



**ZMIENIAMY SIĘ
– POZNAJ SZCZEGÓŁY!**

SŁOWO
WSTĘPNE

str. 3

RESTRUKTURYZACJA
NA LATA 2013-2015
- POZNAJ
SZCZEGÓŁY!

str. 4

WSPARCIE
INICJATYW

str. 4

WIĘCEJ
ZA MNIĘJ

str. 5-7

SPRAWNIEJ
I EFEKTYWNIEJ

str. 8-9

POD
PEŁNĄ
KONTROLĄ

str. 10

POTRZEBNY
SPÓJNY
SYSTEM

str. 11

NIEZBĘDNE
NOWOCZESNE
NARZĘDZIA

str. 12

PROWADZENIE
RUCHU

str. 13

EFEKT SKALI
- GRUPOWO
ZNACZY TANIEJ

str. 14-15

CENTRA
PEŁNE
KORZYŚCI

str. 16

SPIS TREŚCI

**Magazyn pracowników
PKP Polskich Linii Kolejowych S.A.**
adres: ul. Targowa 74,
03-734 Warszawa
tel. 22 47 323 62,
e-mail: infrator@plk-sa.pl

Druk, redakcja, skład i łamanie:
KOW media&marketing
Al. Jerozolimskie 140,
02-305 Warszawa
www.kow.com.pl

Redaktor prowadzący:
Ewa Nowaczyk-Przybylak

Zespół redakcyjny:
Monika Sołtysiak, Małgorzata
Przybysz, Marzena Seroczyńska,
Joanna Dzilińska

UWAGA: Redakcja nie zwraca niezamówio-
nych tekstów oraz zastrzega sobie prawo
adiustacji i dokonywania skrótów.

Szanowni Państwo,

praktycznie wszyscy z nas, dysponując ograniczonym, domowym budżetem, nieraz zastanawiamy się, jak zaplanować zarówno bieżące wydatki, jak i te większe – które mogą się pojawić w perspektywie najbliższych lat. Myśląc racjonalnie, rozważamy, jak możemy je zmniejszyć – szukamy sklepów, w których tę samą rzecz kupimy taniej niż gdzie indziej, korzystamy z promocji czy też instalujemy w domach energooszczędne żarówki. Wszystko po to, aby zaspokoić nasze potrzeby, a jednocześnie wydać na to jak najmniej pieniędzy. Podobnie myśli się, zarządzając przedsiębiorstwem, zwłaszcza takim, w którym środki finansowe są wciąż deficytem.

Sytuacja, w jakiej od lat znajduje się nasza spółka, powoduje, że koniecznym stało się przeanalizowanie kosztów naszej działalności oraz zdiagnozowanie, gdzie i dlaczego wydajemy dużo więcej niż powinniśmy, borykając się jednocześnie z coraz to większymi problemami i zbyt małą skutecznością naszych działań. Dlatego też przez kilka ostatnich miesięcy analizowaliśmy każdy z obszarów działalności spółki, aby na koniec wykazać te, które przy wprowadzeniu niezbędnych zmian będą źródłem oszczędności, a jednocześnie pomogą usprawnić naszą pracę i podnieść jej efektywność.

Tych propozycji zmian nie przyniósł nikt z zewnątrz – to poszczególne pionory naszej firmy same zaproponowały działania optymalizujące koszty. Dzięki temu, że rozwiązania powstały wewnątrz firmy, a ich współautorami są doświadczeni pracownicy naszej spółki, mamy szansę, przy wykazaniu determinacji i konsekwencji, wprowadzić trwale przekształcenia, których potrzebę z pewnością na co dzień odczuwa większość z Państwa.

Każdy duży podmiot, a nasza spółka należy do największych w kraju, boryka się z problemami efektywności. Dlatego też przekształcenia są dla takich podmiotów czymś naturalnym.

Przyjęty w naszej spółce Plan Restrukturyzacji, zwłaszcza w jego pierwszym etapie, to narzędzie do generowania oszczędności i optymalizacji kosztów, ale – co ważniejsze – to także próba zmiany naszego podejścia do wydatkowania pieniędzy firmy – począwszy od refleksji przed być może niepotrzebnym drukowaniem kolejnej kartki papieru, a skończywszy na głębokich zmianach w organizacji naszej pracy – tak, aby była ona efektywniejsza, a zarazem tańsza.

Część, z przeszło trzydziestu inicjatyw zapisanych w Planie, już się rozpoczęła – a ich kierunki i zakres prezentujemy w tym wydaniu „Infratora”. Pozostałe wciąż są uszczegóławiane, pod kątem skutków i efektów wdrożenia.

Działalność naszej spółki finansowana jest z budżetu państwa oraz opłat od przewoźników. Oczekując, że państwo wciąż będzie powierzać nam środki finansowe, musimy zrobić wszystko, aby udowodnić, że wydajemy je zasadnie, rozsądnie i odpowiedzialnie.

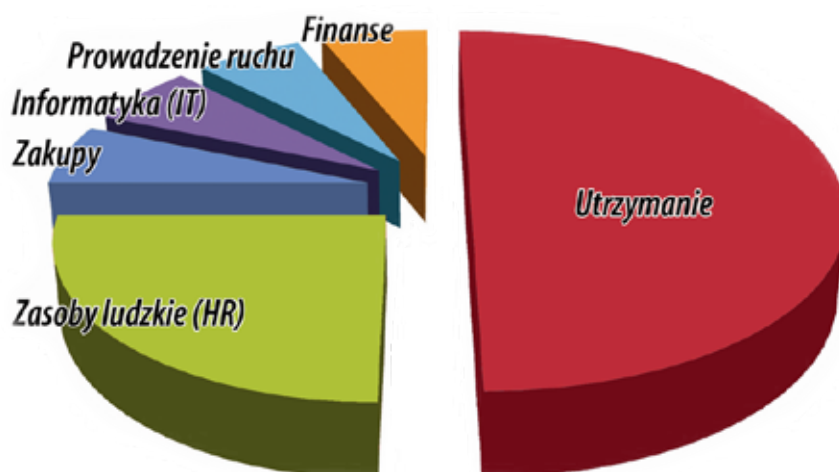
Jeśli chcemy, aby firma, w której pracujemy, miała szansę się rozwijać, a wizja nowoczesnej infrastruktury kolejowej i bezpieczeństwa ruchu stała się realna, musimy zacząć ją zmieniać i wspólnie wprowadzać w życie najlepsze z możliwych rozwiązań.

Andrzej Filip Wojciechowski
wiceprezes zarządu
dyrektor ds. restrukturyzacji

Restrukturyzacja na lata 2013-2015 – poznaj szczegóły!

W połowie 2013 r. Zarząd PKP Polskich Linii Kolejowych S.A. przyjął Plan Restrukturyzacji Spółki na lata 2013-2015 i przekazał materiał Radzie Nadzorczej PKP Polskich Linii Kolejowych S.A. oraz Nadzwyczajnemu Walnemu Zgromadzeniu PKP Polskich Linii Kolejowych S.A.

Po przeanalizowaniu działań realizowanych w poszczególnych obszarach zdecydowano, że w pierwszym etapie przekształceniami objętych zostanie sześć z nich:



Restrukturyzacja będzie realizowana w dwóch rozłożonych w czasie etapach. Najważniejsze cele pierwszego z nich to:

- poprawa wyniku finansowego,
- wzrost poziomu bezpieczeństwa na kolei,
- zmiany w procesach utrzymaniowych.

Wysokość przewidywanych oszczędności to ok. 330-500 mln zł.

» Plan Restrukturyzacji naszej firmy zakłada wdrożenie kilkudziesięciu inicjatyw, które są odpowiedzią na pilną potrzebę optymalizacji wydatków oraz sposobu organizacji i realizacji procesów prowadzonych w naszej spółce. Dzięki poprawie ich efektywności, przebudowie struktur oraz

unowocześnieniu dotychczasowego sposobu realizacji zadań, znacząco obniżymy koszty naszej działalności, zapewniając jednocześnie odpowiednie warunki do rozwoju infrastruktury, wzrostu bezpieczeństwa na kolei oraz przyspieszenia projektów inwestycyjnych. «

Wsparcie inicjatyw

» Z ramienia Komitetu Sterującego strategiczną i bieżącą realizację Planu Restrukturyzacji nadzoruje Biuro Wsparcia Procesów Zarządczych (IWZ).

Przyjęty plan zawiera ponad 30 inicjatyw, a za ich realizację odpowiadają wyznaczeni liderzy i zespoły projektowe. Każda z inicjatyw została również przypisana imiennie do konkretnej osoby w IWZ, koordynującej jej prawidłowy przebieg.

Ponieważ chcielibyśmy, aby członkowie poszczególnych zespołów wiedzieli, że w każdej chwili mogą liczyć na wsparcie naszego Biura, zorganizowaliśmy warsztaty

z podstawowej wiedzy nt. zarządzania inicjatywami. Podczas nich liderzy i ich zespoły zapoznali się z metodami ułatwiającymi sprawne kierowanie procesami.

Planujemy także wprowadzenie cyklicznych spotkań z członkami zespołów projektowych, które ułatwią komunikację wewnętrzną oraz pozwolą sprawnie przechodzić przez poszczególne etapy inicjatyw. «

Biuro Wsparcia Procesów Zarządczych

Więcej za mniej

W tym obszarze pracujemy przede wszystkim nad ograniczeniem zbędnego rozproszenia procesów związanych z zakupami – zbyt mała centralizacja tych zadań oznacza niższą efektywność zakupów w skali całej firmy. Brak wystarczającej konsolidacji utrudnia także wprowadzenie lepszych i nowocześniejszych standardów, a przede wszystkim powoduje utratę efektu skali, dzięki której jesteśmy w stanie osiągnąć ogromne oszczędności.

Wciąż zbyt często stosujemy niekonkurencyjne tryby postępowania – przez co cały proces zakupowy wydaje się być mniej szczelny i przejrzysty. Poza tym, jak wykazały analizy, nie planujemy naszych zakupów w wystarczającym stopniu, a to prowadzi do tego, że część środków jest przez nas wydawana mniej racjonalnie. Z kolei brak spójnego systemu dzielenia się wiedzą o dostawcach utrudnia nam wewnętrzny przepływ informacji dotyczących potencjalnych kontrahentów.

W efekcie wydajemy znacznie więcej środków, niż w rzeczywistości byśmy mogli.

Cel, który chcemy osiągnąć, to przede wszystkim wygenerowanie oszczędności, przy jednoczesnym zachowaniu właściwego standardu kupowanych usług czy materiałów. Ma temu służyć między innymi wprowadzenie odpowiednich norm w procesach zakupowych oraz centralizacja zamówień. Dzięki nim zoptymalizujemy koszty, zwiększymy kontrolę oraz podniesiemy efektywność zakupów, których dokonujemy.

Większość inicjatyw – zmierzających do efektywniejszej organizacji tego obszaru, a dzięki temu wygenerowania znacznych oszczędności – już się rozpoczęła. Inne zostaną wdrożone w niedalekiej przyszłości.

Nowe zakupy – pierwsze korzyści!

Zmiany, jakie wprowadzamy od kilku miesięcy,
przynoszą już pierwsze wymierne korzyści.

W okresie styczeń – czerwiec 2013 r. w postępowaniach zakupowych
udało nam się zaoszczędzić ponad 40 mln zł.

ZAKUPY

ZAKUPY

NOWA ORGANIZACJA ZAKUPOWA

Zależy nam na tym, aby funkcjonująca w naszej spółce organizacja zakupowa opierała się na najwyższych standardach rynkowych, a także by pozwalała na optymalne wydatkowanie środków. Wdrożona kilka miesięcy temu Korporacyjna Polityka Zakupów, dotycząca zasad i procesów ich dokonywania, jest sukcesywnie analizowana i udoskonalana – zarówno pod kątem wewnętrznych potrzeb, jak i aktualnych realiów rynkowych.

Pracujemy także nad udoskonaleniem zasad właściwego zarządzania asortymentem i katalogiem dostawców, konsolidujemy jak największą liczbę kategorii zakupowych – dzięki ich połączeniu ograniczymy sytuacje, w których (w ramach odrębnych zamówień zleczanych różnym wykonawcom) płacimy dużo wyższe stawki, niż w przypadku złożenia jednego, dużego zamówienia u jednego wykonawcy. Działamy także w kierunku dalszego uproszczenia procedur zakupowych.

W usprawnieniu tego obszaru nieocenione są nowoczesne rozwiązania informatyczne, które będziemy wdrażać do coraz pełniejszej obsługi zakupów. Już teraz m.in. w centralnych postępowaniach wykorzystujemy system informatyczny Urzędu Zamówień Publicznych do przeprowadzania aukcji elektronicznych. W niedalekiej przyszłości chcemy wdrożyć nowy moduł, pozwalający na szersze zastosowanie aukcji elektronicznej, zwłaszcza w naszych jednostkach organizacyjnych (w postępowaniach podprogowych, bez obowiązku posiadania przez wykonawcę podpisu elektronicznego). Cały czas staramy się optymalizować funkcjonowanie platformy zakupowej, czego wynikiem jest m.in. wdrożenie w ostatnim czasie interfejsów (powiązań) pomiędzy platformą a systemem SAP – przepływ danych między tymi dwoma narzędziami w znacznym stopniu ułatwi wykonywanie zadań pracownikom odpowiedzialnym za realizację procesu zakupowego, na jego poszczególnych etapach.

UMOWY WIELOLETNIE

W pierwszej połowie 2014 r. wdrożymy procedury dotyczące prowadzenia postępowań, w wyniku których podpisywać będziemy umowy ramowe i jednostkowe na okres 2-4 lat. Takie rozwiązanie umożliwi zabezpieczenie na dłuższy czas zarówno dostaw i usług, jak i cen wynikających z ich realizacji. Umowy wieloletnie przyczynią się znacznie do usprawnienia realizacji zamówień związanych z bieżącymi potrzebami jednostek organizacyjnych. Pozwolą również na negocjowanie przy każdym z tych zamówień zarówno cen, jak i warunków.

JEDNOLITE ZASADY PLANOWANIA POTRZEB ZAKUPOWYCH

Aby racjonalniej i z wyprzedzeniem planować nasze przyszłe wydatki, w tym roku opracujemy jednolite zasady planowania zamówień, na podstawie których przygotujemy oraz wdrożymy plan zakupów na 2014 r.

ANALIZA RYNKU ZAMÓWIEŃ

Na bieżąco analizujemy – pod kątem najlepszych praktyk – rynek zamówień i organizacji zakupowych funkcjonujących w przedsiębiorstwach podobnych do naszego. Będziemy wyszukiwać, badać, a następnie wdrażać sprawdzone już rozwiązania rynkowe, które pozwolą na wygenerowanie jeszcze większych oszczędności, przy jednoczesnym spełnieniu potrzeb zakupowych naszej spółki, zarówno pod kątem ich ilości, jak i jakości.

WSPÓLNE ZAKUPY W RAMACH GRUPY PKP

Do redukcji kosztów przyczyni się także zacieśnienie współpracy między kierownictwem pionów zakupowych spółek należących do Grupy PKP. Na podstawie podpisanego porozumienia spółki te prowadzą wspólne postępowania na dostawy i usługi, które podlegają konsolidacji w ramach Grupy. Dzięki zakupom grupowym jesteśmy w stanie prowadzić postępowania, które – mając na uwadze ich skalę – pozwolą wynegocjować zdecydowanie niższe ceny, a tym samym uzyskać znaczne oszczędności.

Pierwsze efekty już są. Do niedawna dworce kolejowe sprzątała firma wynajęta przez PKP S.A., a za czystość peronów odpowiadała nasza spółka. Przetarg – pierwszy w historii – zorganizowany wspólnie przez PKP S.A. i naszą spółkę na utrzymanie czystości na wybranych dworcach i stacjach kolejowych nie tylko doprowadził do przyjęcia jednego, lepszego standardu usług, ale także przyniósł oszczędności w wysokości 2,7 mln zł. Również dzięki przeprowadzeniu wspólnie z PKP Energetyką S.A. i PKP Intercity S.A. postępowania na zakup oleju napędowego Grupa zaoszczędziła 4 mln zł. Jeszcze innym przykładem są dostawy papieru do drukarek. Do niedawna każda z kolejowych spółek zamawiała go na własną rękę. Oszczędności uzyskane w wyniku organizacji wspólnego zakupu liczone są już w setkach tysięcy złotych.

Na razie grupowe zakupy obejmują 16 dziedzin, m.in.: paliwo, olej opałowy, samochody, wodę, papier, sprzęt IT, telefony, materiały biurowe. Dostrzegając jednak ich wymierny efekt, będziemy zmierzać do stałego poszerzania asortymentu nabywanego w ramach wspólnych postępowań zakupowych.

Już teraz wiemy, że dzięki zakupom grupowym udało się do tej pory zaoszczędzić 21,6 mln zł!

O wykorzystywaniu w zakupach efektu skali i osiągniętych dzięki niej korzyściach piszemy na stronach 14-15.

Sprawniej i efektywniej

Do współpracy przy opracowaniu planu przekształceń w obszarze utrzymania poprosiliśmy przedstawicieli Zakładów Linii Kolejowych i biur technicznych Centrali.

Dzięki temu na podstawie analizy struktur poszczególnych zespołów oraz obserwacji „na gruncie” realizowanych przez nie zadań, zidentyfikowane zostały kierunki koniecznych zmian w zakresie m.in.: organizacji prac, procesów, dokumentacji, szkoleń i efektywności czasu pracy.

Dzięki nim działania związane z diagnostyką oraz utrzymaniem infrastruktury kolejowej będą sprawniej prowadzone, a środki finansowe przeznaczone na ten obszar naszej działalności wydawane rozsądniej i efektywniej.

NOWY SYSTEM UTRZYMANIA BRANŻY DROGOWEJ

Obecnie zarządzanie utrzymaniem ma charakter rozproszony, a realizacja poszczególnych czynności zamiast kompleksowych procesów ma formę pojedynczych zadań wykonywanych często ad hoc. Aby zapewnić właściwą i kompleksową organizację prac utrzymaniowych, a jednocześnie efektywniej zarządzać środkami finansowymi, chcemy jasno przypisać odpowiedzialność za:

- szybkie naprawy usterek nawierzchni,
- naprawę nawierzchni ciężkim sprzętem,
- konserwację nawierzchni,
- prace torowe specjalistycznym sprzętem (dziś głównie wykonywane ręcznie).

Dzięki takiemu rozwiązaniu skuteczniej będziemy planować roboty, a koncentrując specjalizację pracowników w zespołach, wyeliminujemy dotychczasowy, nieefektywny system prac, w którym „wszyscy robią wszystko”.

CZĘSTOTLIWOŚĆ CZYNNOŚCI DIAGNOSTYCZNYCH I UTRZYMANIOWYCH

Do tej pory w ramach diagnostyki i utrzymania pracowaliśmy w oparciu o sztywne okresy wykonywania czynności przeglądowych.

W efekcie prowadzonych inwestycji, co roku przybywa i będzie przybywać nowej infrastruktury kolejowej, która nie będzie wymagać takich cykli diagnostycznych, jak ta licząca wiele lat.

Dlatego też, biorąc pod uwagę rozwiązania stosowane na świecie od wielu lat, rozważamy wprowadzenie zmiennych cykli diagnozowania infrastruktury, uzależniając je od wieku i bieżącego stanu technicznego, a niekoniecznie od dotychczasowych zapisów w obowiązujących instrukcjach – dzięki temu uzyskamy lepszą jakość procesów diagnostycznych na liniach o niezadawalającym stanie technicznym.

UTRZYMANIE

ELEKTRONICZNY DZIENNIK ROBÓT

Zakłady Linii Kolejowych, w tym Sekcje Eksploatacji generują dużą ilość dokumentacji papierowej. Jest to czasochłonny, ale też ważny aspekt działalności tych zespołów. Niestety, pod kątem potrzeb planowania, raportowania czy analiz, taka forma informacji jest niewystarczająca. Aby to zmienić, wprowadzona zostanie elektroniczna forma Dziennika Robót, która zapewni porównywalność danych w skali całej sieci.

MATERIAŁY I NARZĘDZIA – NAJLEPSZE PRAKTYKI

Do końca 2013 r. przeanalizujemy stosowane dotychczas praktyki w zakresie używanych materiałów i narzędzi. Na tej podstawie opracujemy zbiór odpowiednich standardów i procedur, które wdrożymy w pierwszej połowie 2014 r.

Pracujemy również nad budową systemu do wymiany pomiędzy Zakładami Linii Kolejowych informacji o sprawdzonych materiałach eksploatacyjnych. Informacje o aktualnych stanach magazynowych zakładów i sekcji zostaną udostępnione pozostałym zakładom, umożliwiając w ten sposób wzajemne korzystanie ze zgromadzonych zasobów. Dzięki temu ograniczymy zapasy tam, gdzie są one zbyt duże, a zakupione materiały i części będą wykorzystywane na bieżąco – co przełoży się na realne oszczędności i „odblokowanie” czasu pracy, który zbyt często nie był w pełni wykorzystywany ze względu na brak materiałów.

EFEKTYWNIJSZY CZAS PRACY

Jeszcze w tym roku opracujemy listę podstawowych prac serwisowych dla automatyki i nawierzchni, w przyszłym ustalimy standardy narzędziowe dla brygad serwisowych (wyposażenie szafek, pojazdów itd.). Zbadamy także czas realizacji poszczególnych czynności i określimy jego optymalny poziom. Wprowadzimy standardy i zasady, które pozwolą nam lepiej organizować oraz monitorować czas naszej pracy i jej efekty. Aby wspólnie się tego nauczyć, wprowadzimy programy szkoleniowe, na początek z zakresu zarządzania czasem dla zawiadowców, mistrzów, brygadzystów i kadry kierowniczej zakładów.

Pod pełną kontrolą

Nadmierne rozproszenie procesów w obszarze księgowo-płacowym, a także zespołów je realizujących wpływa na obniżenie sprawności tych działań oraz znacznie podnosi ich koszty.

Brak zaawansowanych narzędzi informatycznych, pozwalających na bieżąco analizować odpowiednio powiązane ze sobą dane finansowo-księgowe, powoduje, że nie jesteśmy w stanie w pełni kontrolować zachodzących w tym obszarze procesów.

Chcąc to zmienić, unowocześnić i zintegrować ten obszar, planujemy:

- zbudować Centrum Usług Wspólnych, czyli odpowiednią strukturę centralizującą poszczególne procesy i zadania,
- wprowadzić do ich realizacji nowoczesne systemy IT oraz standardy procedur.

OBŚŁUGA KSIĘGOWO-PŁACOWA PRZEZ CENTRUM USŁUG WSPÓLNYCH (CUW)

Jeszcze w tym roku zamierzamy zidentyfikować wszystkie procesy, realizowane obecnie w obszarze księgowo-płacowym. Spośród nich wyłonimy te, które można poddać centralizacji, aby w ten sposób usprawnić ich przebieg i standaryzację. Po zakończeniu analizy pod tym kątem, opracowana zostanie szczegółowa koncepcja Centrum Usług Wspólnych (CUW), czyli struktury, która kompleksowo obsłuży wybrane z tego obszaru procesy.

Dzięki utworzeniu CUW unikniemy realizowania tych samych zadań w kilku miejscach, zbędnego obiegu dokumentów, a także wykorzystywania niezintegrowanych ze sobą systemów.

O zasadach funkcjonowania CUW oraz przesłankach do ich tworzenia na całym świecie piszemy na stronie 16.

ELEKTRONICZNY OBIEG FAKTUR

Aby usprawnić działania związane ze ścieżką akceptacji i wymiany dokumentów księgowych, wprowadzony zostanie system elektronicznego obiegu faktur. Rezygnacja z wymiany korespondencji w wersji papierowej nie tylko ograniczy znacznie koszty związane z wydrukiem dokumentacji – tam, gdzie można tego uniknąć – ale dodatkowo usprawni działania związane z jej przetwarzaniem i przekazywaniem. W przyszłości system ten planujemy zintegrować z systemem elektronicznego obiegu dokumentów – nad którym prace już się rozpoczęły.

STANDARYZACJA PROCEDUR I PROCESÓW

NOWOCZESNE NARZĘDZIA IT

FINANSE

Potrzebny spójny system

O obecnym systemie wynagradzania – obowiązującym w naszej firmie od 1999 r. – pisaliśmy już wielokrotnie, analizując jego słabe strony, w efekcie których jest on niedostosowany do obecnych realiów rynkowych i naszych potrzeb. Nieprzyjęcie przez stronę społeczną w lipcu tego roku proponowanego systemu płac nie powoduje wstrzymania działań w kierunku zmian w tym zakresie.

Odpowiednio sprawna realizacja zadań w obszarze obsługi kadrowej ma znaczący wpływ na poziom funkcjonowania całej firmy. Obecnie (podobnie, jak w obszarze finansowo-księgowym) brak jest dostępu do nowoczesnych narzędzi informatycznych, ułatwiających uporządkowanie poszczególnych informacji; brak spójnego, centralnego systemu planowania, analizowania i przetwarzania danych. Niepotrzebne dublowanie niektórych czynności przez angażowanie jednostek organizacyjnych w sporządzanie wycinkowych informacji kadrowo-płacowych itp. zmniejsza efektywność i podnosi koszty obsługi kadrowej.

CENTRALIZACJA SZKOLEŃ

Ważnym kierunkiem zmian jest obszar związany z podnoszeniem przez naszych pracowników kwalifikacji i kosztów z tym związanych. Chcemy stworzyć takie systemy szkoleń, które pozwolą na lepsze planowanie i wykorzystanie środków finansowych przeznaczonych na ten cel oraz na odpowiednie dostosowanie organizacji i zakresu programów szkoleniowych do naszych aktualnych oraz przyszłych potrzeb.

Odchodzimy od zlecania poza spółkę kursów kwalifikacyjnych związanych z bezpieczeństwem ruchu kolejowego na rzecz sprawdzonego już wewnątrzzakładowego systemu szkoleń.

Do 2014 r. stworzymy własną kadrę trenerską, która umożliwi nam prowadzenie szkoleń we własnym zakresie zarówno tych branżowych, jak i menedżersko-administracyjnych. Wdrożymy także specjalną platformę e-learningową, dzięki której część szkoleń będziemy prowadzić w formie samokształcenia.

OBSŁUGA KADROWA PRZEZ CENTRUM USŁUG WSPÓLNYCH (CUW)

Aby usprawnić przebieg zadań w obszarze obsługi kadrowej i zarządzania zasobami ludzkimi (HR), chcemy wydzielić z niego część zadań i włączyć je do Centrum Usług Wspólnych (CUW). Dzięki temu skoncentrujemy powtarzające się funkcje, wykonywane dotychczas w wielu miejscach.

Budowa CUW umożliwi zebranie wiedzy merytorycznej pracowników z tego obszaru w jednym miejscu i tym samym pozwoli na jeszcze lepsze wykorzystanie ich kwalifikacji. Nowa struktura usprawni także pracę jednostek działalności podstawowej, które zostaną odciążone od wykonywania funkcji kadrowych. Dzięki skupieniu wybranych czynności w CUW, standaryzacji procesów obsługowych oraz wdrożeniu nowoczesnych systemów informatycznych zoptymalizujemy ponoszone przez nas koszty, a także poprawimy jakość obsługi naszych pracowników.

Planowane Centrum Usług Wspólnych zapewni więc kompleksową obsługę wybranych procesów zachodzących nie tylko w obszarze finansów, ale także w dziedzinie obsługi kadrowej i HR.

Jeszcze w tym roku przeprowadzimy dokładną analizę obecnego stanu, której efektem będą rekomendacje, co do zakresu i budowy przyszłego Centrum. Liczymy na to, że pełną funkcjonalność CUW w tym obszarze osiągniemy na początku 2015 r.

W pierwszej kolejności Centrum będzie obsługiwało jedynie naszą spółkę. W dalszej perspektywie rozważymy decyzję o objęciu jego działaniem również spółek zależnych.

ZASOBY LUDZKIE (HR)

NOWOCZESNY SYSTEM PŁACOWY I JASNE ZASADY WYNAGRADZANIA

Chcemy, aby w efekcie zmian pracownicy naszej spółki uzyskali nowy system płacowy, charakteryzujący się m.in. jasnymi zasadami wynagradzania i premiowania wyników pracy. Zamierzamy zbudować system porównywalny z takimi, które już się sprawdziły i z sukcesem funkcjonują w nowoczesnych przedsiębiorstwach.

Niezbędne nowoczesne narzędzia

Aby osiągnąć maksymalne korzyści z całego procesu zmian, które właśnie rozpoczęliśmy, konieczne jest wdrożenie nowoczesnych narzędzi informatycznych, o których pisaliśmy na poprzednich stronach. Aby było to możliwe, musimy zbudować odpowiednio efektywną strukturę organizacyjną tego obszaru.

Ponadto właściwa organizacja i standaryzacja narzędzi IT, które już posiadamy, pozwoli na lepsze ich wykorzystywanie, a dzięki temu uzyskanie znacznych oszczędności.

NOWA STRUKTURA ORGANIZACYJNA – CENTRALIZACJA OBSŁUGI IT

Przyjrzymy się obecnej strukturze służb informatycznych naszej firmy oraz kompetencjom osób w nich zatrudnionych – dzięki temu dowiemy się, jakim wewnętrznym potencjałem dysponujemy i jak go ulokować, aby efektywniej realizować zadania.

Po zakończeniu tych prac i dokładnym przeanalizowaniu ich wyników, do końca 2013 r. wypracowana zostanie nowa struktura organizacyjna tego obszaru, która zapewni obsługę informatyczną naszej spółki na jak najlepszym poziomie. Jej wdrażanie rozpocznie się na początku 2014 r.

POLITYKA ZARZĄDZANIA KOMPUTERAMI

Dzięki nowej polityce zarządzania komputerami dostosujemy liczbę eksploatowanych komputerów PC i laptopów do rzeczywistych potrzeb pracowników. Wdrażamy również zasady i normy dotyczące przyznawania sprzętu na poszczególne stanowiska pracy – dzięki temu zredukujemy koszty licencji, poboru energii elektrycznej i obsługi serwisowej tych urządzeń.

PRZENIESIENIE SYSTEMU SAP DO SERWEROWNI PLK

W związku z konsolidacją infrastruktury sprzętowej IT, planujemy przenieść system SAP z serwerowni PKP Informatyki S.A. do serwerowni naszej spółki. To wyeliminuje koszty związane z utrzymaniem środowiska sprzętowego u zewnętrznego dostawcy i pozwoli na uzyskanie oszczędności.

**INFORMATYKA
(IT)**

PROWADZENIE RUCHU

SYSTEM SPERSONALIZOWANEGO WYDRUKU

Co roku ponosimy bardzo duże koszty związane z zakupem papieru i tonerów, czyli materiałów niezbędnych do drukowania. Aby je ograniczyć, wprowadzimy zasady regulujące i umożliwiające zarządzanie wydrukami. Zgodnie z nimi przestaniemy korzystać z niskowydajnych indywidualnych drukarek, a wydruk i kopiowanie niezbędnej dokumentacji będą możliwe jedynie na nowych, wysokowydajnych urządzeniach umieszczonych w korytarzach biurowych. Zespołom, które ze względu na specyfikę wykonywanych zadań częściej niż inne muszą korzystać z urządzeń drukujących, zapewniona zostanie odpowiednio większa ilość sprzętu. Oprócz tego, dzięki rejestrowaniu każdego wydruku w systemie, będziemy na bieżąco obserwować obciążenie poszczególnych urzędzeń w całej firmie i – w razie konieczności – dostosowywać ich liczbę do potrzeb pracowników.

Nowy system obejmie wszystkie lokalizacje firmy z wyłączeniem m.in. posterunków ruchu czy działów poligraficznych, a jego pełne wdrożenie planowane jest na koniec 2014 r.

Równoległe do tego rozwiązania będziemy stopniowo zmierzać do kompleksowego ograniczenia przekazywania korespondencji w formie papierowej, czemu służyć będzie np. projektowany obecnie system elektronicznego obiegu dokumentów.

Obecnie we współpracy z Zakładami Linii Kolejowych prowadzimy prace nad uszczegółowieniem planu zmian w tym obszarze. Ich kierunki planujemy zdefiniować i przedstawić jeszcze w tym roku.

EFEKT SKALI – GRUPOWO ZNACZY TANIEJ

Kupowanie dowolnych produktów i usług wcale nie musi być tak drogie, jak się początkowo wydaje. Coraz popularniejsze – zarówno w Polsce, jak i na świecie – zakupy grupowe pozwalają w biznesie na duże oszczędności dzięki wykorzystaniu efektu skali.

» O tym, że w dobie kryzysu gospodarczego każdy sposób na poprawienie stanu finansów jest ważny, nie trzeba nikogo przekonywać. I właśnie dlatego w wielu branżach rośnie rola tzw. grup zakupowych. Bo nawet bez posiadania stopni naukowych z ekonomii wiadomo, że przy odpowiednio dużych zamówieniach sprzedający jest w stanie mocno ograniczyć marżę.

W grupie siła

Na czym dokładnie polega istota działania grupy zakupowej? W najprostszy sposób można ją przedstawić jako strukturę, w ramach której uczestnicy występują ze wspólnym zapytaniem ofertowym (prośbą o ofertę) na konkretny wyrób lub usługę (lub grupę produktów czy usług). Tego rodzaju przedsięwzięcia są często stosowane w firmach posiadających kilka oddziałów (filii) w sytuacji, kiedy dla niektórych z nich (lub też wszystkich) zapotrzebowanie zakupowe jest takie samo lub bardzo zbliżone.

Razem oszczędniej

Najważniejszym zadaniem grup zakupowych jest generowanie oszczędności, a środkiem do realizacji tego celu – skala zgłaszanego zapotrzebowania. Zgodnie z prawem popytu i podaży większe zamówienie skłania sprzedawcę do obniże-



nia ceny jednostkowej. Tym bardziej że koszty sprzedaży związane z dotarciem do grupy klientów są znacznie mniejsze niż w przypadku przedstawienia oferty biznesowej i kontaktu z każdym

z potencjalnych nabywców. Należy przy tym dodać, że zamówienia nie muszą dotyczyć jedynie głównej działalności danego podmiotu, ale mogą obejmować dowolne produkty czy

usługi, bez których ciężko sobie wyobrazić bieżące funkcjonowanie. Ich doskonałymi przykładami są m.in.: dostarczanie energii elektrycznej, gazu ziemnego, paliw, transport (w tym kolejowy), materiały biurowe, środki czystości, bilety lotnicze, wyroby farmaceutyczne, ubezpieczenia, materiały budowlane i remontowe, usługi kurierskie oraz telekomunikacyjne.

Skala daje przewagę

Jak przekonują eksperci, efektywna i przemyślana polityka zakupowa umożliwia firmom nie tylko dokonanie znacznej redukcji

kosztów operacyjnych, ale także pomaga prowadzić biznes w bardziej wydajny sposób. Odpowiedni system informatyczny, umożliwiający przeprowadzanie zakupów grupowych, w naturalny sposób staje się źródłem uzyskania przewagi nad konkurencją. A zaoszczędzone dzięki temu środki można przeznaczyć choćby na inwestycje lub rozwój zawodowy pracowników. Z tego też powodu coraz chętniej efekt skali przy dokonywaniu rozmaitych transakcji zakupowych wykorzystują także spółki Skarbu Państwa i organy administracji publicznej. <<



WZORY DO NAŚLADOWANIA

- Pod koniec 2008 r. projekt centralizacji zakupów zaczęto wdrażać w KGHM Polska Miedź S.A. Wystarczyło raptem 10 miesięcy, aby uzyskać pierwsze efekty: ponad 250 mln zł oszczędności i sprawnie funkcjonująca centralna jednostka zakupowa.
- Z myślą o oszczędnościach w jednostkach administracji rządowej w 2011 r. powołano Centrum Usług Wspólnych, które zajmuje się m.in. przygotowaniem zamówień i przeprowadzaniem transakcji. Konsolidacja zakupów w rządowych urzędach ma przynieść budżetowi oszczędności rzędu nawet 4-6 mld zł rocznie.
- Przykładem grupy zakupowej, skupiającej niezależne od siebie podmioty, które są zainteresowane nabyciem konkretnego produktu, jest Polimerowa Energia. Wciągu ponad 4 miesięcy przystąpiło do niej przeszło 400 firm, zużywających łącznie blisko 1,5 TWh energii (czyli ponad 1 proc. krajowego zużycia energii elektrycznej). W 2013 r. uczestnicy Polimerowej Energii mają zapłacić koncernowi PGE średnio ok. 12 proc. mniej za zużywaną energię. A to oznacza, że z tego tytułu w ich budżetach zostanie łącznie, bagatela, ok. 100 mln zł!

Centra pełne korzyści

Centra usług wspólnych (CUW), szczególnie w przypadku dużych przedsiębiorstw o rozproszonej terytorialnie strukturze, pozwalają znacząco ograniczyć koszty funkcjonowania. Trudno się zatem dziwić, że w coraz większej liczbie firm takie rozwiązanie uznawane jest już za standard.

» Pod pojęciem „centrum usług wspólnych” kryje się struktura, której celem jest obsługa określonych procesów i czynności na rzecz co najmniej kilku jednostek biznesowych. Dzięki temu znacznie łatwiej uzyskać wyższą wydajność działania po niższych kosztach. Zalet jest zresztą dużo więcej. Do najbardziej istotnych można zaliczyć: lepszą jakość i terminowość świadczonych usług, zwiększenie przejrzystości i jakości realizowanych projektów, skuteczniejszą kontrolę procesową i poprawę elastyczności jednostek biznesowych (odciążonych od rutynowych działań, które przejmują centra).

Widoczna i trwała poprawa

Jak przekonują eksperci, nawet po upływie krótkiego czasu od momentu uruchomienia centrum uzyskuje się także widoczną i – co ważne – trwałą poprawę efektywności działań. Centra dzięki standaryzacji procesów, gromadzeniu wiedzy eksperckiej i ustanawianiu najlepszych praktyk dążą bowiem do uzyskania doskonałości procesowej i optymalizacji kosztów. Tym samym każde przedsiębiorstwo, które decyduje się na powołanie centrum usług wspólnych, relatywnie szybko zyskuje lepszą

koncentrację na działalności podstawowej.

Po „wydzieleniu” działalności pomocniczej zarządzający mogą w pełni skupić się na realizacji inicjatyw biznesowych o charakterze strategicznym. Co za tym idzie, dużo łatwiej wówczas o poprawę funkcjonowania i wizerunku całej firmy.

Łatwiej o standard

Przy zakładaniu centrum usług wspólnych (z ang. shared services center) typowym scenariuszem jest skupienie wspólnych funkcji realizowanych dotąd w kilku miejscach. Powoduje to, że informacja w centrum jest skoncentrowana i znacznie bardziej „ze-standardyzowana”. Firma unika dublowania procesów w poszczególnych jednostkach. Łatwiej wtedy porównywać dane dotyczące obsługiwanych centralnie podmiotów. Jak widać na przykładach już działających centrów, mogą one zapewniać firmom w pełni profesjonalny serwis w zakresie m.in.: rachunkowości, controllingu, krótkookresowego zarządzania środkami pieniężnymi, budowania systemów informatycznych, zakupu sprzętu i oprogramowania, wyboru dostawców, kontaktów z klientem (call

center), zarządzania zasobami ludzkimi (kadry, płace, rekrutacja, szkolenia), zarządzania umowami, gospodarką materiałową, a nawet procesami inżynieryjnymi.

Najwięksi już je mają

Najlepszym dowodem na to, że centra usług wspólnych doskonale spełniają swoją rolę, jest fakt, iż jest to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów na krajowym rynku pracy. Zatrudnienie w nim znalazło już przeszło 100 tysięcy osób, a eksperci nie mają wątpliwości odnośnie dalszego wzrostu.

W samym tylko Krakowie nowoczesne centra (zwane też centrami usług biznesowych) otworzyły już tak uznane koncerny, jak: Motorola, Shell, Philip Morris,

Electrolux, HSBC, UBS czy Hitachi. W Poznaniu działają m.in.: Man, Carlsberg, IKEA, Bridgestone, Lorenz i Duni, w Łodzi – Bosch, Indesit, Amber Energia oraz Infosys, a w Gdańsku – Bayer, Kemiira, Metsa Group, Flugger czy Arla Foods. Podobne centra z powodzeniem powstają także w Warszawie, Wrocławiu oraz na Śląsku.

Trzeba dodać, że w ślad za sektorem prywatnym centra usług wspólnych rozwijają również organy administracji na całym świecie. Jak podkreślają analitycy, w polskich warunkach potencjalne oszczędności w jednostkach samorządu terytorialnego oscylują na poziomie 20-50 proc. Jak zatem widać, liczba wyspecjalizowanych centrów rośnie z roku na rok i nic nie wskazuje na osłabienie tego trendu. <<

