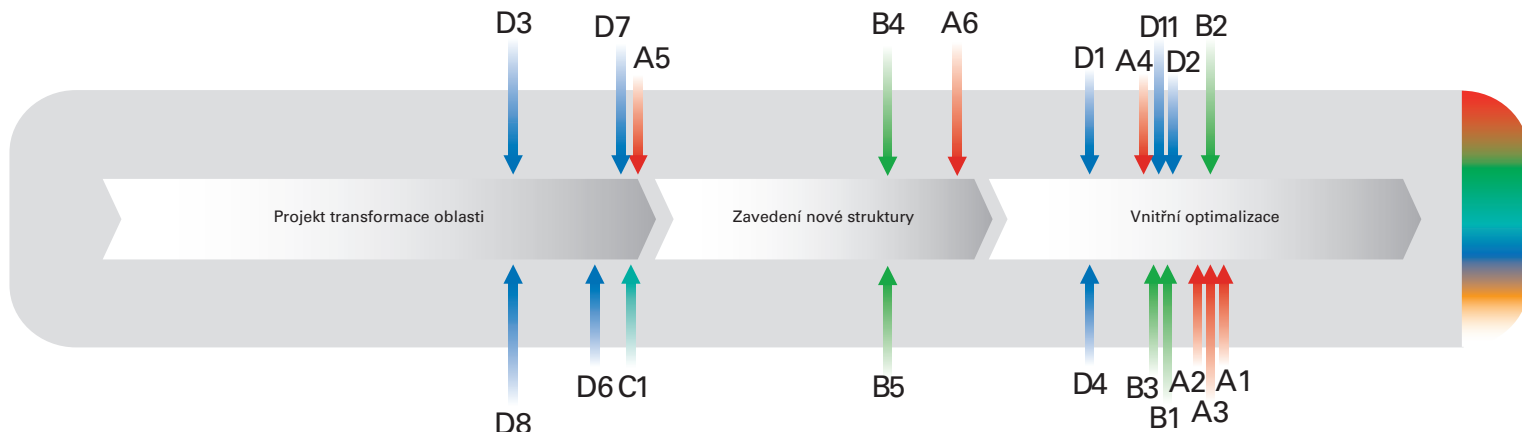
BAROMETR TRANSFORMACE

Subprojekty:

A1 – Provoz Autobusy
A2 – Správa vozidel Autobusy

A3 – Provoz Tramvaje
A4 – Správa vozidel Tramvaje
A5 – Provoz Metro
A6 – Správa vozidel Metro
B1 – Zastávková péče a sociální zařízení
B2 – Informační technologie
B3 – Vnitropodniková doprava
B4 – Správa nemovitého majetku
B5 – Zásobování
C1 – Služby

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
D8 – Systém řízení kvality
D11 – Re-engineering bezpečnostního úseku



Poznámka: Subprojekt E2 (Činnosti na podporu změny) vykonává svou činnost průběžně po celou dobu trvání Transformačního projektu.

DISLOKACE MĚNÍ PODNIK

V souvislosti se vznikem nových jednotek či podstatnými změnami v těch stávajících také dochází ke stěhování jednotlivých útvarů Dopravního podniku. O současném stavu dislokace jednotlivých útvarů nám podala informace Lucie Babáčková z jednotky Správa nemovitého majetku, která má dislokaci na starosti.

■ Stěhování zaměstnanců Dopravního podniku probíhá už několik týdnů. Které jednotky již změnilly své působíště a jak se změnilo rozmístění?

Konečné umístění zaměstnanců proběhlo již v Bezpečnostním úseku, který byl dislokován do několika budov, a to do budovy A Depa Hostivař (2. patro a celý objekt bývalé nocležny), budovy A Depa Kačerov (9. patro) a budovy Sokolovská (5 kanceláří v 3. patře). Další změnou v první polovině června bylo přestěhování jednotky Dopravní cesta Tramvaje z administrativní budovy Sokolovská do 2. a 5. patra budovy A Depa Hostivař.

Dále proběhl přesun střediska 12218 (středisko mobilní četa technické údržby tramvají), která spadá pod Technický úsek, do přístavby měnirny Hradešinská a do jedné místnosti ve vozovně Motol.

Ve druhé polovině června se do kanceláří

ve 4. patře budovy Sokolovská přesunula většina jednotky Správa nemovitého majetku a koncem srpna došlo ke stěhování jednotlivých správců objektů do vozoven, dep a garáží. Během prvního pololetí byla ukončena dislokace jednotky ICT (informační a komunikační technologie), která nyní sídlí ve dvou budovách, a to v Sokolovské (1. patro) a v budově C DOZ Hostivař (2. patro). Podařilo se také centralizovat odbor 90030 (interní audit a kontrola) do 7. patra budovy Sokolovská.

Koncem června bylo ukončeno stěhování první části právního odboru (oddělení nehod a škod) do 6. patra budovy A v depu Kačerov. V budově Centrálního dispečinku zatím probíhají pouze drobné přesuny mezi jednotkami spadajícími pod technický a dopravní úsek.

Popsanými změnami bylo uvolněno několik kanceláří v přízemí budovy Sokolovská, do kterých by se měla v nejbližší době přestěhovat část personálního úseku.

■ Jaké změny čekají zaměstnance Dopravního podniku na podzim letošního roku a kdy by měla být změna působíště vyvolaná Transformačním projektem dokončena?

Na podzim plánujeme centralizaci odboru

energetika (902400 – vznik k 1. říjnu) do budovy A Depa Hostivař. Tato změna je plánována v návaznosti na stěhování části jednotky Správa vozidel Metro (útvary 11223) do budovy A Depa Kačerov.

Očekávaný začátek přeměny Metra bude znamenat také velké změny a přesuny zaměstnanců a útvarů a jejich přeorganizování obecně. Proto je možné provést pouze dislokování útvarů, u kterých byly všechny fáze transformace již ukončeny nebo pro další chod útvarů je jeho centralizování bezpodmínečně nutné.

Mezitím se budou podle postupu transformace připravovat prostory pro útvary, ve kterých již kompletní transformace proběhla a v současnosti běží fáze optimalizace, po jejímž ukončení bude znám přesný počet pracovníků a jejich potřeby kanceláří a ostatních prostorů. Dislokování zaměstnanců proto probíhá pouze na základě žádostí vedoucích jednotlivých útvarů. Než dojde k vyžádání přesunu, měly by útvary pracovat ve stejném místě, kde pracují nyní.

Je tedy nutno vyčkat na ukončení celého transformačního procesu, aby veškeré provedené změny vedly ku prospěchu Dopravního podniku a jeho zaměstnanců.

-bda-

AKTUALITY Z JEDNÁNÍ ŘÍDICÍHO TÝMU A ŘÍDICÍ RADY

➡ Na svém jednání 17. srpna schválila Řídicí rada koncepci zajišťování štábních činností pro podporu řízení podniku, na jejímž základě vzniká od 1. října odbor Strategie a řízení, který bude pracovat v podřízenosti generálního ředitele.

➡ V rámci plnění jmenovitých transformačních úkolů byl zpracován materiál o sjednocení oběhu a evidence účetních dokladů od 1. ledna 2006, který byl následně Řídicí radou schválen.

➡ Bylo schváleno zřízení a personální obsazení subprojektu D12 – Řízení výkonnosti. Subprojekt bude pracovat ve

složení: Ing. Miroslav Karas (E, vedoucí), Ing. David Dohnal (T), Ing. Martin Machů (D), Ing. Jiří Pařízek (E) a Ing. Václav Pokorný (T).

➡ Na jednání 31. srpna byl schválen materiál o marketingu a komunikaci, na jehož základě vznikne od 1. října odbor Marketing a informační servis v rámci dopravního úseku. Bližší informace o tomto odboru přinese příští příloha DP-KONTAKTU.

➡ Dále bylo odsouhlaseno řešení zbytkových činností hospodářských správ.

-bda-

(Pokračování ze strany II)

Bude koordinovat činnosti vyplývající z účasti zástupců Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciové společnosti v mezinárodních a národních oborových organizacích, projektech a pracovních skupinách a bude rozvíjet vztahy s ostatními odbornými subjekty v ČR, jako jsou Sdružení dopravních podniků, vysoké školy, vědecká pracoviště a další. Bude zajišťovat účast na odborných konferencích, podporovat přednáškovou a publikační činnost. Z činnosti bývalého oddělení VTEI přejdou do oddělení činnosti spojené se zpracováním odborných rešersí z informací získaných z odborného tisku, „best practices“ – příkladů z praxe, internetu, odborných stáží, materiálů odborných konferencí, databáze UITP a další. Vedle činností koncepčních bude v pracovní náplni útvaru i řada činností, které jsou „rutinního“ charakteru a jsou dnes zajišťovány zahraničním referátem, jako je organizační zajištění služebních cest všech pracovníků Dopravního podniku vyslaných do zahraničí, organizační zajištění návštěv našeho podniku, konferencí a zasedání, zajišťování překladů a další.

Oddělení organizace a technika řízení (OTŘ)

Je útvar, který odpovídá za tvorbu metodik a správu procesní a organizační architektury společnosti a řízení dokumentace. Jeho posláním je řízení a prohlubování uvedených technik takovým způsobem, aby podporovaly přijatou strategii a zvolený styl řízení. Pracoviště je koordinátorem významných průřezových činností a bylo třeba zajistit jeho nezávislost a nadřazenost nad všemi výkonnými procesy. Proto bylo toto oddělení zařazeno do úseku generálního ředitele v rámci odboru strategie a řízení. Základní činnosti OTŘ je možné rozdělit do tří oblastí:

- organizační – tj. vše, co souvisí s organizační strukturou a metodikou provádění organizačních změn systemizace organizačních útvarů včetně systemizace pracovních míst,
- procesní – tj. především zpracování metodiky provádění procesních analýz a změn a spolupráce s manažery na analýzách procesů a činností,
- řízení dokumentace – tj. činnosti související s organizačními norma-

mi, metodikou tvorby norem, správou soustavy řízení dokumentace i řídicí dokumentace.

Činnost OTŘ především v oblasti organizační a normotvorné je ve společnosti zajišťována, má dlouhodobou historii, zavedenou metodologii a řadu procesů je rovněž možné považovat za „rutinní“. Posílit je třeba oblast procesní, a to nejen při administraci procesních změn, ale zejména v posuzování a analyzování jednotlivých činností a procesů a metodické podpory jednotlivým manažerům. Nové organizační začlenění OTŘ by mělo toto posílení zajistit.

Vytvořením odboru strategie a řízení budou pokryty všechny činnosti, které byly na jednotlivých útvarech v této oblasti zajišťovány, nezůstávají žádné zbytkové činnosti, nevytváří se nová pracovní místa, ale naopak dochází k úspoře 2 pracovních míst. Optimálním personálním obsazením tak bude možné zajišťovat větší rozsah činností, které z náplně a poslání odboru strategie a řízení vyplývají.

Ing. Marie Hosnedlová,
vedoucí odboru strategie a řízení

OPTIMALIZACE V JEDNOTLIVÝCH JEDNOTKÁCH

Již potřeby vám přinášíme odpovědi na dvě otázky, ve kterých vedoucí jednotlivých útvarů hodnotí dosavadní průběh etapy vnitřní optimalizace a plnění jednotlivých jmenovitých transformačních úkolů (JTÚ).

Otázky zůstaly stejné jako před měsícem a tentokrát nám odpovídali ředitelé personálního, obchodně-ekonomického a bezpečnostního úseku:

1. Již několik měsíců vámi řízený útvar prochází tzv. „zelenou“ etapou transformace, optimalizací. Co se vám za tu dobu podařilo vyřešit ze zadaných úkolů?
2. Fáze vnitřní optimalizace je naplánována do konce letošního roku. Co útvar čeká v následujících měsících, aby se vám podařilo splnit nejen jmenovité transformační úkoly, ale i upravený plán pro rok 2005?

D1 – Personální úsek – Ing. Jaroslav Ďuriš, personální ředitel

1. Úkoly, které personální úsek řeší, jsou spojeny se všemi dalšími útvary společnosti a je jich velmi mnoho. Týkají se jak koncepčních řešení, tak i rutinního zpracování dat a podkladů. Personální úsek má zpracován návrh postupu sjednocení personální agendy, zpracování mezd, docházky a podobně. Byla zpracována analýza využití rekreačních středisek a předložen materiál na jednání představenstva společnosti k rozhodnutí o dalším využití tohoto majetku. Dokončuje se návrh Kolektivní smlouvy pro rok 2006 včetně mzdové oblasti. Samozřejmě probíhá optimalizační fáze, což znamená postupný proces zeštíhlování personálního úseku, který byl již zahájen.

2. Personální úsek má před sebou kolektivní vyjednávání pro rok 2006, což je alfa a omega pro zachování sociálního smíru ve společnosti. Další velký úkol, který nás čeká, je provázání metodických řešení do funkčního softwaru, ať už mám na mysli Eleanor Global, nebo nově tvořený produkt „Evidence pracovní doby“. Co se týče hospodářského výsledku pro rok 2005, všichni víme, jak je situace napjatá, ale dá se konstatovat jedno: disproporce, se kterými se budeme potýkat až do konce roku, se netýkají odměňování zaměstnanců. Oblast mezd je plánem pokryta v plném rozsahu.

D4 – Obchodně-ekonomický úsek – Ing. Václav Pomazal, obchodně-ekonomický ředitel

1. Do konce roku se bude používat předtransformační struktura informačního systému. Z toho vyplývá, že stávající trans-

formace je z ekonomického hlediska evidována zdvojením prací celého týmu. Obchodně-ekonomický úsek tedy touto vstřícností šetří náklady původně navržené postupné úpravy informačního systému SAP.

2. V současné době je připravena realizace a testování nové struktury informačního systému, a tím lepší podmínky pro sledování hospodaření pro jednotky i celou akciovou společnost.

D11 – Bezpečnostní úsek – Dr. Antonín Fedorko, bezpečnostní ředitel

1. Bezpečnostní úsek má pro rok 2005 stanovených sedm jednotlivých transformačních úkolů, z toho je jeden úplně čerstvý.

Vedle hospodářských výsledků má bezpečnostní úsek za úkol vyřešit problematiku bezpečnostních agentur, bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, technického řešení zabezpečení budov, krizového plánování a jiné.

Do dnešního dne se nám úspěšně podařilo vyřešit přes polovinu úkolů. Největší úspěch zaznamenalo oddělení požární prevence pod vedením Oldřicha Hořínka. Činnosti související s požární prevencí byly v Dopravním podniku velmi rozšířené. V rámci sjednocení těchto činností byl snížen počet zaměstnanců o 30 %. V těsném závěsu za skvělými výsledky pana Hořínka je i oddělení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), které pod vedením Ing. Jany Janatkové zeštíhlo co do počtu o 14 %. Nutno dodat, že v tomto případě neplatí přímá úměra, ba naopak. I přes značné snížení početního stavu se podle mého názoru kvalita poskytovaných služeb zvýšila. Je to dáno naprostou změnou koncepčního přístupu k vedení a organizaci práce těchto útvarů, která je úspěšně zaváděna i přes počáteční dětské nemoci.

2. Aby byl bezpečnostní úsek schopen s přehledem vyřešit i veškeré úkoly a předčít upravený plán pro rok 2005, bude to velký boj. Například jen ke sjednocení systémů ostražky budov je zapotřebí investic ve výši statisíců a těch se nám samozřejmě nedostává.

Zatímco bezpečnostní úsek přejímá různé činnosti, finanční toky zůstávají na stejných místech. Ale jsem od přírody optimista a věřím, že zdravý rozum zvítězí a do konce roku se podaří vyřešit dané úkoly ke spokojenosti všech zúčastněných.