



**MOTTO MĚSÍCE:** Zajímám se o budoucnost, protože v ní hodlám strávit zbytek života. (Kettering Charles Franklin)

## ROZHOVOR

### DOPRAVNÍ PODNIK MUSÍ NEJLÉPE ROZUMĚT SVÝM PRAŽANŮM

Fakt, že odborným garantem Transformačního projektu je firma CS-PROJECT, asi ví po prvních měsících transformace každý zaměstnanec. Daleko menší povědomí je o tom, že konzultantskou činnost u vybraných subprojektů vykonává firma GMC Marketing. V současné době se její konzultanti starají o re-engineering dopravního úseku, vybudování a organizační zajištění procesů marketingu a komunikace v rámci public relations a vybudování a organizační zajištění procesů mezinárodních vztahů. Proto jsme si tentokrát povídali s ředitelem firmy GMC Marketing ing. Ivanem Špinglem.

■ Odborným vedením několika subprojektů byla pověřena firma GMC Marketing. Můžete ji, pane řediteli, v krátkosti představit našim čtenářům?

Naše firma byla založena v roce 1995, sídlo má v Praze. Těží z mezinárodních zkušeností, jejím posláním je přinášet do českých firem praktické znalosti a zkušenosti z oblasti strategického marketingu a strategického plánování globální úrovně. Poskytuje, stručně řečeno, know-how globálního byznysu přizpůsobeného místním podmínkám. Tedy know-how, jak růst na volných, konkurenci otevřených trzích a jak ve střetu s konkurencí vítězit.

■ Co pro vás osobně znamená podílet se na tak významné akci jako je Transformační projekt Dopravního podniku?

Svou osobní účast v roli jednoho z leaderů v takto rozsáhlém projektu považuji za dosavadní vrchol mé poradenské kariéry. Cítím zároveň i obrovskou zátěž odpovědnosti. Jasně si uvědomuji komplikovanost úlohy, jejíž vyřešení se od nás očekává, protože jsou v naší kompetenci především subprojekty, které zásadně ovlivní budoucí vývoj Dopravního podniku. Děláme projekci budoucího Dopravního podniku, který se bude pohybovat v tvrdém konkurenčním prostředí. Jedná se například o vybudování integrovaného pracoviště marketingu a public relations, pracoviště mezinárodních vztahů, o nastartování nových projektů a vytvoření systému strategického plánování v Dopravním podniku vůbec.

■ V Dopravním podniku se pohybujete již delší čas. Jak na vás působí jako na obyčejného cestujícího, používáte jeho služby často?

Zvláště metro je ideálním prostředkem k rychlému, spolehlivému a na počasí nezávislému přemísťování po Praze, hlavně v jejím samotném centru. A právě jeho zásluhou i já, jako obyčejný cestující, vždy velice vážím, zda použiji metro nebo své auto, případně zda půjdu pěšky. Pro pohyb v centru u mě drtivě vítězí metro, používám ho denně. Občas se svezu i tramvají. Autobus používám velmi vzácně, protože v centru bydlím. Mimo centrum jedu většinou autem.

Metro v Praze snese srovnání s nejvyspělejšími podzemními dráhami ve světě. Některé stanice mají dokonce pozoruhodnou estetickou hodnotu. Horší je to v Dopravním podniku s personálem, který přímo komunikuje s cestujícími a od kterého se cestující ne vždy dočkají vstřícnosti a slušnosti v chování v míře, která je ve vyspělejších zemích obvyklá.

V úrovni poskytování služby vidím velké rezervy.

■ Jak na vás působí Dopravní podnik jako na odborníka v oblasti marketingu a public relations?

Vnímám zcela novou funkci, nový účel MHD, který v minulosti v Praze neměla. Už neslouží hlavně ke svozu lidí do továren. Zvláště ve využívání metra je to markantně vidět. V porovnání s ranní a odpolední špičkou, kdy jede masa lidí do a z práce a studenti do škol, vidím v metru dopoledne, odpoledne ale i později večer jiný vzorek cestujících než v minulosti. Vedle turistů je to poměrně významné množství elegantně až luxusně oblečených cestujících. Večer pak jede stejný typ zákazníka na koncert, na večeri, do kina, do divadla, nebo třeba na ples. Uvědomíme-li si, jaká je v centru Prahy, tak jako ve všech jiných metropolích, koncentrace bank, ministerstev a jiných správních úřadů a sídel obchodních firem, stává se metro přes den významným dopravním prostředkem úředníků, byznysmanů či obchodníků i tzv. bílých límečků.

Právě zjištění, kdo, kdy a kam pražskou hromadnou dopravou v průběhu celého dne jede, je „nultým“ krokem marketingu v Dopravním podniku. Hlubokou znalostí potřeb a přání cílových zákaznických segmentů totiž vše v marketingu začíná. A to další je už „parketa“ marketingových poradců, prostor pro uplatnění vhodných nástrojů marketingu a public relations, neboli správná komunikace se strukturovanými zákaznickými trhy, jejich dílčími segmenty, ale i s ostatními zájmovými skupinami (vlastníci – představitelé města, státní správa, obchodní part-



neři, banky, odbory apod.).

Znám-li potřeby a přání svých zákazníků, pochopím lépe i smysl svého podnikatelského úsilí a mohu si teprve stanovit konkrétní cíle, o čem, proč a jak s nimi budu v rámci marketingu a public relations, ve snaze zvýšit jejich spokojenost s kvalitou poskytované služby, komunikovat. Dopravní podnik ví, kolik cestujících

se za rok v rámci pražské MHD přepraví. Je to úctyhodné číslo – více jak 1,1 miliardy. Bez důsledné a pravidelně vyhodnocované zpětné vazby ale jen tuší, jaké jsou trendy, jak stimulovat poptávku, koho Dopravní podnik svezl, komu slouží, jak potom takový typický cestující posuzuje kvalitu poskytnuté služby a jaké je srovnání kvality skutečně poskytnuté služby v porovnání s kvalitou proklamovanou.

■ Co je podle vás nejdůležitější – aby se Dopravní podnik stal uznávanou firmou ve svém oboru nejen v Praze, ale i v evropském měřítku?

Je to v zásadě velmi jednoduché. Musí nejlépe „rozumět svým Pražanům“, nejlépe znát potřeby a přání cestujících, kteří dopravní prostředky Dopravního podniku pravidelně používají, a nejlépe těmto potřebám a přáním cestujících vycházet vstříc. Tím se prohloubí jejich důvěra a celková loajalita k Dopravnímu podniku a oni sami budou bojovat za to, aby je v blízké budoucnosti nevozila firma jiná. To za prvé.

Za druhé musí Dopravní podnik zásadně a bez dalšího odkladu zvýšit svoji efektivitu a tím konkurenceschopnost. Městská doprava v Praze, respektive cena jízdenek je totiž ve vysoké míře dotována z daní. Po rychlém zvýšení efektivity by se však další úspěchy už měly dostavit „samy“, infrastruktura a zvládnutí provozu veřejné dopravy jsou zde již tradičně vysoce rozvinuté. Poměr mezi množstvím cestujících, kteří v Praze pravidelně využívají prostředky MHD, oproti individuální automobilové dopravě, je navíc v porovnání s jinými evropskými metropolemi záviděníhodný.

## KAM SMĚŘUJE TRANSFORMACE DOPRAVNÍHO PODNIKU?

Takřka všechny světové firmy operující v síťových odvětvích (telekomunikace, doprava, energetika) prošly na počátku 90. let 20. století zásadními změnami organizačních struktur. Do této doby organizační schémata připomínala pyramidu, ve které část středních článků řízení přežívala v pasivním přenášení příkazů „shora dolů“ a hlášení „zdola nahoru“. Množství vrstev v silně hierarchických strukturách bylo příčinou těžkopádnosti v dynamických tržních procesech. Těžkopádnost a neefektivní podpora hlavních procesů ve společnosti byly pak dále příčinou stagnace a nespokojenosti napříč těmito společnostmi. Ukázalo se, že mnohvrstevné organizační struktury ve tvaru pyramidy jsou „hroblem“ iniciativy pracovníků na základních výkonných úrovních.

Existuje přijatelná alternativa? Ano, je jí procesně orientovaná struktura, která se osvědčuje takřka ve všech odvětvích. Firmy, které včas provedly „reinženýring“ svých organizací, zvýšily produktivitu práce a výrazně zvýšily svou flexibilitu a schopnost efektivně reagovat na požadavky trhu.

Hospodářské výsledky Dopravního podniku v současné době garantuje dotace města, která patří mezi relativně nejvyšší v Evropě.

Město, „generální akcionář“, se právem ptá, zda náklady spojené s objednávkou služby městské hromadné dopravy jsou oprávněné a přiměřené. Zda Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost funguje efektivně a zda za přiměřené náklady dodává kvalitní službu. Přitom je na prvním místě otázka, zda Dopravní podnik sleduje moderní a efektivnější trendy v managementu společnosti. Zásadní problém při tomto hodnocení vzniká při pohledu na donedávna platnou organizační strukturu. Jde o „klasickou“ pyramidální strukturu, a to dokonce v podobě dvou vrstev „mnohvrstevných“ pyramid, se všemi negativními důsledky, těžkopádností a problémy, které se promítají i do zaměstnaneckých vztahů a vztahů s odbory.

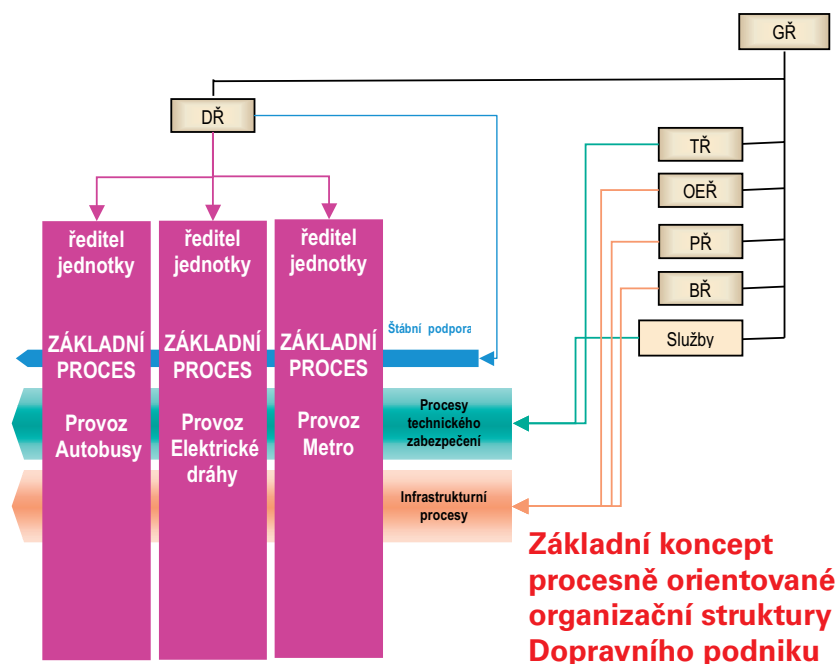
Ze shora uvedených důvodů lze uvítat iniciativu vedení Dopravního podniku vedoucí k systémovým opatřením a ve svém důsledku ke zvýšení efektivity a produktivity práce. Směr zahájené transformace je orientován na co možná nejefektivnější podporu základních procesů v jednotlivých druzích dopravy (viz obrázek).

Přitom je řada podpůrných činností sdružena tak, aby bylo účelně využito jak lidských zdrojů, tak materiálních základů pro podporu procesů (provozů). Vedení Dopravního podniku s vybranými experty zahájilo vskutku hluboký „reinženýring“, který vede k podstatně průhlednějším vnitřním i vnějším vztahům.

Pro hlavního akcionáře to je dobrá zpráva, neboť po transformaci se v průhledném nákladovém modelu objeví pouze náklady spojené s podporou nezbytných procesů v provozech objednaných služeb městské hromadné dopravy. Pro zaměstnance Dopravního podniku je to také dobrá zpráva, protože se podnik systematicky připraví na období silící konkurence v nabídce kvalitních a hospodárně realizovaných služeb. Pro cestující v systémech MHD to bude také povzbudivé, neboť bude dlouhodobě zajištěna stabilita v kvalitě i ekonomice.

Město a jeho představitelé budou moci s větší nadějí připravovat a plnit strategii založenou na preferenci hromadné dopravy před dopravou individuální, která se podílí zásadně na saturaci městských komunikací stojícími, hlučícími a „kouřícími“ osobními auty.

**Prof. Ing. Petr Moos, CSc.,  
člen Zastupitelstva hl. m. Prahy  
a člen dozorčí rady Dopravního podniku**



### 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
- ➔ **příloha DP-KONTAKTu** – od června pravidelně každý měsíc 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](mailto:transformace@r.dpp.cz) očekáváme vaše dotazy, připomínky a postřehy k Transformačnímu projektu

## NA MLADÉ JSME NEZAPOMNĚLI

Úvodem dnešního příspěvku bych se rád vrátil k mé dubnové výzvě zájemcům z řad mladých kolegů přihlásit se k doplnění řešitelských týmů Transformačního projektu a spolupodílet se tak na přeměně naší společnosti. Jak jsem již prostřednictvím DP-KONTAKTu informoval, obdržel jsem odpověď od 22 zaměstnanců ze všech organizačních složek společnosti (z toho 15 z divize Autobusy, po 3 z divizí Metro a Elektrické dráhy a 1 z ředitelství). Z divize Autobusy pocházejí i dvě zájemkyně z řad žen.

V rámci výběrových řízení pro jednotlivé etapy zahajování subprojektů (SP), které přímo nesouvisely s přihlášením v rámci dané výzvy, již byli shodou okolností tři z těchto zájemců jmenováni do akčních týmů (AT). Konkrétně pan Zdeněk Bílý (Autobusy) – subprojekt B3 – Vnitropodniková doprava, pan ing. Jan Šurovský, PhD. (Elektrické dráhy) – subprojekt A3 – ED-Provoz a pan ing. Miroslav Penc (ředitelství) – subprojekt C1 – Služby ED.

Ostatní zájemci absolvovali výběrové řízení v měsíci červnu a podle výsledků bylo následně rozhodnuto o doplnění akčních týmů některých aktuálních subprojektů. Jedná se o následujících pět kolegů a jednu kolegyni:

- ➔ Jiří Havlík (Metro) – doplnění subprojektu B3 – Vnitropodniková doprava,
- ➔ Ing. Marcel Heverle (Autobusy) – doplnění subprojektu A2 – A-Opravy,
- ➔ Petr Janáč (Autobusy) – doplnění subprojektu A1 – A-Provoz,
- ➔ Igor Šafhauser (Autobusy) – doplnění subprojektu B5 – Zásobování,
- ➔ Ing. Veronika Veselá (Autobusy) – doplnění subprojektu D6 – Vybudování a organizační zajištění procesů marketingu a komunikace v rámci public relations,
- ➔ Daniel Vojtíšek (Elektrické dráhy) – doplnění subprojektu A3 – ED-Provoz.

S některými dalšími zájemci se počítá pro výběrová řízení při zahajování dalších etap zahajovaných subprojektů na konci letošního roku. Ještě jednou děkuji všem zaměstnancům, kteří svým přihlášením projevili ochotu a zájem pracovat v rámci Transformačního projektu, novým členům akčních týmů subprojektů přeji mnoho zdaru v činnosti v příslušném subprojektu a dalším, kteří nebyli dosud vybráni, přeji úspěch při výběrovém řízení v dalších etapách zahajování subprojektů. Věřím, že i zájemci, kteří nebyli vybráni do žádného ze subprojek-

tů, se neuzavřou do sebe. Předpokládám jejich aktivní zapojení do plnění mnoha dalších úkolů a činností, kterými bude potřeba podpořit úspěšnost realizace konkrétních opatření Transformačního projektu přímo na jednotlivých pracovištích.

Všem dohromady bych také rád poděkoval za trpělivost, kterou projevili při čekání na ukončení procesu výběru. I tato skutečnost je důkazem toho, jak urgentní je potřeba vybudovat strategii a koncepci vyhledávání a péče o talenty z řad zaměstnanců a jejich průpravou postupně zajišťovat podmínky pro kvalitní personální obměnu na různých místech společnosti.

Na závěr si dovoluji poděkovat za odvedenou práci všem členům a vedoucím akčních týmů a pracovních skupin. Současně přeji nejen jim, ale všem kolegům v Dopravním podniku příjemné strávení času dovolených, počasí takové, jaké si kdo přeje a obnovení zejména psychických sil potřebných pro další tvůrčí období. No, a pokud již některý z vás má dovolenou za sebou, tak tomu přeji, aby mu nabyté síly co možná nejdéle vydržely.

**Ing. Ladislav Špitzer,**  
ředitel Transformačního projektu

## PROJEKT A JEHO ŘÍZENÍ

Slova projekt a projektové řízení jsou v souvislosti s transformací Dopravního podniku skloňována snad ve všech pádech. Cílem tohoto článku bude ve stručnosti vysvětlit jejich význam a zdůvodnit použití projektového řízení při transformaci Dopravního podniku.

Projektem je vědomé lidské snažení, které a vede ke splnění vytyčených cílů. Lidské snažení je v takovémto případě limitované v čase, rozsahu a charakteristické svou jedinečností. Právě limitování v čase a jedinečnost jsou významné vlastnosti, které odlišují projekt od rutinních pracovních činností. Jednoduše řečeno projekty vznikají, protože se musí udělat něco, co se dříve nedělalo. Například cesta do práce je jistě významnou aktivitou každého dne a je nutné ji zprvu dobře promyslet. Po třiceti letech pravidelného dojíždění ji však lze jen těžko považovat za projekt. Pokud vám ovšem někdo nabídne odměnu za vykonání cesty kolem světa za 80 dní, pak se jedná o projekt se vším všudy.

Cílem projektu je v tomto případě provedení cesty kolem světa v časovém limitu 80 dní. Základem vaší práce na tomto projektu bude určit, které všechny aktivity je nutné vykonat k dosažení vytyčeného cíle a poskládat je do logického sledu, tj. poskládat je tak, jak na sebe vzájemně navazují. V našem případě to bude znamenat, že seřadíte cesty mezi jednotlivými místy na zeměkouli. Každé cestě pak přiřadíte určité zdroje, které jsou k jejímu úspěšnému vykonání zapotřebí a ukazatele, které budou měřit její míru splnění. Přiřazení zdrojů většinou nebývá problém. Potíže však nastávají při jejich řízení, zvláště jedná-li se o zdroje lidské. Pokud je člověk svým pánem a spoléhá se jen sám na sebe, jde všechno snadno. Ve většině případů však řídit projekty znamená řídit lidi. Lidi, kteří mají v daném okamžiku řadu rozdílných cílů podmíněných jejich profesí, zájmy či povahovými vlastnostmi.

Stejně jako musel Phileas Fog ze známé Verneovky na své cestě kolem světa přesvědčit řadu lidí, aby změnili své plány, musí management Transformačního projektu přesvědčovat ostatní pracovníky o smysluplnosti projektových cílů a aktivit směřujících k jejich naplnění. To je věc značně obtížná, zvláště v podmínkách tak velkého organizačního celku jako je Dopravní podnik. Proto byla vytvořena samostatná projektová organizační struktura, která výrazně podporuje projektové cíle v podniku. Až projekt skončí, tak se lidé, kteří jsou nyní zahrnuti do projektové organizační struktury a kteří pracují na částečný nebo plný úvazek na projektu, opět plně zapojí do rutinního provozu v podniku.

Na závěr mi dovoluji shrnout všechny argumenty, proč je transformace Dopravního podniku řízena projektovým způsobem:

- ➔ Jedná se o unikátní a jedinečný soubor činností vyžadujících něco „odlišného“ od toho, co provádějí jednotliví pracovníci v rámci svých rutinních činností.
- ➔ Cílového stavu transformačního projektu musí být dosaženo během limitovaného času, v rámci omezených zdrojů a nákladů a při dosažení požadovaných kvalitativních parametrů.
- ➔ Většina činností prováděných v rámci transformace jsou činnosti dočasné.
- ➔ Úspěšné provedení transformace vyžaduje sjednocení úsilí a dovedností pracovníků Dopravního podniku z různých profesních oblastí. Proces transformace prochází napříč organizačními liniemi a je neopakovatelný.

**Ing. Jan Fabianek, CS-PROJECT**

## TRANSFORMOVALI SE PŘED NÁMI – PROJEKT ZMĚN VE VÝCHODOČESKÉ ENERGETICE, A. S.

Projekt změn ve Východočeské energetice, a. s. (dále PZ) byl navržen a uskutečňován jako výkonný nástroj pro dosažení strategických cílů akciové společnosti Východočeská energetika. Probíhal od počátku roku 1999 do roku 2001 a představoval komplexní souhrn činností od přípravných studií přes projekty konkrétních akcí až po jejich implementaci. PZ byl koncipován jako typický změnový projekt, tj. jako souhrn činností a opatření, která vedla k požadovaným změnám v systémech řízení a organizaci společnosti.

PZ svými aktivitami konkrétně naplňoval tyto cíle:

- Dosáhnout evropské standardy v řízení, organizaci a vnitřní kultuře společnosti.
- Dosáhnout připravenosti na konkurenční prostředí na evropském liberalizovaném trhu s elektrickou energií.
- Dlouhodobě zvyšovat akcionářskou hodnotu společnosti.

PZ byl členěn na dvě etapy. Etapa I probíhala v letech 1999 až 2000, etapa II v roce 2001. Etapa I byla členěna klasickým způsobem na subprojekty, jejichž řešení probíhalo paralelně s každodenními procedurami řízení společnosti. Etapa obsahovala zejména tyto subprojekty:

- Aktualizace strategie.
- Rozvoj manažerského know-how – školení a trénink zaměstnanců.
- Finanční řízení – změna systému finančního řízení.
- Úprava organizační struktury a řízení společnosti.
- Aktivizace systému řízení lidských zdrojů – implementace systému motivace.

- Dokončení Informačního systému – změny v informačních systémech.
- Systém jakosti – přípravný projekt pro zavedení systému jakosti podle ISO 9000.

Hlavní výsledky Etapy I byly: zpracování a realizace procesního (byznysového) modelu řízení společnosti, příprava a provedení organizačních změn ve společnosti a provedení Intenzivních manažerských školení.

V Etapě II byl důraz kladen na aktivizaci a stabilizaci systémů, které byly navrženy, rozpracovány a nastartovány v etapě první. Z tohoto důvodu spočívala přímá zodpovědnost za uskutečnění akcí druhé etapy především na vrcholových manažerech společnosti, v jejichž kompetenci je rutinní využívání a provozování zaváděných systémů v rámci standardního liniového řízení. Nejvýznamnější a také nejrozsáhlejší oblastí činností PZ v této etapě bylo Prohlubování orientace na zákazníka a image firmy. Tyto činnosti byly pro svou důležitost a náročnost organizovány a řízeny ve formě samostatného subprojektu.

Mezi nejvýznamnější výsledky Etapy II patřily:

- Vytvoření a zavedení produktové skupiny.
- Vytvoření a implementování nové obchodní metodiky.
- Příprava a realizace Zákaznického centra.

Dnes s odstupem času můžeme konstatovat, že věcné i termínové předpoklady, ze kterých vycházel PZ, se v převážené míře naplnily a společnost se připravila pro fungování na evropském liberalizovaném trhu.

Ing. Jan Fabianek, CS-PROJECT

## AKTUÁLNĚ: Z JEDNÁNÍ ŘÍDICÍ RADY A PŘEDSTAVENSTVA

■ Řídicí rada na svém jednání 29. června odsouhlasila personální obsazení subprojektu D11 – Re-engineering bezpečnostního úseku. Členové tohoto subprojektu se budou v rámci Transformačního projektu zabývat mimo jiné novou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany a prevence (PO) v Dopravním podniku. Obě tyto činnosti budou mít vliv i na nově zřizované jednotky.

Nový subprojekt má následující složení:

**Subprojekt D11 – Re-engineering bezpečnostního úseku:** Pavel Richtř (vedoucí) (Ř), Ing. Jana Janatková (M), Jiří Koch (Ř), Radek Kolář (Ř), Ing. Petr Kysilko (M), Ing. Jiří Laštovka (Ř), Ing. Vladimír Mach (A), Milan Martinovský (M), Antonín Novák (ED), Kamil Nový (A), Ing. Jiří Svoboda (Ř), Jiří Verich (ED), Jarmila Wendlová (A), Ing. Michal Wowsený (M), Jana Zvelebilová (ED).

■ Na svém dalším jednání v úterý 20. července Řídicí rada potvrdila ve funkci dopravního ředitele Petra Blažka, technického ředitele Tomáše Jílka, obchodně-ekonomického ředitele Václava Pomazala, personálního ředitele Jaroslava Ďuriše a bezpečnostního ředitele Antonína Fedorka.

■ Připravované změny divize Autobusy byly 21. července schváleny usnesením představenstva Dopravního podniku. K 30. září zanikne současná divize Autobusy a od 1. října začnou fungovat nové ekonomické jednotky Provoz Autobusy a Správa vozidel Autobusy. Současně k 1. říjnu vznikne dočasná ekonomická jednotka Ekonomika Autobusy.

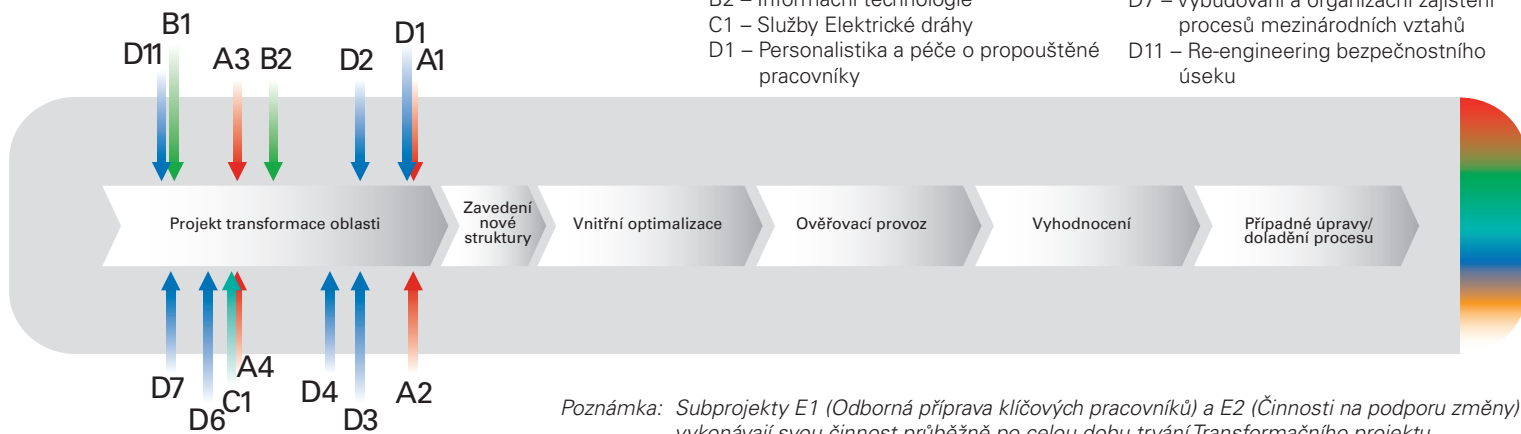
■ Zároveň bylo usnesením představenstva odsouhlaseno, že od 1. října bude pracovat pouze jediný sdružený personální úsek pod vedením personálního ředitele Jaroslava Ďuriše. Sdružený úsek bude zajišťovat potřebnou agendu pro všechny organizační složky, ať dosavadní nebo nové.

-bda-



Foto: Petr Malík

# BAROMETR TRANSFORMACE



## SUBPROJEKT D1 – PERSONALISTIKA A PÉČE O PROPOUŠTĚNÉ PRACOVNÍKY



V rámci subprojektu D1 pracují dvě skupiny, pracovní skupina D1.1 – Personalistika a skupina D1.2 – Péče o propouštěné pracovníky. Skupina D1.2 se podrobně zabývá všemi aspekty propouštění zaměstnanců a v současnosti zpracovává informace pro zaměstnance, kteří nenajdou uplatnění. V dokumentu jsou podrobně popsány zákonné nároky a možnosti, kterých mohou využít před a po skončení pracovního poměru. Úkolem skupiny D1.1 je sdružení personálních procesů a vytvoření nového úseku personálního ředitele. Pracovní tým, ve kterém jsou zaměstnanci personálních útvarů současných divizí a ředitelství, za-

hájl svou činnost v dubnu. Jeho prvotním úkolem bylo zmapování všech činností, které zajišťují personální nebo i jiné útvary, které svým charakterem spadají do kompetence personálních útvarů (například školení zaměstnanců a zdravotnická zařízení). V současné době tým dokončil práce na novém organizačním uspořádání úseku personálního ředitele. Tím pomalu končí první etapa transformace, a to vytvoření projektu sjednocení personálních činností. V následujícím období čeká členy týmu náročná práce na zavádění nové struktury do praxe a její ověřování.

Ivana Rezlerová

## PŘEDSTAVUJEME: IVANA REZLEROVÁ, VEDOUCÍ SUBPROJEKTU D1

### Co si má běžný zaměstnanec Dopravního podniku představit pod pojmem sdružení personálních procesů?

Pod pojmem sdružení personálních procesů rozumíme sjednocení všech personálních činností z dnešních divizí a ředitelství společnosti do nového úseku personálního ředitele. Do přímé podřízenosti personálního ředitele budou převedeny i útvary proškolení zaměstnanců, ubytovny, zdravotnická a stravovací zařízení. V rámci úseku personálního ředitele vzniknou nové útvary:

- útvary personální strategie,
- zaměstnanecký útvary,
- útvary pro kolektivní vyjednávání a sociální péči,
- útvary výchovy a vzdělávání.

Pro vlastní výkon personálních činností budou pro zaměstnance zřízeny tři pobočky, a to v Hostivaři (dnešní DOZ), na Kačerově (depo) a na Sokolovské. Zřízení těchto nových útvarů znamená začátek jedné z etap transformace, a to zavedením nové organizační struktury. Další etapy budou zaměřeny na vnitřní optimalizaci nových útvarů a zároveň na zkvalitnění řízení lidských zdrojů.

### Nejen sdružení personálních procesů zaměstnává personalisty v podniku. Co jsou teď nejžhavější témata, kterými se zabýváte?

V současné době, po podpisu kolektivní smlouvy na rok 2004, kterému, jak všichni víme, předcházela velmi dlouhá a složitá jednání, se personální útvary zabývají především zpracováním změn vyplývajících z nové kolektivní smlouvy, jako například změny v odměňování a v sociální oblasti. Zároveň se rozeběhly práce na vytvoření jednotného katalogu manuálních prací a katalogu prací technicko-hospodářských funkcí. Ale největší a velmi důležitý úkol personalisty čeká po prázdninách, a to sjednocení odměňování v rámci celé akciové společnosti. No, a jelikož platnost kolektivní smlouvy končí 31. prosince letošního roku, musí být zároveň zahájeny práce na podkladech pro novou kolektivní smlouvu na rok 2005. Takže vidíte, že pracovníci personálních útvarů jistě v následujícím období zahálet nebudou.

-bda-

Ivana Rezlerová se narodila v roce 1951. Do současné divize Metro nastoupila v roce 1980 do funkce referent odboru ekonomiky práce. Od roku 2000 pracuje ve funkci vedoucího ekonomie práce.



## SUBPROJEKT D2 – RE-ENGINEERING DOPRAVNÍHO ÚSEKU

Tým, z jehož názvu jasně vyplývá, jakou částí Transformačního projektu se tato skupina zabývá, začal pracovat 8. dubna. Členy týmu jsou vždy 2 zástupci stávajících dopravních úseků divizí (M, ED, A), zbytek tvoří zástupci dopravního úseku ředitelství. Výběr zástupců zajišťuje, aby bylo možné průběžně projednávat podmínky pro začlenění stávajících dopravních úseků do budoucího úseku dopravního ředitele. Zástupci všech druhů dopravy v subprojektu mají možnost se vyjádřit ke všem zpracovávaným materiálům, i když se tyto materiály bezprostředně netýkají právě jejich odvětví činnosti. Znamená to, že i přesto, že jednotlivé subprojekty týkající se provozu, jsou zahajovány postupně, neměla by při projednávání jednotlivých dokumentů Transformačního projektu vzniknout zásadní nepřekonatelná kolize, jež by bránila například projednání rozhraní se subprojekty zahajovanými později (například A5 Provoz Metro). Jinými slovy by měl být zaručen potřebný prostor nejen pro začlenění pracovníků z dnešních divizí Autobusy a Elektrické dráhy, ale v pozdější době i pracovníků ze stávajícího dopravního úseku divize Metro.

Základem pro práci našeho subprojektu bylo určení mechanismů, jež souvisejí s pojmem „dopravní výkon“ (respektive dopravní zakázka) – základním kamenem našeho každodenního snažení. Jak každý ví, jedná se o dlouhodobý proces sestávající ze stanovení, přípravy, realizace, kontroly a vyhodnocení dopravního výkonu. Vycházeli jsme z analýzy stávajících činností dnešních dopravních úseků včetně posouzení jejich časové náročnosti a vlivu těchto činností na budoucí organizaci dopravního úseku. Tato analýza dala základ výchozí organizační struktuře budoucího Dopravního úseku.

Ze statistického hlediska lze říci, že bylo vytvořeno a odsouhlaseno rozhraní se subprojektem A1 (Provoz Autobusy) a zpracováno rozhraní se subprojektem A3 (Provoz Elektrických drah). Rozhraní se subprojektem A5 (Provoz Metro) bude možné provést až po novém roce (subprojekt A5 zahajuje v lednu 2005). Bezprostředně na již provedená rozhraní navazuje vytvoření rámcové Dohody o úrovni služeb (SLA), jež nás čeká v nejbližších dnech (prozatím se subprojekty A1 a A3).

Další jednání o rozhraní bylo zahájeno se subprojektem D6 – marketing. Předpokládá se však ještě celá řada postupových jednání například s nově vznikajícím útvarem centrálních služeb a další, jež vyplynou z potřeb Transformačního projektu a nelze je někdy dopředu ani dost dobře předpokládat.

Řídicímu týmu byl předložen dokument obsahující návrh organizační struktury budoucího úseku dopravního ředitele. Na základě jednotlivých „rozhraní“ a dalších postupových jednání bude dle potřeby tato výchozí organizační struktura postupně upravována a optimalizována dle postupu Transformačního projektu.

**Ing. Markéta Hlaváčková**

## PŘEDSTAVUJEME: ING. MARKÉTA HLAVÁČKOVÁ, VEDOUCÍ SUBPROJEKTU D2

► **Pro mnohé představuje Transformační projekt výzvu a novou šanci do dalších let. Jak vnímáte podnikové dění vy?**

Transformační projekt není výzvou jen pro jednotlivé členy subprojektů, ale je šancí pro nás všechny mít možnost něco změnit ve svém bezprostředním pracovním okolí. Nejde jen o další zlepšení tváře podniku a další zvyšování kreditu podniku navenek vůči městu a cestujícím, ale jde o to pokusit se také o zásadní vnitřní přeměnu podniku.

V první řadě mám na mysli (a slyším to z více stran) změnu myšlení lidí, změnu vztahů a komunikace mezi nimi, protože sebelépe vykonstruovaná organizační struktura (i když zjednodušená) není nic platná, když si každý i nadále (s prominutím) bude hrát tzv. „na svém písečku“, nebude ochotný poslouchat názory druhých, bude se bát říct vlastní názor a nebude schopen vystoupit z vlastního stínu, protože to, co je za nějakou pomyslnou čarou, dnes mnoho lidí nezajímá. Jestli to zní někomu moc nadneseně nebo se ho to snad i dotklo, tak se omlouvám, ale rozumný člověk, který je ještě k tomu v podniku nějaký ten pátek, jistě ví, o čem mluvím. Zkrátka považuji tuto změnu v Dopravním podniku nejen v rámci vlastní transformace, ale hlavně do budoucna za nezbytnou.



**Markéta Hlaváčková vystudovala SPŠ dopravní v Praze (obor Železniční doprava a přeprava) a následně Vysokou školu dopravy a spojů v Žilíně (obor Provoz a ekonomika silniční a městské hromadné dopravy). V podniku pracuje od roku 1989, kdy nastoupila do technického úseku o. z. Autobusy tehdy sídlícího v Libni. Na svém současném působišti – dopravním úseku ředitelství – je od roku 1997.**

Na závěr bych dodala, že ruku v ruce se změnami vyvstane i potřeba učit se novým věcem a nebude to vyplývat třeba jen ze změny pracovní náplně. Neměli bychom se tomu bránit a měli bychom se pokusit dostat ze „zaběhnutých kolejí“. Z každé situace lze dostat nějaké pozitivum a měli bychom takovou situaci (když máme tu

možnost) změnit ve svůj prospěch.

► **Dopravní úsek v mnohých očích představuje to hlavní z celého Dopravního podniku, pro mnohé kolegy je možná až posvátný, a tak dění v tomto útvaru vnímají velice citlivě. Jak bude vypadat nový dopravní úsek, v čem bude jiný oproti tomu současnému?**

Říkat jak bude vypadat nový dopravní úsek si v tuto chvíli ještě netroufám. Lze spíše popsat, na základě jakých principů se vyvíjí jeho budoucí tvář.

Součástí skupiny útvarů dopravního ředitele budou výkonné jednotky Provoz Autobusy, Provoz Elektrické dráhy a Provoz Metro a tzv. štábní útvary. Ty se budou ve vztahu k provozu zabývat podpůrnými činnostmi pro výkonné jednotky. Náplní jejich činnosti bude plánování dopravy a přepravy, příprava dopravních procesů včetně jednotného vypracování jízdních řádů, koordinace řízení a jeho kontrola, informační servis a přepravní kontrola.

Úplně nová bude funkce tzv. Dozoru nad provozem (jedna osoba). Tato osoba bude přímo podřízena dopravnímu řediteli a náplní její práce bude příprava podkladů pro řízení a vyhodnocování činnosti ekonomických jednotek (nebude přímo zasahovat do řízení provozní jednotky).

Je snaha rozšířit v nových útvarech tzv. dlouhodobé a střednědobé plánování, neboli chcete-li dlouhodobější koncepci dopravního úseku. Nová zde bude i ekonomická činnost v rámci sestavování a kontroly plnění tzv. Dohody o úrovni služeb (SLA). Prozatím dopravní úsek sledoval pouze objemovou složku vlastní dopravní zakázky vyjádřenou vozokilometry, jež byla garantována městu, tzn. bez sledování finanční stránky.

Pod dopravního ředitele budou přímo spadat útvary jízdních řádů, jejichž součástí bude chronometrů. Přínosem by měla být kontinuální (souvislá) tvorba jízdního řádu začínající naměřením na trase až po zpracování jízdního řádu do úrovně oběhu vozidel a směn řidičů (turnusy a přiřazení osob do turnusů bude na základě určitých podmínek a projednání stanovovat provozní jednotka). Spolu s útvary jízdních řádů přejdou pod dopravního ředitele tzv. dopravní oddělení zabezpečující dnes převážně výlukovou činnost.

Zásadně by se neměla změnit pozice dnešního dispečinku na ředitelství, který by měl i nadále plnit především funkci koordinátora dispečerského řízení.

Bez zásadní změny zůstane útvary přepravní kontroly. Diskuse proběhne o formě a náplni informačního útvaru v budoucím dopravním úseku. Útvary „zastávková služba“ zabezpečující mj. vyvěšování zastávkových jízdních řádů, pravděpodobně setrvá v dopravním úseku minimálně do doby definitivního rozhodnutí o rozsahu a náplni útvaru centrálních služeb.

-bda-