



**MOTTO MĚSÍCE:** Člověk si ovšem odjakživa rád s hrůzou zahrává. Hrůza má autoritu – a odtud snad pověra, že autorita má hrůzu nahánět.

(Jan Werich)

## V PRŮBĚHU PROJEKTU JSEM ZÍSKAL ŘADU NEOCENITELNÝCH ZNALOSTÍ A ZKUŠENOSTÍ

Na začátku roku 2004 byl ing. Jan Barchánek jedním z mnoha pracovníků Dopravního podniku. Následně byl jmenován vedoucím projektové kanceláře a všichni, kdo se aktivně zapojili do procesu přeměny, se s ním setkali. Posledních osmnáct měsíců změnilo jeho profesní dráhu. Nejen o tom jsme si s ním povídali v polovině října.

■ **Od našeho prvního rozhovoru pro DP-KONTAKT uplynul rok a půl. Celý projekt se posunul z fáze projektové do fáze optimalizační. Ve žluté etapě už jsou pouze zbylé subprojekty. Co všechno pro vás znamenal uplynulý rok a půl?**

Osmnáct měsíců dosavadního průběhu Transformačního projektu pro mě znamenalo výraznou změnu stylu práce díky přechodu od řešení problémů technického rázu v rámci bývalého působiště na dispečinku divize Autobusy k řešení organizačních a administrativních záležitostí. Velmi zajímavou činností bylo postupné budování nástrojů pro podporu projektového řízení. Díky Transformačnímu projektu jsem měl neopakovatelnou možnost seznámit se s řadou vynikajících odborníků napříč celým podnikem.

■ **Na počátku jara minulého roku jste hovořil v souvislosti s Transformačním projektem o osobní výzvě. Podařilo se vám naplnit představy, se kterými jste do celého procesu naskočil?**

Rozsah celého projektu a objem prací jsem si před rokem a půl skutečně nedokázal představit. V tuto chvíli je sice předčasné hodnotit, ale přesto si myslím, že díky dosavadní práci na Transformačním projektu jsem získal řadu neocenitelných znalostí a zkušeností.

■ **Mnoha kolegům, kteří proces přeměny nesledují zblízka, se může zdát, že trans-**

**formace nebyla až tak velkým oříškem.**

**Musíme však uznat, že se podařilo udělat hodně dobré práce. Můžete prozradit, co všechno se muselo „zúřadovat“, aby změny takového rozsahu mohly proběhnout?**

Projektové řízení nebylo dosud v Dopravním podniku až na výjimky (zejména v oblasti informačních technologií) příliš rozvinuto. Většinu nástrojů a postupů jsme proto vytvářeli a stavěli dle námětů konzultačních firem na „zelené louce“ s přispěním zkušeností pracovníků DP právě z projektů v oblasti IT. Stěžejní práce byly odvedeny v rámci akčních týmů subprojektů a pracovních skupin, kde se díky zodpovědnému přístupu a pracovnímu nasazení členů těchto týmů podařilo vyřešit řadu zdánlivě neřešitelných problémů. Celý projekt je sice postaven na schválené základní koncepci, ale pro dílčí řešení bylo nutné realizovat tisíce jednání a přijmout řadu kompromisů na všech stranách. V rámci projektové kanceláře je mým základním úkolem zajistit, aby se všechny dokumenty Transformačního projektu dostaly včas a ve správné podobě na správné místo. Myslím si, že zejména v komunikační úrovni přinesl Transformační projekt velký posun kupředu a jsem rád, že jsem se na tomto posunu mohl také podílet zejména prostřednictvím intranetové projektové kanceláře.

■ **Jaké pocity ve vás převládají, když se podíváte zpátky, za rokem a půl Transformačního projektu? Určitě se ne všechno podařilo.**

Transformační projekt pro mě představoval a stále představuje především příležitost ke změně. Pro celý podnik je to příležitost k udržení své pozice na liberalizujícím se trhu hromadné dopravy, která se možná nebude opakovat. Příležitost k realizaci prospěšných změn má každý útvar Dopravního podniku a je pouze na zaměstnancích a jejich vedoucích, zda této příležitosti využijí. K tomu však nestačí prosté provedení organizační změny, ale je třeba změnit své chování a myšlení, aktivně spolupracovat napříč celým podnikem a přijmout odpovědnost za efektivní výkon všech činností, které jsou pro zajišťování dopravy nezbytné.

■ **Můžete prozradit, co nás čeká v následujících týdnech a měsících v rámci Transformačního projektu?**

Dokončení organizačních změn v dosud netransformovaných útvech, přenastavení informačních systémů (SAP, Elanor a navazující systémy) a související změna číslování útvarů k 1. lednu 2006, postupné uzavírání dohod o úrovni služeb (SLA), příprava systému řízení výkonnosti, řešení systému hodnocení a motivace a komplexně celé problematiky řízení lidských zdrojů. Všechny uvedené práce by měly dále podpořit postupnou implementaci procesního řízení v nové organizační struktuře Dopravního podniku. **-bda-**

## V LISTOPADU BUDOU UZAVÍRÁNY PRVNÍ DOHODY SLA

Transformační projekt byl ještě ve svých začátcích, když se začalo hovořit o dohodách SLA. O konkrétních podobách jednotlivých dohod se diskutovalo v řídicích orgánech podniku a Transformačního projektu dlouhé měsíce. S koncem roku 2005 i dohody SLA dostávají

konkrétní podobu, a tak jsme požádali ing. Jiřího Pařízka, vedoucího odboru manažerské ekonomiky, který má přípravu dohod na starosti, aby objasnil souvislosti se vznikem dohod SLA.

(Pokračování na straně II)



Foto: Petr Malík

## V LISTOPADU BUDOU UZAVÍRÁNY PRVNÍ DOHODY SLA

(Pokračování ze strany I)

■ **O dohodách SLA se v souvislosti s transformačním projektem hovoří již od samého začátku, tedy rok a půl. Jaká je situace okolo dohod v současnosti?**

Děkuji za prostor k objasnění alespoň základních aspektů SLA (Service Level Agreement – Dohoda o úrovni služeb), neboť v posledních měsících jsem registroval celou škálu stanovisek, kde na jedné straně byly SLA stanoveny do úrovně, která bude zabezpečovat téměř absolutně

**budou mezi sebou účtovat. Podle posledních informací tomu tak nebude, dohody SLA budou mít několik úrovní – jaké?**

SLA je specifická dohoda mezi dodavatelem a uživatelem. SLA upřesňuje vazby mezi jednotlivými útvary (jednotkami) Dopravního podniku nad rámec vazeb, které jsou stanoveny zákony, státními normami či vyhláškami. Zavedení SLA přinese do Dopravního podniku transparentnost do vztahu mezi jednotkami, zejména na horizontální úrovni.

■ **Jak bude probíhat zavádění dohod SLA mezi jednotlivými jednotkami a kdy se dočkáme prvních podepsaných dohod?**

Souběžně s přípravnými pracemi jsme zpracovali základní časový harmonogram dalšího postupu a podle něho předpokládáme v první fázi uzavírání tzv. silových dohod o úrovni služeb (dohody mezi jednotkami Provoz a Správa vozidel) a tzv. režijních dohod o úrovni služeb (dohody mezi jednotkou Vnitropodniková doprava a jednotkami Provoz, Správa vozidel a Dopravní cesta). Tato fáze je ohraničena koncem letošního roku. Počátkem příštího roku bychom chtěli na uzavřené dohody navázat a postupně uzavírat další.

Podle našich předpokladů bychom se měli dočkat první podepsané smlouvy na přelomu měsíce října a listopadu, konkrétně se bude jednat o dohodu o úrovni služeb uzavřenou mezi dopravním ředitelem a jednotkou Provoz Autobusy. Na tuto dohodu pak naváže uzavírání dohod mezi dopravním ředitelem a jednotkami Provoz Tramvaje a Provoz Metro. Tyto dohody lze zařadit do druhé úrovně SLA.

V již zmíněném harmonogramu dále předpokládáme postupné uzavírání dohod o úrovni služeb mezi jednotkami Provoz Autobusy a Správa vozidel Autobusy v polovině měsíce listopadu, mezi jednotkami Provoz Tramvaje a Správa vozidel Tramvaje na konci listopadu a těsně před vánočními svátky bychom chtěli dokončit jednání o dohodě o úrovni služeb mezi jednotkou Provoz Metro a Správou vozidel Metro. V rámci zpracování režijních dohod pokročily práce ekonomického charakteru nejvíce při přípravě SLA mezi jednotkou Vnitropodniková doprava a jednotkami Provoz Tramvaje, Správa vozidel Tramvaje a Dopravní cesta Tramvaje. Na konci měsíce listopadu bychom chtěli dokončit jednání mezi jednotkou Vnitropodniková doprava a jednotkami Provoz Autobusy a Správa vozidel Autobusy. Nejpozději do 30. prosince 2005 bychom měli uzavřít závěrečnou fázi, v níž chceme smluvně zajistit vazby mezi jednotkou Vnitropodniková doprava a jednotkami Provoz Metro, Správa vozidel Metro a Dopravní cesta Metro. Tyto dohody lze zařadit do třetí úrovně SLA.



Foto: Petr Malík

celkové řízení příslušného procesu a na opačné straně byla funkčnost SLA zpochybnována.

Za účelem ozřejmení SLA a stanovení jejich rolí v Dopravním podniku hl. m. Prahy, akciové společnosti byly v rámci transformačního projektu zpracovány základní materiály a na ně byla v rámci prací jednotlivých týmů navázána konkrétní jednání za účelem zpracování typových dohod. Zároveň 13. října proběhlo společné setkání vedoucích pracovníků Dopravního podniku, kde byly zopakovány základní principy SLA, systém SLA v Dopravním podniku a provázanost SLA na nástroje finančního řízení.

■ **Po prvních přednáškách měli všichni spojené dohody SLA s financemi. Laicky řečeno, jednotky, které mezi sebou uzavřou SLA,**

SLA by měla napomoci k vyjasnění očekávání a cílů a nastavení měřitelných kvalitativních ukazatelů. V neposlední úrovní je pak SLA provázána na procesy finančního řízení a vnáší do procesů plánování princip objednávání interních výkonů.

V podmínkách Dopravního podniku jsme SLA rozčlenili do tří úrovní. V rámci první úrovně je u dohod zpracována a projednána obsahová stránka dodávky služeb mezi oběma partnery a jsou určeny kvantitativní a kvalitativní parametry včetně časových ukazatelů. Druhá úroveň obsahuje parametry úrovně první a navíc je doplněna o prvotní cenová ujednání mezi oběma partnery. Třetí úroveň pak obsahuje předcházející dvě úrovně a navíc dochází k propojení do vnitropodnikového účetnictví.

## DOHODY SLA JSOU PŘÍLEŽITOSTÍ PRO SPOLUPRACUJÍCÍ JEDNOTKY

K souvislostem se vznikem dohod SLA již bylo řečeno vše podstatné, přesto bych ráda využila tohoto prostoru a v krátkosti bych shrnula **důvody, proč jsou tyto dohody zaváděny a jaké efekty se od jejich zavedení především očekávají.**

Tyto dohody chápeme jako nástroj v rukou jednotek, jehož prostřednictvím získávají příležitost k upřesnění vzájemných vazeb a vztahů s těmi jednotkami, se kterými spolupracují. Jedná se tedy o příležitost si v předstihu vyjasnit detaily spolupráce, vzájemné očekávání, způsob komunikace,

způsob ocenění a následného měření kvality výkonu, který si objednávají, a jakékoli jiné potřebné aspekty významné pro bezkonfliktní spolupráci. Tyto dohody nemají suplovat vazby dané zákony, státními normami a vyhláškami či vnitropodnikovými předpisy. Pokud bych to shrnula – SLA jsou příležitostí pro spolupracující jednotky upřesnit si své vztahy a vazby. Jakým způsobem toho využijí, je plně v jejich rukách.

V každém případě, ať již dohody SLA budou stručné a budou obsahovat víceméně odkazy na platnou vnitropodnikovou legis-

lativu, či naopak budou rozsáhlé a budou obsahovat detailní nastavení vzájemných vztahů včetně měřitelných kvalitativních parametrů, stanou se jednak zárodkem pro nové vytvoření horizontálních vazeb mezi útvary společnosti a jednak budou závazným východiskem pro tvorbu ročních plánů jednotek a podkladem pro nastavení způsobu zúčtování výkonů ve vnitropodnikovém účetnictví. Jak již bylo dříve řečeno, ne každá dohoda SLA bude mít přímý dopad do vnitropodnikového účetnictví.

(Pokračování na straně III)

-bda-



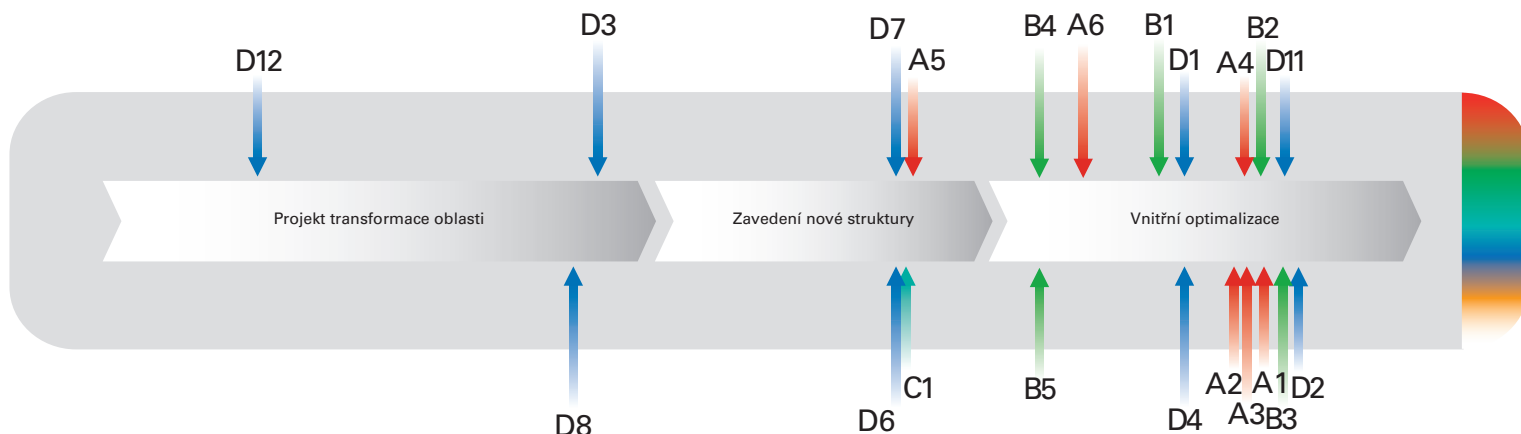
# BAROMETR TRANSFORMACE

## 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 pouštěné 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.

## DOHODY SLA JSOU PŘÍLEŽITOSTÍ PRO SPOLUPRACUJÍCÍ JEDNOTKY

(Pokračování ze strany II)

Z každé dohody ale musí být naprosto zřejmé, jaký dopad do finančního řízení přináší. Tyto dopady budou následně odpovídajícím a jednoznačným způsobem zohledněny v nastavení plánů jednotek a potažmo i celé společnosti. Zde je ještě jeden efekt, který si od zavedení SLA slibujeme, a o kterém bych se ráda detailněji zmínila. Jedná se o posílení principu objednávání interních výkonů na základě nezbytné potřeby. Věříme, že

budou-li jednotky dostatečně motivovány k snižování svých nákladů, budou přirozeně snižovat své objednávky interních služeb až do takového rozsahu, který je nezbytný pro jejich fungování. Předpokládáme, že dojde k pozvolnému uvolňování kapacit, a to zejména centrálních služeb. Lze očekávat volné kapacity především ve využití prostor objektů, vozidel vnitropodnikové dopravy, ale i jiné kapacity, které v první etapě zůstanou soustředěny na jednotkách,

kteří příslušnou službu nabízejí a zatíží tak její hospodaření. Úkolem těchto jednotek bude v druhé etapě navrhnout optimální způsob jejich přizpůsobení, ať už formou odprodeje, či nalezením nových externích zákazníků. Protože tyto jednotky budou též motivovány ke snižování svých nákladů, vytvoří se tak přirozený mechanismus optimalizace vnitřních kapacit.

**Ing. Romana Plischková, MBA,  
CS-PROJECT**

## JMENOVITÉ TRANSFORMAČNÍ ÚKOLY (JTÚ)

K 1. říjnu 2005 byla dokončena převážná část transformace organizační struktury Dopravního podniku. Jednotlivé organizační změny byly připravovány v akčních týmech subprojektů a pracovních skupin a realizace těchto organizačních změn je faktickým završením prací příslušných akčních týmů.

Provedením organizační změny však práce na Transformačním projektu nekončí. Zřízením nového útvaru se odpovědnost za další transformační kroky přesouvá na vedoucího tohoto útvaru, který samozřejmě i nadále spolupracuje s konzultační firmou CS-Project.

Vzhledem ke složitosti procesů v Dopravním podniku nebylo ani technicky možné k termínu organizační změny připravit a realizovat všechny potřebné kroky k přeměně a optimalizaci příslušného útvaru. Navíc některé problémy, zejména v případech sdružování procesů, bylo možné identifikovat až po zahájení rutinního provozu transformovaného útvaru.

Pro identifikaci a následné řešení uvedených oblastí, které přímo souvisejí

s organizační změnou, byly ve spolupráci původního akčního týmu subprojektu a vedoucího transformovaného útvaru definovány tzv. jmenovité transformační úkoly (JTÚ). JTÚ představují souhrn základních úkolů příslušného útvaru k úspěšnému dokončení organizační změny v rámci optimalizační fáze, přičemž se jedná zejména o úkoly průřezové, které navazují na ostatní subprojekty a transformované útvary. Schválením seznamu JTÚ Řídící radou je tak oficiálně ukončena činnost původních akčních týmů.

Pro každý JTÚ je stanoven garant (vedoucí výkonného týmu), který odpovídá za splnění JTÚ a pro tyto účely si sestavuje výkonný tým. Za splnění všech JTÚ v rámci transformovaného útvaru odpovídá vedoucí tohoto útvaru.

Výsledné materiály jednotlivých JTÚ jsou předkládány a schvalovány obdobně jako materiály subprojektů a pracovních skupin, tedy Řídícím týmem a následně Řídící radou, v některých případech poradou vedení podniku.

Škála oblastí, které jsou řešeny v JTÚ, je velmi pestrá. Standardními úkoly pro všechny transformované útvary jsou:

- optimalizace vnitřních procesů,
- nastavení vnitřního ekonomického řízení (nastavení dohod o úrovni služeb – SLA),
- upřesnění rozhraní a vzájemných vazeb s ostatními útvary,
- optimalizace technologií pro podporu činnosti útvaru.

Každý útvar má dále své specifické JTÚ. Úplný přehled JTÚ, včetně zpráv o průběhu plnění a výsledných dokumentů již splněných JTÚ, je k dispozici v rámci intranetové projektové kanceláře Transformačního projektu: (<http://transformace>).

### Optimalizační akce

Jedním z klíčových úkolů transformace Dopravního podniku je snižování nákladů. V rámci optimalizační fáze a JTÚ „optimalizace vnitřních procesů“ zpracovávají vedoucí transformovaných útvarů návrhy jednotlivých optimalizačních akcí. Návrhy jsou předkládány přímo příslušným odborným ředitelům, kteří garantují provádění optimalizačních akcí v jednotlivých úsecích.

**Ing. Jan Barchánek**

# SJEDNOCENÍ ČÍSLOVÁNÍ A NÁZVOSLOVÍ ORGANIZAČNÍCH ÚTVARŮ OD 1. LEDNA 2006

K 1. lednu 2006 je připravováno zásadní přenastavení vnitřních informačních systémů Dopravního podniku (SAP, Elanor Global a navazující systémy) v souvislosti se změnou původního systému čtyř účetních okruhů (dle jednotlivých divízi a ředitelství společnosti) na nový systém jednoho účetního okruhu.

Tato komplexní změna zároveň přináší jedinečnou možnost aktualizovat a sjednotit systém číslování útvarů a číslování nákladových středisek a přizpůsobit tento systém nové organizační struktury Dopravního podniku. S globální změnou číslování je současně i z hlediska navazujících nákladů vhodné sjednotit systém názvosloví útvarů.



Foto: Pavel Fojtík

V rámci jmenovitých transformačních úkolů (JTÚ) personálního úseku byla k problematice sjednocení číslování a názvosloví zřízena pracovní skupina, která byla složena ze zástupců oddělení organizace techniky řízení, obchodně-ekonomického úseku a jednotky informační a komunikační technologie. Závěry této pracovní skupiny prošly několika koly celopodnikových připomínkových řízení, přičemž první fáze projednávání byla ukončena schválením koncepce nového číslování a výběrem varianty názvosloví Řídicí radou Transformačního projektu a druhou fází završilo vytvoření organizačního schématu Dopravního podniku k 1. lednu 2006, které je prostřednictvím jednotky ICT implementováno do vnitropodnikových informačních systémů.

## Sjednocení číslování organizačních útvarů

Nový systém číslování útvarů a nákladových středisek představuje šestimístné číslo, jehož jednotlivé pozice označují:

1. pozice **X** - pro označení úseku
2. pozice **X** - pro označení jednotky
3. pozice **X** - pro označení provozovny, služby
4. pozice **X** - pro označení odboru, provozu
5. pozice **X** - pro označení oddělení, střediska, referátu
6. pozice **X** - určeno pro označení pořadového čísla nákladového střediska (pro označení organizačního útvaru se vždy uvádí 0)

Číselné označení úseku na první pozici je realizováno podle klíče:

- 1 – úsek dopravní
- 2 – úsek technický
- 3 – úsek služeb
- 4 – úsek obchodně-ekonomický
- 5 – úsek personální
- 6 – úsek bezpečnostní
- 9 – úsek generálního ředitele

Číselné označení na dalších pozicích vychází z pořadí jednotlivých útvarů v organizační hierarchii Dopravního podniku, přičemž v maximální možné míře bylo respektováno historické číselné označení druhů dopravy (1 – metro, 2 – tramvaje, 3 – autobusy) a jednotlivých provozoven.

## Sjednocení názvosloví

Sjednocený systém názvosloví útvarů se skládá ze dvou částí: **označení útvaru** (tj. úsek, jednotka, provozovna, odbor, středisko a podobně) – uvádí se malým písmenem, **název útvaru** – uvádí se v 1. pádě podstatného jména (výjimečně přídavného jména) a začíná velkým písmenem.

**Příklady:** *jednotka Zásobování, odbor Příprava provozu, oddělení Organizace a technika řízení.*

Výjimkou je názvosloví úseků, které se označují přídavným jménem a malými písmeny.

**Příklady:** *úsek dopravní, úsek technický.*

## Příklady nového číslování

Pro celkový přehled uvádíme příklady s číslem a názvem útvarů:

### 120210 – oddělení Příprava provozu

1. pozice **1** – uvádí, že se jedná o útvar zařazený v úseku dopravním
2. pozice **2** – uvádí, že útvar je zařazen v jednotce Provoz Tramvaje, která má přiřazeno číslo 2
3. pozice **0** – uvádí, že útvar není zařazen v žádné provozovně a je přímo řízen vedoucím jednotky
4. pozice **2** – uvádí, že útvar je zařazen v odboru, který má přiřazeno číslo 2
5. pozice **1** – tomuto útvaru bylo v daném odboru přiřazeno číslo 1
6. pozice **0** – u organizačních útvarů se na této pozici uvádí 0

### 900430 – oddělení Organizace a technika řízení

1. pozice **9** – uvádí, že se jedná o útvar zařazený v úseku generálního ředitele
2. pozice **0** – uvádí, že útvar není zařazen v žádné jednotce
3. pozice **0** – uvádí, že útvar není zařazen v žádné provozovně
4. pozice **4** – uvádí, že útvar je zařazen v odboru, který má přiřazené číslo 4
5. pozice **3** – tomuto útvaru bylo v daném odboru přiřazeno číslo 3
6. pozice **0** – u organizačních útvarů se na této pozici uvádí 0

Jiří Vít, oddělení OTŘ

## AKTUALITY Z JEDNÁNÍ ŘÍDICÍHO TÝMU A ŘÍDICÍ RADY

➡ Řídicí rada na svém jednání 26. října schválila Jmenovité transformační úkoly pro subprojekty A6 – Správa vozidel Metro, B4 – Správa nemovitého majetku a B5 – Zásobování.

➡ Dále projednala personální změny k 1. listopadu 2005. Ing. Petr Víték byl jmenován zástupcem ředitele Transformačního projektu. Řídicí rada byla rozšířena o ing. Marii Hosnedlovou, vedoucí odboru Strategie a řízení a ing. Petra Smolku, ředitele úseku služeb.

➡ Dále byli jmenováni vedoucí odborů. Ing. Petr Víték je od 1. listopadu 2005 vedoucím kanceláře GŘ a ing. Josef Hájek vedoucím odboru auditu a vnitřní kontroly.

➡ Subprojekt D12 – Řízení výkonnosti byl doplněn o ing. Alenu Vaňkovou, ekonomickou asistentku ředitele úseku služeb.