



MOTTO MĚSÍCE: Chycení motýli a ulovené ryby nejsou důležité, vzrušení pramení z motýlů a ryb, které nikdy nechytíme.

Pellegrino Rossi, italský vlastenec a politik

ROK 2006 VYUŽIJEME PRO DOPRACOVÁNÍ ZMĚN

Již popáté vám nabízíme odpovědi jednotlivých vedoucích útvarů ohledně průběhu Transformačního projektu v jimi řízených jednotkách. Tímto dílem rekapitulací anketa dospěla do finále, samozřejmě jsme i tentokrát položili podobné otázky jako v předchozích dílech:

1. Máme za sebou rok 2005 a první měsíce roku 2006. Co přineslo toto období ve vašem úseku/jednotce a co se vám konkrétně podařilo ve fázi optimalizace? Můžete vyčíslit případné úspory ve vámi vedeném úseku/jednotce?

2. Mnozí v podniku si myslí, že organizačními změnami transformace v podniku skončila, ale ona pokračuje i v roce 2006. Jaké konkrétní kroky pro rok 2006 připravujete?

Odpovědi jednotlivých vedoucích.

**Ing. Jiří Bezdíček,
technický ředitel**

1. V uplynulém roce 2005 došlo v rámci technického úseku k celé řadě organizačních změn. Jednak útvary Strategie k 1. říjnu 2005, Investice a Stavby k 1. lednu 2006 přešly do přímé podřízenosti generálního ředitele, a naopak do kompetence technického ředitele přicházely nově vznikající organizační jednotky a to vedle Správy vozidel Autobusů, která zde již byla od 1. října 2004, přibýly Správa vozidel Tramvajů a dočasná jednotka Dopravní cesta k 1. lednu, od 1. července Správa vozidel Metra. Konečně k 1. říjnu vznikly jednotky Dopravní cesta Metro a Dopravní cesta Tramvaje. Současně k 1. říjnu vznikl na technickém úseku nový odbor Energetika, který sloučil všechny energetiky podniku pod jedno vedení. Vznikem těchto jednotek byla zahájena i fáze optimalizace, která vedle dotváření

podmínek restrukturalizačních kroků hledala i možnosti dalších úspor. Jednotkám v rámci technického úseku se podařilo cestou optimalizace uspořít 263 pracovních míst. Podrobnější výsledky za jednotky jsou uvedeny ve vyjádřeních vedoucích těchto jednotek ke stejným otázkám.

Významným výsledkem práce všech jednotek v roce 2005 je, že se podařilo zajistit všechny úkoly podpory hlavní činnosti Dopravního podniku tj. provozu MHD tak, že cestující veřejnost nezaregistrovala jakoukoli odchylku, za což všem pracovníkům jednotek děkuji.

2. K druhé otázce musím konstatovat, že organizační změny končí, ale optimalizace procesů pokračuje zákonitě dále. V roce 2006 musí dojít ke stabilizaci všech jednotek, k dopracování všech vztahů, finančních toků a všech kompetencí. V tomto směru by měl napomoci i nový Organizační řád podniku a navazující předpisy.

Významným krokem bylo zejména uzavření potřebných dohod SLA mezi jednotkami technického úseku a úseků spolupracujících.

V organizační struktuře bude v rámci technického úseku dořešena k 1. červenci 2006 tzv. zbytková činnost v oblasti revizních techniků a metrologie.

V optimalizačních krocích v našich jednotkách se zaměříme na dořešení organizačních vazeb, z čehož by měly vyplynout potřebné úspory pracovníků a dále po řádné ekonomické analýze i řešení problematiky outsourcingu. Ve všech jednotkách jsou připraveny návrhy, které po určité době tápání budou v co nejkratší době připraveny k projednání a případné realizaci. O podrobnostech je více uvedeno ve vyjádření vedoucích jednotek. Nezbytnost těchto kroků podporuje i napjatý finanční plán, který bude možno splnit a dodržet naši zásadu bezpečnosti a plynulosti MHD při realizaci těchto i dalších úsporných opatření.

(Pokračování na straně II)



ROK 2006 VYUŽIJEME PRO DOPRACOVÁNÍ ZMĚN

(Pokračování ze strany I)

Ing. Petr Smolka,
ředitel úseku služeb

1. Z celopodnikového pohledu má úsek služeb specifické postavení. Vyznačuje se širokou škálou působnosti, sdružuje nesoudrodé služby. Klade si za cíl minimalizovat kapacity služeb tak, aby efektivně pokrývaly potřeby Dopravního podniku a zároveň splňovaly standard kvality služby, určitý pracovní servis našim zaměstnancům i externím zákazníkům. Rok 2005 považuji za zásadní krok přiblížení se k tomuto cíli. Byly položeny základní kameny a nastaveny základní nástroje.



Podařilo se soustředit veškerý nemovitý majetek Dopravního podniku pod centrální registr. Implementací modulu SAP REM byly vytvořeny podmínky pro průhledné a čitelné nakládání s nemovitým majetkem, využívání dat z tohoto systému podstatně zjednodušuje rozhodovací procesy k posouzení efektivnosti hospodaření a využívání majetku. Oblast zásobování začala fungovat jako centrální koordinátor a distributor činností pro materiál a náhradní díly. Bylo zahájeno koncepční budování dodavatelsko odběratelských vztahů. Konkrétní kroky například spadají i do oblasti péče o životní prostředí, zejména odpadového hospodářství. Centrální komplexní služby v oblasti vnitropodnikové dopravy se pomalu stávají samozřejmostí. Veškeré činnosti v Dopravním podniku se neobejdou bez vydatné podpory informační a komunikační technologie. Za tím vším se skrývá nekonečné množství usilovné práce.

V uplynulém roce nefungovalo vše optimálně. Potřebujeme spoustu vazeb dořešit, je stále co zlepšovat. Důležitým nástrojem na tomto poli je též důsledná kontrola a zodpovědnost. Všechny jednotky úseku služeb úspěšně plní úkoly vyplývající z Transformačního projektu. Jak ony samy konkrétně hodnotí uplynulé období a jak budou pokračovat v transformaci, si můžete přečíst na stránkách DP-KONT@KTu samostatně.

2. V roce 2006 budeme usazovat a dopracovávat realizované změny. Domnívám se, že důležitým předpokladem je úspěšné dokončení transformace lidských zdrojů. Mám na mysli optimalizaci pracovních sil a míst. Přičemž touto optimalizací v úseku služeb nerozumíme pouze kvantitu, ale zaměříme se zejména na kvalitu. Což bude znamenat vytváření kvalitativně nových funkčních míst, nové popisy činností, budeme definovat nové potřebné kompetenční profily pro konkrétní pracovní místa. V současné době probíhá intenzivní mapování činností k možnému outsourcingu nebo dodavatelskému zajišťování některých vedlejších činností s cílem otevřít prostor efektivnímu nakládání s finančními prostředky. Nyní je před námi práce na právních a ekonomických analýzách těchto činností. A po jejich vyhodnocení nás čekají konečná rozhodnutí o případné realizaci.

Zkušenosti z praxe ukazují, že v nejbližší budoucnosti se prioritně zaměříme na postupné zavedení elektronického zpracování dokumentů. Vedlejším produktem zcentralizování některých činností je to, že zaměstnanci zpracovávají obrovské množství dokumentů ručně, což mnohdy vede k neefektivnímu nakládání s využíváním lidského potenciálu Dopravního podniku.

Ing. Václav Pomazal, CSc.,
obchodně-ekonomický ředitel

1. Obchodně-ekonomický úsek se musel zapojit již od prvních dnů do Transformačního projektu Dopravního podniku, neboť transformace jako taková přináší výrazné organizační změny a s tím i související dopady do všech ekonomických oblastí a zároveň v rámci transformace docházelo i k systémovým organizačním změnám v samotném obchodně-ekonomickém úseku. Již 4. čtvrtletí roku 2004 přineslo v návaznosti na zrušení divize Autobusy první organizační změny, které pak dále pokračovaly reorganizacemi k 1. lednu a k 1. dubnu 2005 v souvislosti se začleňováním útvarů zajišťujících ekonomické procesy původních divizí Metro a Elektrické dráhy. Do plného procesního uspořádání přešel obchodně-ekonomický úsek k 1. lednu 2006. Nově vytvořené útvary v současné době plně zabezpečují ekonomické činnosti prováděné dříve organizačními útvary na úrovni akciové společnosti a na úrovni divizí.

V rámci tvorby nového organizačního uspořádání byly určeny postupné kroky, které vedly ke snížení počtu pracovních míst, a tím i ke snížení počtu zaměstnanců. Organizační uskupení jednotlivých odborů obchodně-ekonomického úseku pak přineslo snížení počtu oddělení jejich sdružením. Samotná redukce pracovníků proběhla ve třech obdobích. Od 1. dubna do 30. června 2005 bylo zrušeno 6 obsazených pracovních míst, v etapě od 1. června do 31. prosince 2005 bylo dále zrušeno 7 obsazených pracovních míst a k 31. srpnu 2005 bylo zrušeno 10 neobsazených pracovních míst. Ke zrušení neobsazených pracovních míst musím poznamenat, že se především jednalo o nově vzniklá volná místa po odchodu zaměstnanců obchodně-ekonomického úseku na jiné pracovní pozice v rámci úseků nebo vytvořených jednotek.

2. V souvislosti s položenou otázkou je nutné si uvědomit základní cíl sdružení vrcholových procesů finančního řízení, kterým je jednak jejich sjednocení, a dále pak vytvoření nástrojů a podpory pro aktivní řízení hospodaření naší společnosti. Toto řízení musí být postaveno na principu procesního řízení při současném nastavení adekvátních vztahů mezi jednotlivými ekonomickými jednotkami. Měsíc leden letošního roku přinesl z ekonomického hlediska zásadní změnu, která spočívala v přechodu ze čtyř účetních okruhů na jeden účetní okruh s příslušnými vazbami na veškeré úseky a ekonomické jednotky a jimi zabezpečované činnosti. V souvislosti s procesním nastavováním jednotlivých činností Dopravního podniku došlo k 1. lednu 2006

(Pokračování na straně IV)

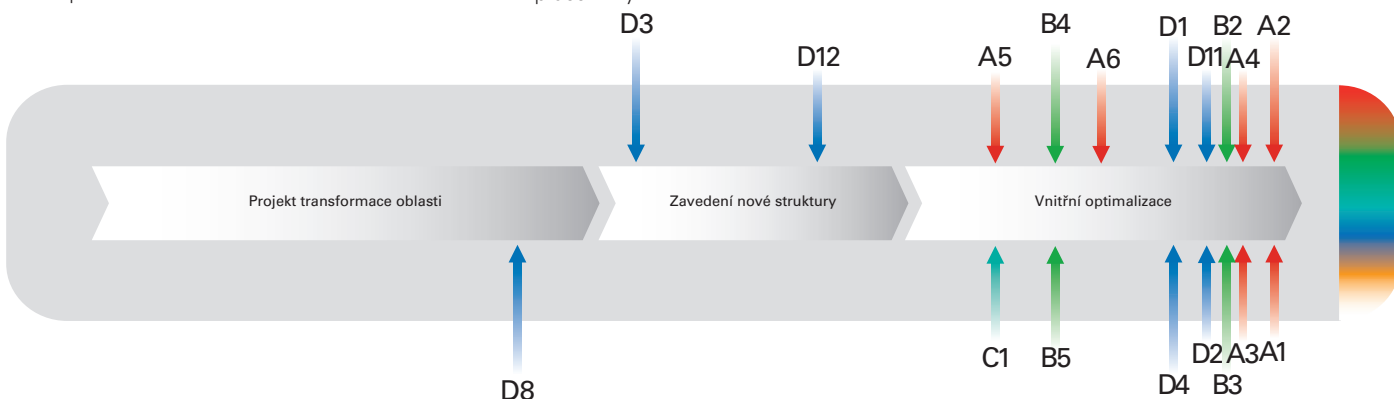
BAROMETR TRANSFORMACE

Subprojekty:

A1 – Provoz Autobusy
A2 – Správa vozidel Autobusy
A3 – Provoz Tramvaje
A4 – Správa vozidel Tramvaje
A5 – Provoz Metro
A6 – Správa vozidel Metro

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
D8 – Systém řízení kvality
D11 – Re-engineering bezpečnostního úseku
D12 – Řízení výkonnosti



Poznámka: Subprojekt E2 (Činnosti na podporu změny) vykonává svou činnost průběžně po celou dobu trvání Transformačního projektu. Subprojekty B1, D6 a D7 byly v závěru roku 2005 převedeny pod jiné subprojekty.



AKTUALITY Z JEDNÁNÍ ŘÍDICÍHO TÝMU A ŘÍDICÍ RADY

➡ Řídicí rada na svém jednání 25. dubna projednala informaci o plnění jmenovitých transformačních úkolů (JTÚ) k 31. březnu 2006.

➡ Dále Řídicí rada 25. dubna schválila následující předložené materiály:

➡ Analýza personálních agend, produkty a služby – pokračování procesu sdružování personálních a mzdových agend včetně dořešení problematiky redislokace oddělení Mzdového a personálního Hostivař.

➡ Manuál manažera Dopravního podniku – zpracování materiálu pro podporu orientace v nové organizační struktuře z hlediska poskytovaných služeb jednotlivých útvarů (seznam klíčových poskytovaných vnitropodnikových služeb, kontaktní osoby, příslušné vnitropodnikové normy).

➡ výsledný materiál k plnění JTÚ v oblasti Optimalizace technologií pro podporu činnosti jednotky Správa vozidel Tramvaje.

➡ Bilanci činnosti subprojektu E2 a náměty pro další činnost

-red-

ROK 2006 VYUŽIJEME PRO DOPRACOVÁNÍ ZMĚN

(Pokračování ze strany II)

k novému způsobu číslování organizačních útvarů, tedy i nákladových středisek. Výraznou změnou pak bylo sjednocení oběhu všech účetních dokladů, který zabezpečuje jednotnou evidenci a nahrazuje dřívější divizní oběhy účetních dokladů. Ke stejnému datu došlo ke sjednocení řízení cash flow pomocí vnitropodnikové banky a ke stanovení jednotných pravidel finančního řízení. Zároveň byla vytvořena centrální lístkárna Dopravního podniku s nově vytvořenými dvěma pracovišti v Sokolovské ulici a v budově Centrálního dispečinku. Výše uvedené kroky jsou v rámci fungování Dopravního podniku novinkami a ve své podstatě zásadním způsobem ovlivňují chod nejenom obchodně-ekonomického úseku, ale i celé společnosti. Jak již vyplývá z textu, nepřipravuje obchodně-ekonomický úsek v roce 2006 zásadní organizační změny a svoji pozornost bude především směřovat na zabezpečování funkcionality nové procesní organizace práce. V neposlední řadě bude obchodně-ekonomický úsek zároveň zajišťovat bilanční kontinuitu mezi stavem majetku a závazků „starého systému SAP“, který platil od 1. ledna 1999 do 31. prosince 2005 a „nového systému SAP“ platného od 1. ledna 2006.

Miroslav Marek, vedoucí jednotky Zájezdová doprava

1. První červencový den roku 2005 vznikla jednotka Zájezdová doprava. Hlavní strategií jednotky bylo soustředění veškeré činnosti zájezdové dopravy Dopravního podniku do jednoho útvaru, jak z hlediska technického, tak personálního. Hlavním posláním jednotky je poskytování kvalitních služeb v oblasti zájezdové dopravy v rámci principu ekonomické soběstačnosti jednotky.

Z hodnocení uplynulého období, kdy bylo dosaženo ziskového hospodářského výsledku, vyplývá, že forma soběstačného ekonomického fungování jednotky Zájezdová doprava je životaschopná. Chod jednotky ve všech oblastech zajišťují dva pracovníci.

2. V rámci dalších transformačních kroků nepřipravujeme žádné organizační změny. Myslím, že zájezdová doprava je personálně vyřešena. Hlavním problémem ve zvyšování kvality a úrovně služeb je pořízování nové autobusové techniky. V současné době je stále častějším přáním zákazníků technika mladší 5 let, kterou však nyní nedisponujeme, a tak o některé zakázky přicházíme.

Ing. Milan Pokorný, vedoucí jednotky Historická vozidla

1. Vznik jednotky Historická vozidla je datován k 1. lednu 2006 a období roku 2005 bylo věnováno přípravě a určení postavení jednotky v rámci podniku. Svým hlavním posláním, tj. zajištění propagace Dopravního podniku a veřejné hromadné dopravy v hlavním městě Praha prostřednictvím muzejních činností a smluvních jízd historických vozů zaujímá jednotka Historická vozidla zcela zvláštní funkci v množině činností vytvářející celkově příznivý náhled veřejnosti na provozování městské hromadné dopravy prostřednictvím Dopravního podniku.

S plným vědomím této odpovědnosti jsme také v provozně Střešovice provedli v souladu s postupem Transformačního projektu mnohé technicko-organizační opatření sledující efektivitu řízení a účelného využití všech prostředků. S tím souvisí i v rámci optimalizace přehodnocení celkového stavu pracovních míst, kdy došlo již před vznikem jednotky k úspoře čtyř pracovních míst.

Činnost jednotky není však jenom v úsporách, hlavním cílem je v rámci našich středisek nárůst výkonů, a to jak ve středisku Muzeum stále se zvyšujícím počtem návštěvníků, tak i ve středisku Dopravně-ekonomickém nárůstem tržeb ze smluvních jízd. Stejně tak ve středisku Opravy vozidel,

kteří zajišťuje mimo oprav provozních vozidel, zázemí oprav a údržby historických vozidel a jejich další rekonstrukce. Tento trend je také dále obsahem našeho Strategického plánu.

2. Chápat ukončení organizačních změn k nějakému datu není dost dobře možné. Celý proces změn, které byly nastaveny, je dlouhodobý a přesahující horizont tohoto desetiletí.

Konkrétně přínosy z tržeb jsou naplánovány a jejich naplnění je reálné. Pokračují rekonstrukce exponátů muzea a stejně tak rekonstrukce historických vozidel pro smluvní jízdy. V těchto činnostech je i v letošním roce dán vklad do dalšího období, prakticky časově neomezeného, ale také dlouhodobě přínášejícího návratnost dnes vložených prostředků. A to nejen ve finančním vyjádření. Jedním z měřítek vyspělosti národa je také jeho vztah k historii a kulturním památkám. Tento přístup je v Dopravním podniku dlouhodobou tradicí.

PhDr. Marie Jílková, vedoucí odboru Spisová služba

1. Odbor Spisová služba vznikl k 1. říjnu 2005 a zabývá se souborem procesů, které podle určitých pravidel pracují s dokumenty, které do společnosti vstupují, vystupují, uvnitř společnosti vznikají a pohybují se, ukládají, rozmnožují nebo archivují.

Této činnosti se věnují podle své náplně 3 oddělení:

→ 300110 – Podatelna

→ 300120 – Archiv

→ 300130 – Knihovna

Archivní služba splňovala požadavky centralizované činnosti již před započatím Transformačního projektu, do podnikového archivu byly začleněny všechny oficiální spisovny společnosti a archiv divize Metro. Oddělení Knihovna vzniklo rozdělením bývalého oddělení VTEI (Vědecké a technicko-ekonomické informace), do nového oddělení byla převedena i zbytková činnost knihovny a TEI (Technicko-ekonomické informace) z divize Metro.

Nosným úkolem odboru Spisová služba bylo sjednocení činnosti podatelen ředitelství a bývalých divizí, zavedení jednotné evidence došlé a odeslané pošty, aby byla v případě potřeby možná zastupitelnost pracovníků. Podařilo se zavést novou podatelnu v budově Centrálního dispečinku a urychlit distribuci na dopravním úseku, a to bez nároku na další pracovní místo.

Ptáte se, zda mohu vyčíslit úspory v práci spisové služby, ale ono není možno všechno spočítat, když se zavádí drobná či větší zlepšení služeb – například mezi podatelny nyní jezdí pošta 2x denně, v archivu došlo k výraznému nárůstu ukládání písemností díky velké delimitaci v Dopravním podniku. Ale přece jen – díky novým zásadám odběru tiskovin periodik, které jsou nyní přeučtovávány objednávacím útvarům a jsou započítávány do jejich hospodářského výsledku, došlo podle vývoje v porovnání dvou prvních měsíců roku 2005 a 2006 k úspoře přibližně 150 000 Kč.

2. Mohu plně potvrdit, že hlavně co se týká podatelen, jejich činnost se neustále bude vyvíjet, budeme se snažit zlepšovat služby a reagovat na podněty ze strany zaměstnanců organizace. Vzhledem k tomu, že chceme službu vykonávat co nejkvalitněji a nejefektivněji, nepovažujeme současný stav za definitivní, neboť stejně tak, jak se bude rozvíjet Dopravní podnik, budou se stupňovat nároky na služby, kterým bude třeba vyhovět, teď se například stále více ozývají hlasy s přáním vytvořit nové podací místo v depu Hostivař alespoň na půl dne vzhledem k potřebě nových útvarů. Je pravda že práce ve spisové službě není tak viditelná jako například činnost řidičů MHD, je však velmi potřebná a není jí málo. Rozhodně bychom chtěli říci všem pracovníkům podniku, že podatelny nejsou jejich nepřítel.