



MOTTO MĚSÍCE: Lidé pochybují o tom, co říkáte, ale uvěří tomu, co uděláte.

(Karolína Světlá)

TRANSFORMACE NEKONČÍ PROVEDENÍM ORGANIZAČNÍ ZMĚNY

Před rokem, na přelomu měsíce března a dubna, byla po dlouhodobějších přípravách, které byly přerušeny povodněmi v roce 2002, zahájena realizační fáze Transformačního projektu rozběhnutím první etapy subprojektů a pracovních skupin. Během uvedeného období jednoho roku došlo k celé řadě předpokládaných i nepředpokládaných událostí, které přímo či nepřímo, více či méně průběh Transformačního projektu ovlivnily.

Na základě výsledků práce projektových etap jednotlivých subprojektů byly provedeny organizační změny, které v zásadě od základu mění organizační strukturu Dopravního podniku. V rámci dalších subprojektů jsou akčními týmy připravovány další organizační změny, které se postupně dotknou v průběhu letošního roku téměř všech dosud neřešených oblastí.

Vlastní organizační změna však není konečným výsledkem transformace příslušné oblasti. Provedení změny organizační struktury představuje první a nezbytný základní krok pro umožnění postupné realizace řady dalších potřebných změn. Právě příprava a provádění těchto dalších kroků je úkolem a cílem dalšího pokračování subprojektů, které již prošly základní organizační změnou. Odpovědnost za provedení těchto kroků již plně náleží příslušnému vedoucímu nového nebo přeměněného útvaru (ředitel úseku, vedoucí jednotky a podobně), který tímto fakticky přebírá vedení prací příslušného subprojektu. Pro zajištění odborné správnosti postupu transformace a koordinaci dalších činností v rámci jednotlivých subprojektů byly vypracovány a schváleny seznamy jmenovitých transformačních úkolů (JTÚ), které však představují pouze vybrané základní úkoly. Celá řada dalších interních úkolů jednotlivých útvarů, které bude nezbytné splnit, vyplývá z postupné práce na stabilizaci a optimalizaci těchto útvarů.

Optimalizační fáze je jistě z mnoha důvodů nejnáročnější etapou Transformačního projektu a klíčovým bodem pro úspěch celé přeměny našeho Dopravního podniku. Představuje zahájení trvalého procesu zvyšování efektivity Dopravního podniku. Základními kroky optimalizační fáze jsou:

- rozbor a optimalizace celkových nákladů útvaru,

- optimalizace činností a počtu pracovníků útvaru,
- nastavení nových pravidel organizace práce uvnitř útvaru (týmová spolupráce),
- nastavení nových vazeb a pravidel spolupráce mezi útvary.

Předpokladem úspěšnosti optimalizace činností v jednotlivých útvarech je zapojení co nejširšího spektra zaměstnanců příslušného útvaru do přípravy a realizace jednotlivých dílčích změn. Věřím, že většina manažerů si tuto okolnost plně uvědomuje a tvůrčí potenciál lidí okolo sebe využije.

V rámci postupného řešení Transformačního projektu, realizace organizačních změn, stabilizace útvarů a zahajování optimalizačních fází se zákonitě objevují problémy různého charakteru. V řadě případů se jedná o provozní problémy, které zaměstnance trápí, a které nebyly dříve vůbec nebo uspokojivě vyřešeny či řešení bylo odkládáno. **Transformační projekt a jeho realizace však není příčinou uvedených problémů, naopak napomáhá k jejich identifikaci.** Mnozí však očekávají, že i tyto „kostlivce ve skříni“ vyřeší Transformační projekt prostřednictvím konzultantů nebo ředitele Transformačního projektu. Vedení Transformačního projektu však odpovídá především za dodržení schválené rámcové koncepce řešení a směřování k cílům přeměny. Kdo to tedy vyřeší? Tou hlavní silou přeměny nemůže být nic jiného než otevřená, aktivní a konstruktivní spolupráce všech dotčených stran, zodpo-

vědnost a nasazení každého ze zaměstnanců při řešení dílčích problémů, dobrá týmová práce vedená a podporovaná manažery na všech řídicích úrovních.

Zahájením optimalizačních fází v subprojektech, které již prošly základní organizační změnou, a pro které byly schváleny jmenovité transformační úkoly, dochází, jak již bylo shora naznačeno, k ukončení činnosti akčních týmů těchto subprojektů a pracovních skupin. Dovolují si při této příležitosti a v této souvislosti poděkovat všem vedoucím a členům těchto akčních týmů za nasazení a odvedení obrovského množství práce při zahájení procesu transformace příslušné oblasti v rámci projektových fází. Věřím, že všichni budou mít i nadále možnost aktivně pracovat na řešení úkolů v přípravě a realizaci optimalizačních kroků.

Všem přeji při této práci i při zajišťování „běžných“ každodenních úkolů hodně úspěchů a také to, abychom nepropadali malomyslnosti při dílčích nezdarech. Nenechme se ovlivnit škarohlídy, kteří při prvním nezdaru malují čerty na zeď. Přeji všem rychlé překonání případných krizí a pocitů frustrace. Transformace je skutečně naší společnou a jedinou příležitostí i výzvou. V dokončení přeměny je naše společná šance fungovat alespoň ve stejné kvalitě, avšak s nižšími náklady. Naš vlastník i naši klienti to oprávněně od nás očekávají.

Ing. Ladislav Špitzer,
ředitel Transformačního projektu

AKTUALITY Z JEDNÁNÍ ŘÍDICÍ RADY A ŘÍDICÍHO TÝMU

➡ Řídicí rada 23. března schválila jmenovité transformační úkoly pro etapu vnitřní optimalizace subprojektu D11 (Bezpečnostní úsek).

➡ S přechodem některých útvarů do etapy vnitřní optimalizace byla ukončena činnost akčních týmů subprojektů A1, A2, A3, A4, B1, B2, B3, D1, D2, D11 a E1. Další činnosti těchto subprojektů (etapa vnitřní optimalizace) jsou již realizovány v rámci liniového řízení, prostřednictvím plnění jednotlivých jmenovitých transformačních

úkolů (JTÚ) schválených Řídicí radou. Za vedení těchto subprojektů a splnění JTÚ zodpovídají příslušní vedoucí útvarů. A1 – Václav Jelínek, A2 – Ing. Jiří Pilař, A3 – Petr Hloch, A4 – Ing. Jan Doubek, B1 – Ing. Milan Lacina, B2 – Ing. Josef Hromádka, B3 – Adolf Bouček, D1 – Ing. Jaroslav Ďuriš, D2 – Ing. Petr Blažek, D11 – Dr. Antonín Fedorko. Subprojekt E1 vykonává svou činnost v rámci běžného liniového řízení a činnosti útvaru 90460.

-bda-

SUBPROJEKT A6 – SPRÁVA VOZIDEL METRO

Již koncem roku 2004 technický úsek divize Metro zpracoval analýzu všech činností, které všechny jeho útvary zajišťují, jako přípravu pro subprojekt A6. Práce na subprojektu A6 byly zahájeny 25. ledna letošního roku na našem prvním zasedání. Základním pilířem celé práce bylo zpracování procesní analýzy. Vzhledem k tomu, že technický úsek prošel již v prů-

běhu předchozích let reorganizací, bylo provedení analýzy dokončeno v poměrně krátké době. Otevřenou otázkou zůstal problém technologického dispečinku a odboru energetiky, vodního hospodářství a životního prostředí. Po řadě diskuzí došlo ke shodě a byl vytvořen návrh konceptu jednotky SVM (Správa vozidel Metro). Tento koncept byl předmětem dalších

diskuzí a dílčích úprav. 18. března nabylo tento koncept konečné podoby a jako takový byl předložen ve středu 23. března na jednání Řídicího týmu. Po projednání tohoto materiálu Řídicím týmem došlo k jeho odsouhlasení a doporučení, aby byl předložen na jednání Řídicí rady 6. dubna 2005 s návrhem na zřízení jednotky SVM k 1. červenci 2005. **Ing. Josef Němeček**

PŘEDSTAVUJEME: ING. JOSEF NĚMEČEK, VEDOUCÍ SUBPROJEKTU A6

Vozový park metra prochází již několik let výraznou obměnou. Běžný cestující buď chválí nebo kritizuje uspořádání sedaček. Co všechno s sebou modernizace přináší a jak bude pokračovat v nejbližších letech?

Modernizace vozového parku metra byla nastartována již po sametové revoluci, kdy byly ukončeny dodávky ruských vozidel. V roce 1991 byl vypsan tendr na dodávku nových vozidel metra. Po dvou letech hledání nejvhodnějšího technického řešení vozu a dvou letech nucené přestávky projektu, z důvodu nedostatku finančních prostředků, byl v roce 1995 podepsán kontrakt na dodávku 110 nových vozidel. Dodavatelem bylo Konsorcium ČKD, Siemens a ADtranz (AEG), SGP. Výroba byla přerušena na více než 2 roky z důvodu konkursu firmy ČKD. Dnes máme v provozu již 210 vozů M1 a letos přibude v předstihu ještě dalších 30 pro úsek IV. C2.

Paralelně s projektem nových vozů byla navržena pracovníky odštěpného závodu Metro i koncepce modernizace ruských vozů typu 8171. Na základě hluboké analýzy, založené na dokonalé znalosti provozních podmínek vozidel v Praze a jejich spolehlivosti, bylo navrženo nové řešení. Původní ruská koncepce, kdy každý vůz je samostatná funkční jednotka, byla nahrazena novou filozofií. Provozní jednotkou se stala celá pětivozová souprava. Tímto řešením, které je použito rovněž u vozu M1, došlo k úspoře řady agregátů a ke snížení hmotnosti celého vlaku. Po technické stránce byly použity nejmodernější technologie (DC „chopper“ v trakčním pohonu – IGBT výkonové transistory, šroubový kompresor, řízení vlaku pomocí PC, atd.). Pasivní bezpečnost vozu byla podstatně zvýšena, především v oblasti požární. Všechny použité materiály jsou skupiny A, maximálně B (nehořlavé, těžce hořlavé). Nově řešena jsou i sedadla pro cestující. Na rozdíl od ruských vozů bylo zvoleno u prvních typů M1 a 8171M příčné uspořádání. Na základě některých negativních reakcí pasažérů bylo přikročeno k anketě mezi cestujícími. Výsledek ankety nedával jednoznačný názor, zda podélná nebo příčná. Nakonec bylo zvoleno kompromisní řešení, tj. část podélných a část příčných sedadel. V této konfiguraci jsou nyní dodávána jak vozidla M1, tak vozy 8171M. Modernizace vozového parku stále pokračuje. Do konce pololetí 2005 bude trať A vybavena 25 modernizovanými soupravami typu 8171M, do konce roku 2005 trať C 48 soupravami M1. V průběhu roku 2006 by měly začít jezdit soupravy modernizované i na trati B v závislosti na tom, jak dopadne studie týkající se elektromagnetické kompatibility ruského zabezpečovacího zařízení ARS a trakčního DC pohonu vozu 8171M. Provoz vozů 8171M na trati B s ruským ARS by měl být pouze dočasným řešením do doby výběru dodavatele definitivního zabezpečovacího zařízení pro trať B. Na základě posledních rozhodnutí vedení naší společnosti by měl být provoz na trati B zajišťován v konečné fázi, tj. v roce 2010, 48 soupravami vozidel 8171M.

Jak se dotkne nové uspořádání jednotky zaměstnanců dnešní divize Metro?

Transformace technického úseku (dříve služby vozového hospodářství) probíhá již od roku 1996. Postupem času byly z našeho útvaru vyčleněny všechny činnosti, které přímo nesouvisely s naší hlavní činností, tj. servisem vozů, a byly postupně převedeny do privátní sféry. Tím došlo k zjednodušení řízení útvaru a postupně byla snižována přirozeným úbytkem pracovníků i uvolněná pracovní místa. V oblasti dělnických kategorií byl tento přirozený úbytek realizován také, ale na základě zavádění nových technologií. Uvolněná pracovní místa (odchody do důchodu) nebyla obsazována a byla následně rušena. Přirozeně byl vytvářen tlak na zvyšování kvalifikace a technické úrovně pracovníků, a to jak techniků, tak kategorie D. Technická úroveň spravované technologie dosahuje v současné době v našem oboru světové špičky. Tento trend bude i nadále pokračovat až do kompletní modernizace vozového parku. Z toho vyplývá, že náš útvar v nové podobě půjde dál stejnou cestou. K datu převedení našeho útvaru na jednotku Správa vozidel Metra bude přehodnocena práce vedoucích pracovníků na všech stupních řízení. S ohledem na další náročné úkoly útvaru budou přijata i v personální oblasti taková rozhodnutí, aby naše jednotka mohla být plně akceschopná i v novém uspořádání a především v nových ekonomických podmínkách.

Josef Němeček se

narodil v roce 1946. Po

vystudování ČVUT-FSI

v roce 1970 nastoupil

k ČSD do lokomotivního

depa Praha Vršovice jako

inženýr pro opravy loko-

motiv. 1. ledna 1973 přišel

do Dopravního podniku

Metro jako technik pro vo-

zidla metra. Po zahájení provozu v roce 1974

začal pracovat na údržbě vozů jako vrchní

mistr, od roku 1977 jako vedoucí oprav vozidel

a od roku 1982 jako vedoucí služby vozové. Po

sametové revoluci v roce 1989 byl jmenován

do funkce ředitele odštěpného závodu Metro.

Od roku 1992 pracoval jako vedoucí odboru

nové techniky, který měl na starosti moder-

nizaci vozového parku pražského metra. Od

začátku roku 1995 přešel zpět na funkci vedou-

cího služby vozového hospodářství a v roce

1999 ke službě vozového hospodářství přibral

i technický úsek metra a začal vykonávat

funkci technického náměstka.



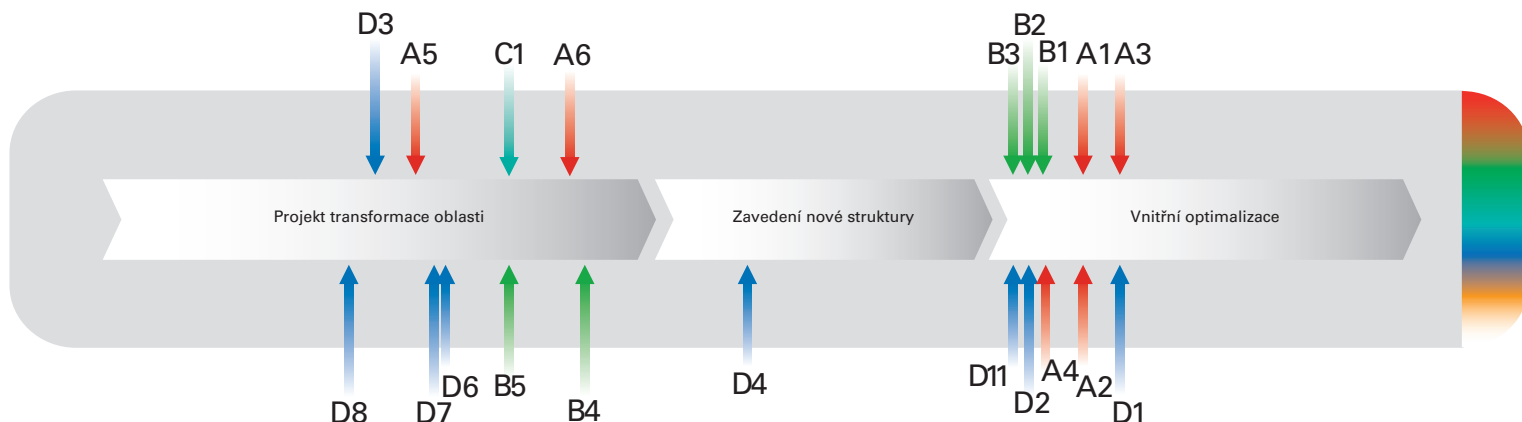
BAROMETR TRANSFORMACE

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. Subprojekt E1 již vykonává svou činnost v rámci subprojektu D1.

SDRUŽENÍ PRÁVNÍCH ÚTVARŮ SPOLEČNOSTI

Řídící rada transformačního projektu usnesením č. 19/2004 ze dne 24. listopadu 2004 vzala na vědomí materiál TP-D-10-CSP-01 „Sdružení procesů právní služby“ a zároveň schválila vznik sdruženého právního útvaru včetně jeho kompetencí k 1. dubnu 2005.

Proces vzniku a optimalizace sdruženého právního útvaru je realizován na rozdíl od ostatních subprojektů jednofázově. U sdruženého právního útvaru se předpokládá jeho definitivní organizační i kapacitní podoba. Proto dochází k výraznému snížení počtu zaměstnanců. Realizací v listopadu přijatého usnesení se zabývala Řídící rada projektu 22. prosince 2004. Při této příležitosti byl předložen materiál „Realizace sdružení procesů právní služby“, zpracovaný na základě jednání se zaměstnanci vykonávajícími činnosti, které jsou začleněny do nově vznikajícího právního odboru. Došlo ke schválení úpravy organizační struktury právního odboru. Původně navrhované oddělení právní služby bylo zrušeno a právní služba je přímo podřízena vedoucí odboru. Počet pracovních míst byl navýšen o jednoho referenta pro činnosti související s náhradou škod podle zákoníku práce (škody způsobené zaměstnavatelem zaměstnanci a naopak – s výjimkou škod „provozních“). Právní odbor, který právě vzniká, zahrnuje právní službu s deseti právníky a třemi referenty. V rámci právního odboru vzniklo jedno oddělení – nehody a škody s dvěma právníky a šesti referenty, kteří se dosud zabývali „provozními škodami“ v jednotlivých složkách podniku. Výkon funkce vedoucího oddělení nehod a škod byl svěřen Mgr. Milanu Halířovi (právník právního oddělení bývalé divize Elektrické dráhy). „Provozními škodami“ se v divizi ED zabývalo samostatné oddělení, v „metru“ a „autobusech“ byla tato činnost součástí kompetence stávajících právních útvarů. Postup při vymáhání náhrady škod způsobených provozem (občanskoprávní), škod způsobených zaměstnanci při výkonu povolání řidič motorového či drážního vozidla (pracovněprávní) včetně kroků, které je třeba učinit pro úspěšné vymožení náhrady škod vůči odpo-

vědne osobě, se v jednotlivých organizačních složkách různí. Sjednocení této činnosti osobně považuji za organizačně náročné a přinese s sebou zřejmě i řadu změn, které by podle mého názoru měly být změnami pozitivními.

Sdružení právní služby – tzv. „servisních činností“ považuji za nesporně pozitivní krok. Chybí jediná a jednotná evidence soudních řízení vedených naší společností či proti ní (dosud je evidencí pět). Na jejím sjednocení se nyní pracuje. „Právní věci“ (soudní řízení, vymáhané pohledávky) budou předávány podle shodného vzoru, abychom předešli možnému promlčení a zároveň měli připravena data, která budou následně vložena do počítačového programu.

V únoru se konala pracovní schůzka vedoucích zaměstnanců „sdružovaných“ útvarů. Jejím předmětem bylo především sjednocení postupu při předávání činností, působnost nového právního odboru a zpracování popisu pracovních funkcí.

Činnosti, které přebírá v těchto dnech nový právní odbor, vykonávalo do konce března 31 zaměstnanců. Od 1. dubna je zajišťuje 23 zaměstnanců. Organizační struktura sdružovaných útvarů zahrnovala 7 vedoucích míst, nová organizační struktura zahrnuje pouze 2 vedoucí místa.

V minulých dnech byly s kolegyněmi a kolegy projednávány popisy pracovních funkcí, které byly koncem března podepsány. K zapracování do organizačního řádu byla předložena působnost nového právního odboru. Započalo se s pracemi na vnitřních normách, které se týkají naší činnosti.

Vytvořením nového právního odboru 1. dubna letošního roku sdružení činností nekončí, ale začíná. Čeká nás spousta práce a já věřím, že právní služba i oddělení nehody a škody budou pracovními kolektivy, které se s každým problémem dokáží „poprat“. Jsem toho názoru, že důsledkem sdružení činností bude nejen úspora pracovních míst, ale především zkvalitnění naší práce.

JUDr. Vlasta Kotrbová, vedoucí právního odboru

SUBPROJEKT A5 – PROVOZ METRO

Akční tým subprojektu A5 zahájil svoji činnost v lednu letošního roku a momentálně se nachází v první, žluté etapě. Hlavním cílem subprojektu je v této fázi příprava a zajištění přeměny současného dopravního úseku divize Metro na budoucí samostatnou ekonomickou jednotku Provoz Metro, jejímž hlavním úkolem bude optimální provozní zabezpečení dopravní zakázky, zadané úsekem dopravního ředitele na základě Dohody o úrovni služeb (SLA). K tomuto účelu si bude jednotka pronajímat vlakové soupravy u jednotky Správa vozidel Metro a výkony ostatních služeb zajišťující dopravní cestu. Výkonnými útvary jednotky nadále zůstávají provozy tratí a dep (staniční personál) a provozy obsluhy vozidel (jízdni personál) spolu s vlakovým dispečinkem, který zajistí

operativní řízení provozu. Tyto výkonné jednotky budou podporovány několika štábními útvary. Organizačně bude Provoz Metro začleněn spolu s Provozem Autobusy a Provozem Tramvaje do úseku dopravního ředitele.

Počátečním úkolem subprojektu A5 bylo provedení procesní analýzy mapující hlavní procesy a činnosti zajišťující vlastní provoz metra. Splnění tohoto úkolu však nebylo jednoduché. Musíme si uvědomit, že v případě metra jde o složitou dopravní cestu, převážně situovanou pod zemí. Touto podzemní dopravní cestou je denně přepravován více než jeden milion cestujících. Vysoký důraz je zde kladen na bezpečnost, přesnost a spolehlivost. Provoz vyžaduje použití řady mnohdy unikátních technologických celků a zařízení.

A právě o ně zde pečuje několik specializovaných odborných služeb a útvarů, soustředěných do budoucí jednotky Dopravní cesta.

Na základě podkladů procesní analýzy se tedy nyní vytváří návrh nového organizačního uspořádání a začlenění jednotky Provoz Metro do celopodnikové struktury. Z důvodu zajištění vzájemných vazeb je nutné vypracovat patřičná rozhraní, a to nejen s úsekem dopravního ředitele, Správou vozidel Metro a jednotkou Dopravní cesta, ale i s dalšími útvary podniku.

Pro úspěšné zahájení činnosti nové jednotky je potřeba ještě dořešit oblast ekonomického řízení založeného na Dohodách o úrovni služeb, jejichž metodika se právě připravuje.

Ing. Pavel Lang

PŘEDSTAVUJEME: ING. PAVEL LANG, VEDOUCÍ SUBPROJEKTU A5

Současný dopravní úsek Metra, to nejsou jen strojvedoucí, ale také staniční pracovníci. Jaké změny připravujete se vznikem jednotky Provoz Metro, jejíž vznik by měl být cílem vašeho subprojektu?

Úsek dopravní, podobně jako celá divize Metro, prochází řadou optimalizačních změn již posledních několik let. V současné době se připravují reorganizační změny především štábních útvarů. Ale samozřejmě se nezapomíná ani na útvary provozní. Před provozními zaměstnanci stanic stojí nyní úkoly plynoucí z plnění náročných standardů kvality ve vztahu k zákazníkovi, zavádění systému jakosti ISO 9001, měněního se společenského klimatu i obsluhy nových, technicky náročnějších zařízení. Zde budeme pokračovat v nastoupeném trendu preferování zaměstnanců splňujících přísné kvalifikační předpoklady, řádně připravených k výkonu povolání. Zaměstnanců zodpovědných, kteří dosahují dobré pracovní výsledky.

Oddělení údržby od vlastního provozu bylo v divizi Metro asi nejvýznamnější ze všech bývalých divizí. Jak náročné je najít rozhraní mezi provozem a správou vozidel a jaké připravujete změny?

Náročnost zpracování rozhraní mezi jednotkami Provoz Metro a Správa vozidel Metro je značná. Přesně

definovanému rozhraní je potřeba věnovat patřičnou pozornost, protože případné nedostatky by měly přímý negativní dopad na přepravu cestujících. Danou problematiku lze rozdělit do dvou rovin: administrativní (zpracování požadavků a ekonomické vyrovnání na základě SLA) a výkonné (vlastní přejímka a předávka vlakových souprav). Důležitou připravovanou změnou bude právě ekonomický pronájem souprav a s tím související přesné vymezení podmínek v Dohodě o úrovni služeb.

Existence specifických a složitých podmínek metra rovněž vyžaduje nalézt a přesně definovat rozhraní Provozu Metro s jednotkou Dopravní cesta (odbornými službami a útvary metra) a dalšími důležitými útvary Dopravního podniku. Bezporuchové fungování nové jednotky Provoz Metro se bez toho neobejde a poruchy v provozu metra nelze připustit. **-bda-**

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@r.dpp.cz očekáváme vaše dotazy, připomínky a postřehy k Transformačnímu projektu

Pavel Lang se narodil v roce 1972. Po ukončení SPŠ elektrotechnické, obor Počítačové systémy, vystudoval Dopravní fakultu Jana Pernera Univerzity Pardubice, obor Technologie a řízení dopravy. Do odštěpného závodu Metro nastoupil v roce 1990 jako dozorčí stanice a od roku 1993 pracuje jako strojvedoucí.

