



MOTTO MĚSÍCE: Pojmy jež nemají základ v přírodě, můžeme přirovnat k severským lesům, jejichž stromy nemají kořeny. Stačí závan větru, nepatrný fakt a celý les stromů a idejí klesne k zemi.

(Denis Diderot)

SNÍŽENÍ NÁKLADŮ JE HLAVNÍ DŮVOD TRANSFORMACE

Jméno doc. ing. Jana Petra, DrSc. je v souvislosti s Transformačním projektem v Dopravním podniku velice často spojováno. On vede tým konzultantů z CS-Projectu, který zaměstnancům podniku pomáhá v přerodu společnosti na moderně fungující podnik.

S docentem Petrem jsme si o přeměně povídali naposled v červnu loňského roku, tehdy byl celý projekt, dá se říci, v plenkách. Od té doby se toho mnoho změnilo. O uplynulých měsících a dosavadních zkušenostech s Transformačním projektem jsme si s docentem Petrem povídali uprostřed září.

■ **Pane docente, od našeho prvního rozhovoru v transformační příloze DP-KONTAKTu již uplynul téměř rok a půl. Dopravní podnik má až na malé výjimky novou organizační strukturu. I když to na první pohled nevypadá, Dopravní podnik se poměrně významně změnil. Jaký je váš názor?**

Skutečně můžeme říci, že organizační transformace DP je téměř u konce. Ale aby nedošlo k omylu: cílem transformačního procesu nebylo „převrátit“ organizační strukturu, ale přejít z funkcionální struktury kladoucí důraz na organizační pavouka na strukturu procesní, kde středem pozornosti je řízení procesů, které přinášejí podniku hodnotu. Samozřejmě, že i v tomto případě existují výkonné a pomocné organizační jednotky, ovšem postavené pro optimální řízení procesů. Je pravda, že co se organizační změny týče, máme většinu práce za sebou. Teď už se mohu přiznat, že se mi lépe spí.

Dopravní podnik se skutečně na pohled velmi změnil. Říkám-li na pohled, myslím tím především organizační uspořádání. Teď je třeba, aby se k obrazu procesního řízení změnilo i vnitřní klima podniku, způsob řízení jednotek a, i když tuto frázi mám velmi nerad, myšlení lidí. Je radost mluvit s některými vedoucími na střední úrovni, kteří už se chovají jako hospodáři ve svých jednotkách a využívají k tomu zatím ne zcela dokonalý aparát procesního řízení. Mají-li ale vyniknout výhody procesního řízení, na které je nyní podnik nastaven, musí manažeři přejít od direktivního řízení k „vedení“, být vůdci spíše než příkazujícími vedoucími.

■ **V prvních měsících jste byl hnacím motorem procesu přeměny, koncem minulého**

roku přišlo závažné onemocnění a v létě jste se vrátil do Transformačního projektu. Jak ho hodnotíte z určitého odstupu, který vyvolalo zmíněné onemocnění?

Především mě dojalo přijetí lidí z Dopravního podniku, když jsem se po nemoci vrátil. Měl jsem pocit, že se vracím do rodiny. To mi bylo velkou vzpruhou a dodnes mě toto chování posiluje. Děkuji za ně.

S trochou žárlivosti jsem si uvědomil, že Transformační projekt jede skvěle i beze mne. Důvodů je několik: v projektovém týmu jsou skvělí lidé, stejně tak v subprojektech. Důvodem je i to, že organizace a řízení Transformačního projektu byla dobře založena a za první půlrok běhu jsme získali dost zkušeností, protože první půlrok byl skutečně „tuhý“.

Opravdu jsem měl nedobrovolně dost času hodnotit Transformační projekt jako takový, i jeho průběh. Přípravoval jsem se svými kolegy organizaci a řízení projektu asi čtvrt roku. Využívali jsme zkušenosti z našich minulých projektů, ovšem tento projekt byl značně rozsáhlý. Promiňte mi neskromnost, ale právě s odstupem mohu říci, že jsme projekt připravili dobře a to, že po rozjezdu nebyly žádné vážné potíže, je toho důkazem. Projekt by ale nebyl úspěšný, kdyby se na jeho řízení nepodíleli skvělí a obětaví lidé z Dopravního podniku.

S čistým svědomím mohu říci, že kdybychom měli začít znovu, mnoho bych toho na Transformačním projektu neměnil.

(Pokračování na straně II)



PORADNÍ SBOR CESTUJÍCÍCH V NORIMBERKU

9. dubna 2002 zahájil svou práci Poradní sbor cestujících u Dopravní společnosti Norimberku (VAG). Poradní sbor cestujících je – podle svých stanov – fórem cestujících a společenských skupin, které se zajímají o osobní místní dopravu. Cílem sboru je dosáhnout růstu atraktivnosti norimberské MHD. Poradní sbor cestujících má výhradně poradní funkci. K jeho úkolům patří: zlepšovat kontakty a komunikaci mezi zákazníky a VAG a přinášet návrhy a podněty ke zlepšování služeb veřejné dopravy.

Sbor se skládá ze 14 norimberských občanů. Ti se rekrutují z reprezentativního vzorku zákazníků VAG a jsou pak vybráni v rámci soutěže a následného losování. Takto jsou zastoupeny všechny věkové skupiny od školáků po penzisty, od velmi častých po občasné cestující, výdělečně činní i nezaměstnaní. Dále jsou členy sboru zástupci sedmi institucí: Společnosti pro atraktivní místní dopravu v Norimberku, Poradního

sboru cizinců města Norimberk, Svazu německých rodin kraje Norimberk, Integračního kruhu pracovně postižených, Krajského kroužku mládeže Norimberk-město, Městské rady seniorů a Dopravního klubu Německa. Podle stanov se předpokládají ročně dvě zasedání Poradního sboru. Na základě mimořádné angažovanosti členů se již za prvních 12 měsíců konalo pět veřejných zasedání a jednodenní seminář. Organizátoři věnovali těmto akcím mnoho hodin svého volného

času. Člen představenstva VAG Dr. Rainer Müller tyto akce moderoval a členy Poradního sboru informoval o aktuálních tématech VAG. Členů sboru se dotazoval i na konkrétní rady. Tak byly na příklad při návštěvě tramvajových dílen vzneseny připomínky k výběru nových směrových tabulí ve vozidlech a v dílnách metra k designu nových vozidel pro linku U3. Již na začátku činnosti Poradní sbor shromáždil značný počet návrhů a témat. Ty byly nejdříve rozříděny do



následujících souborů: návrhy konkrétních zlepšení, plánování nabídky, jízdní řády, tarify, bezpečnost, infrastruktura, image, dopravní prostředky, služby a základní informace. Na druhém zasedání Poradního sboru 5. června 2002 přednesl Dr. Rainer Müller stanoviska VAG k jednotlivým návrhům. Dalším projednávaným tématem byla čistota zařízení VAG. Na tomto zasedání byla také řešena organizace vzájemné spolupráce poradců a VAG. Poradci se rozhodli založit dvě pracovní skupiny s názvy „Plánování“ a „Konkrétní návrhy na

zlepšení“. Členové těchto pracovních skupin se budou setkávat mezi zasedáními celého Sboru, aby řešili konkrétní problémy.

Další zasedání bylo věnováno zejména změně jízdních řádů v prosinci 2002 a s ní spojené nové koncepci linkového vedení tramvají. Probírána byla i veřejná diskuse o dalším zachování tramvajových linek. Dalším stěžejním tématem byl průzkum trhu a aktivity marketingu VAG. Pracovní skupiny také informovaly o svých pravidelných zasedáních.

V březnu 2003 se na základě iniciativy Poradního sboru cestujících konal jednodenní seminář. Účastníci byli rozděleni do pracovních skupin, které se zabývaly tématy „Budoucnost MHD v Norimberku“, „Jízdní řády na zastávkách“, „Bezpečnost ve vozidlech, na zastávkách a ve stanicích metra“ a „Jízdenkové automaty“. K jednotlivým odborným tématům se vyjadřovali vedoucí odborů VAG a zástupci politické reprezentace města.

Značná angažovanost členů Poradního sboru cestujících přinesla již v prvních měsících od jeho vzniku mnoho konkrétních podnětů a návrhů. Některé z návrhů byly již realizovány, jelikož VAG byl k záměrům Sboru velmi vstřícný. Příkladem může být časopis pro zákazníky VAG – VAG mobil. Poradci však museli také přiznat, že řešení mnohých námětů není z finančních důvodů nebo na základě komplexního odborného posouzení možné.

Zpracováno podle časopisu Nahverkehrs-praxis č.7-8/2003, strana 10

Kam pro informace o Transformačním projektu?

- informační stojany – setkáte se s nimi na všech pracovištích podniku, obsahují základní informační servis o Transformačním projektu a také schránku pro vaše připomínky a podněty, na které čekáme
- příloha DP-KONTAKTu – od června 2004 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@dpp.cz očekáváme vaše dotazy, připomínky a postřehy k Transformačnímu projektu

SNÍŽENÍ NÁKLADŮ JE HLAVNÍ DŮVOD TRANSFORMACE

(Pokračování ze strany I)

- Co si myslíte, že je nejdůležitější pro proces přeměny v Dopravním podniku v následujících týdnech a měsících?

Z technického hlediska příprava a uzavření SLA – smluv o zajištění služeb mezi jednotkami a zprovoznění manažerského účetnictví sloužícího jednotkám. Rozjet služby ekonomického a personálního úseku pro jednotky. Nastavit prostředí, které bude motivovat k razantním úsporám nákladů. Prověřit možnosti outsourcingu.

- Mnozí si myslí, že transformace Dopravního podniku skončila organizačními změnami, ale pro celkový

výsledek má daleko větší význam právě probíhající optimalizace. Jak dlouho by se měl podnik optimalizovat?

Nejprve si řekněme, že optimalizací rozumíme významné snížení (snížování) nákladů. Ostatně to je hlavní důvod transformace. Pokud by nyní neproběhla intenzivní vlna optimalizace, byla celá transformace zbytečnými manévry. Finanční situace podniku ale je taková, že bez výrazné optimalizace se může dostat do vážných ekonomických problémů. Určitě začínající vlna optimalizace musí být intenzivní. Je ale téměř jisté, že optimalizace pro Dopravní podnik nikdy neskončí, i když v dalších fázích nemusí být tak výrazná.

-bda-

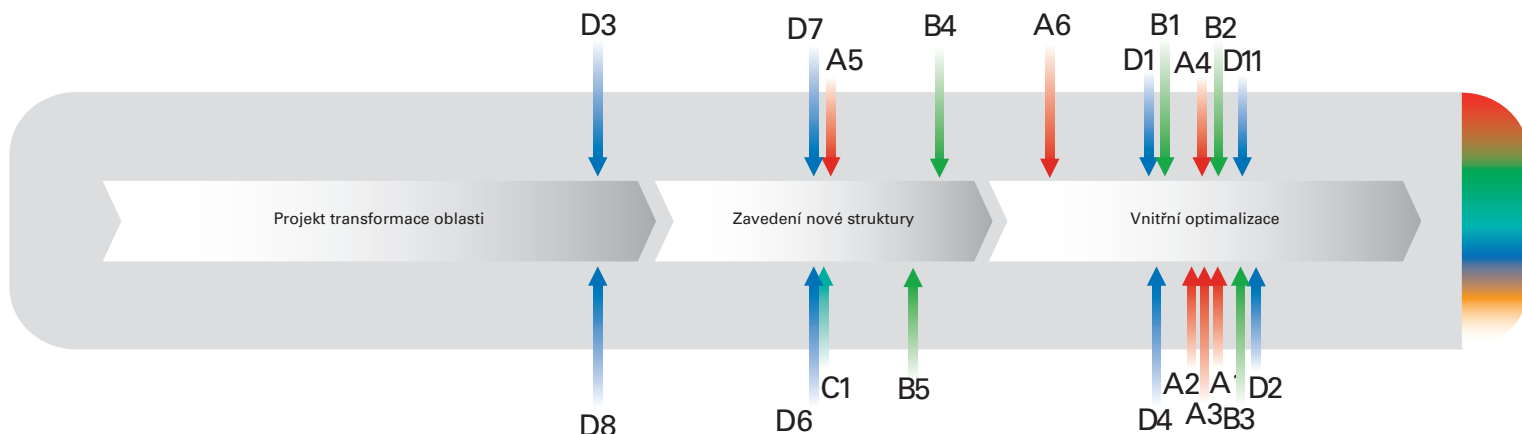
BAROMETR TRANSFORMACE

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.

OPTIMALIZACE V DOPRAVNÍM ÚSEKU

Tentokrát se v rámci našeho seriálu dozvíme, jak probíhá optimalizace v rámci dopravního úseku. Na dvojici „tradičních“ otázek odpovídá **dopravní ředitel ing. Petr Blažek**.

Již několik měsíců vámi řízený útvar prochází tzv. „zelenou“ etapou transformace, optimalizací. Co se vám za tu dobu podařilo vyřešit ze zadaných úkolů?

Tzv. zelená etapa v dopravním úseku započala schválením jmenovitých transformačních úkolů začátkem března letošního roku. Jejich součástí byl i úkol vymezení rozhraní se subprojektem A5 – Provoz Metro a začlenění vybraných procesů z divize Metro do úseku dopravního ředitele. Jednání byla složitá, probíhala v podstatě od ledna až do konce června. Po schválení příslušného materiálu Řídicí radou 29. června se dá konstatovat, že již známe konečnou podobu dopravního úseku. K 1. říjnu 2005 budou ze stávající divize Metro do dopravního úseku převedeni pracovníci, kteří se zabývají přepravními průzkumy, tvorbou JŘ, informačním systémem a mimořádnými událostmi. Pro začlenění Metra zbývá dořešit provozně předpisovou soustavu, cílem je řešit tuto oblast jednotně v rámci celého podniku.

Vnitřní optimalizace zahrnuje i nepopulární opatření, jakým je úspora pracovních míst. Tato závažná problematika, ke které podnik musel přistoupit, je v dopravním úseku řešena citlivě ve spolupráci s personálním úsekem tak, aby nebyla narušena činnost jednotlivých útvarů. V důsledku toho musí samozřejmě, po odstranění nadbytečných či duplicitních činností, dojít i k „přerozdělení“ pracovních náplní a optimalizaci organizace práce v rámci

daného útvaru, zodpovídajícího za konkrétní oblast. Pozitivním důsledkem těchto změn by měly být následně i mzdové úspory, které se však projeví ve vzdálenějším horizontu.

V rámci úkolu „Upřesnění rozhraní a vzájemných vazeb s ostatními útvary DP“ se podařilo zpracovat návrh směrnice GŘ – Tvorba provozně předpisové soustavy. Uvedená směrnice nahradí stávající směrnici GŘ 5/1999, která stanovuje závazný postup při zpracování provozních předpisů (provozní směrnice). Norma zohledňuje současný transformační proces v Dopravním podniku, vymezuje kompetence útvarů podílejících se na tvorbě provozně předpisové soustavy a stanovuje rozhraní mezi činnostmi na jednotkách a v útvarech odborných ředitelů. Její součástí je i změna v označování provozních předpisů, respektující současné organizační uspořádání podniku. Vydání této normy je vázáno na stanovení metodiky práce s řízeními dokumenty, které podrobně zpracovává příslušný odborný útvar mimo dopravní úsek.

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?

Klíčové se jeví začlenění Metra, a to nejen přechod části pracovníků do již existujících útvarů, ale i fungování jednotky Provoz Metro v rámci dopravního úseku. Tím bude úsek stabilizován jako celek a bude moci plně využít nově vytvořené organizační struktury pro efektivní fungování štábních útvarů i provozních jednotek.

Jedním z úkolů, který má zásadní vazbu

i mimo dopravní úsek, je „Optimalizace technologií pro podporu činnosti úseku“. Jedná se o zmapování oblasti využívání softwarových produktů v rámci úseku. Mimo vyhodnocení využívání stávajících produktů dojde k analýze i dalších činností, u nichž není doposud využíván žádný aplikační software. Zároveň se připravuje nový software „Příprava provozu“, jenž by měl řešit oblast přípravy dopravních opatření a oběžníků dopravního ředitele a bude tak doplňkem aplikačního softwaru „Jízdní řády“.

Oblast vnitřního ekonomického řízení, specifikaci výkonů a nastavení cen by měl do budoucna řešit dokument „Dohoda o úrovni služeb“ (tzv. SLA). SLA je specifická dohoda, která upřesňuje bližší vazby mezi úsekem dopravního ředitele a provozními jednotkami. SLA bude definovat jaké služby (výkony), kdy a kde budou dodávány včetně definice kvality a ceny. Jejím cílem by měla být mimo jiné motivace jednotek ke snižování nákladů, přirozenému snižování objemů výkonů interních služeb až do rozsahu, který je nezbytný pro fungování dané jednotky.

Jedním z posledních úkolů zařazených dodatečně do JTÚ řešených dopravním úsekem je „Rozvoj informačních systémů pro cestující“. Na základě analýzy současného stavu používaných prvků informačního systému pro cestující budou navrženy možnosti dalšího rozvoje těchto informačních systémů s cílem zabezpečit zlepšení služeb pro cestující v této oblasti.

V neposlední řadě se budovy Centrálního dispečinku týká i redislukace jednotlivých organizačních útvarů dopravního úseku. Cílem je pochopitelně sloučení nově vzniklých oddělení, odborů a jednotek do jednotných prostor. **-red-**

SUBPROJEKT D6 – VYBUDOVÁNÍ A ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROCESŮ MARKETINGU A KOMUNIKACE

Subprojekt D6 představujeme prakticky ve chvíli, kdy na základě výsledků jeho práce byl na dopravním úseku ustanoven nově strukturovaný odbor 90120 – Marketing a informační servis, do jehož působnosti spadá značná část aktivit, kterými se daný subprojekt zabývá. Spíše tedy než jako jeho představení bych rád využil prostoru na stránkách přílohy DP-KONTAKTu věnované Transformačnímu projektu k tomu, abych poděkoval všem členům subprojektu za odvedenou práci.

Subprojekt byl sestaven tak, aby obsáhl pokud možno co nejširší spektrum napříč podnikem. V průběhu své existence se snažil popsat, jaké činnosti spadající do rámce komunikace a marketingu se v podniku vykonávají

a kterými útvary jsou zajišťovány. Z toho pak odvodit, jak by se daly sjednotit (případně upravit existující „třecí plochy“), a nastínit možnou koncepci útvaru, který by se mohl takovým činnostem věnovat „celopodnikově“, zbavit je určité roztržičnosti a vtisknout jim jednotnou podobu. Případně nadefinovat i další spolupracující útvary nebo útvary, které se na práci v oblasti komunikace a marketingu budou také podílet. Tak tomu bylo například v oblasti komunikace, která byla rozdělena na vnitřní (vnitropodnikovou) a vnější (komunikaci mimo podnik). Sféra vnitřní komunikace, která by měla především přinášet potřebné a užitečné informace zaměstnancům podniku,

byla nakonec svěřena do působnosti personálního úseku. Na vnější komunikaci se kromě výše zmíněného útvaru budou ale podílet i další (například útvar tiskové mluvčí).

V působnosti odboru marketingu a informačního servisu se nyní sjednocují informační, propagační a marketingové činnosti, které dosud zajišťoval odbor informačního servisu a referát redakce a marketingu, tzn. kromě vydávání a distribuce informačních materiálů a chodu informačních středisek například i internetové stránky DP, zajišťování propagačních akcí a v neposlední řadě mj. také vydávání tohoto podnikového časopisu.

Ing. Jiří Černík

PŘEDSTAVUJEME: ING. JIŘÍ ČERNÍK

Vedoucím nově ustanoveného odboru Marketing a informační servis, který vznikl k 1. říjnu tohoto roku, byl jmenován ing. Jiří Černík.

Odbor, který vedete, již v průběhu transformace jednou změnou prošel. Jak se tato změna projevila?

Již na začátku roku byla do útvaru převedena tvorba textů pro vývěsky na jednotlivé zastávky při výlukách a změnách povrchové dopravy a pokyny pro jejich rozmisťování. Pro představu čtenářů – může to být až 50 akcí za měsíc, k nimž musíte shromáždit defini- tivní relevantní podklady tak, aby cestující byli informováni včas. Odbor také již prošel v rámci dopravního úseku i fází optimalizace, kdy jeho řady opustili tři pracovníci.

Jakými činnostmi se bude zabývat odbor v nové podobě od 1. října?

Samozřejmě u nás zůstaly činnosti, jimiž jsme se do té doby zabývali, tj. tvorba informačních materiálů a střediska dopravních informací. Setkávám se občas s představou: „Jo, vy tam děláte ty výlukové letáky“. To je ale jen malá část z naší práce, byť možná pro ostatní nejsnáze zapamatovatelná. Pokud bychom zůstali u výluk, je tu kromě již zmiňovaných vývěsek také příprava, zajištění výroby a následná distribuce letáků, spolupráce na tvorbě investorských tabulí se schématy a informacemi, které se v poslední době objevují v Praze v mnohem větší míře než dřív, ale třeba i příprava textů hlášení do stanic metra, informací pro sdělovací prostředky, na internetové stránky a podobně.

Připravujeme i velké množství dalších informačních materiálů, a to od získávání podkladů přes přípravu textů, korektury, zajišťování výroby až po jejich distribuci. Jedním z nejznámějších titulů je zřejmě Atlas Prahy se zakreslenou sítí PID, který svého času jako novinka vzbudil zaslouženou pozornost laické i odborné kartografické veřejnosti.

K těmto činnostem přibyla k 1. říjnu i problematika prvků informačního systému ve stanicích metra a činnosti z oblasti marketingu a propagace podniku – správa internetových stránek podniku co do obsahu, návrhy a realizace marketingových akcí na podporu prezentace podniku, propagační akce typu Den otevřených dveří, činnosti kolem vydávání podnikového časopisu a prezentace na stránkách deníku Metro.

V čem vidíte možné zlepšení, které organizační změny ve vašem útvaru přinesly, v oblasti informací a marketingu?

Především je to fakt, že se informační, propagační a marketingové činnosti dostávají do společného útvaru. Tím je učiněn důležitý krok ke sjednocení požadavků a výstupů v přípravě a realizaci jednotlivých akcí a materiálů a jsou vytvořeny předpoklady pro kvalitativní zlepšení naší činnosti.

Pevně věřím, že tato změna přispěje k lepší prezentaci a propagaci Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciové společnosti jako podniku, který veřejnosti poskytuje kvalitní služby v oblasti městské dopravy.

-mis-

Ing. Jiří Černík se narodil v roce 1967. Po ukončení studia na gymnázium, nástavbovém studiu v oboru výpočetní technika a následném absolvování vysokoškolského studia pracoval dva roky v bankovním sektoru. V Dopravním podniku pracuje v současné době již jedenáctý rok v úseku dopravním jako vedoucí odboru Informačního servisu (od 1. října Odbor Marketing a informační servis).



AKTUALITY Z JEDNÁNÍ ŘÍDICÍHO TÝMU A ŘÍDICÍ RADY

➡ Řídicí rada na svém jednání 20. září schválila organizační strukturu odboru Energetika, který je od 1. října zařazen v technickém úseku. Vedoucím odboru je ing. Vladimír Houda a dělí se na dvě oddělení. Oddělení Elektroenergetiky vede Bohuslav Doležal a oddělení Tepelného a vodního hospodářství Pavel Arnet.

➡ Dále Řídicí rada schválila procesní reorganizaci obchodně-ekonomického úseku od 1. ledna 2006 a projednala plnění Jmenovitých transformačních úkolů k 31. srpnu 2005.

-bda-