

ZARZĄD PKP
DYREKCJA GENERALNA

ZAŁOŻENIA II ETAPU
RESTRUKTURYZACJI PKP

Dokument Nr KSR3-0123/03/96

WARSZAWA, 7 MAJ 1996 r.

Opracowanie:

Problemy Zespół Konsultacyjno-Koncepcyjny powołany stosownymi decyzjami Prezesa Zarządu PKP w 1996 r. - po uwzględnieniu uwag Zarządu PKP - w oparciu o:

- Pracę własną Zespołu,
- Informację o stanie restrukturyzacji PKP opracowaną w Biurze Analiz Ekonomicznych we współpracy z Biurem Strategii DG PKP 16 października 1995 r.

W składzie redakcyjnym: M.Iwanowski, M.Bartkowiak, St.Cichoń, St.Ćwiertniak, W.Jarosiewicz, H.Kapłański, L.Karwowski, K.Kasprowicz, J.Kędzierski, B.Kopczyńska, J.Kruger, K.Milanowska, J.Przygoda, Z.Pszczółkowski, M.Segeń, K.Supa.

UCHWAŁA Nr 60
Zarządu PKP
z dnia 7 maja 1996 r.

W celu skoordynowania prac restrukturyzacyjnych oraz ich popularyzacji Zarząd PKP uchwala co następuje:

§ 1

Zatwierdza "Założenia II etapu restrukturyzacji PKP" przedstawione przez Problemowy Zespół Konsultacyjno-Koncepcyjny jako dokument KSR3-0123/03/96.

§ 2

Zatwierdzone założenia uznaje się jako wytyczne do dalszych prac restrukturyzacyjnych.

§ 3

Uchwała obowiązuje z dniem podjęcia.

Otrzymują:

wszystkie jednostki
organizacyjne PKP

PREZES ZARZĄDU PKP
DYREKTOR GENERALNY

mgr inż. Jan Janik

2

I. WSTĘP

Cały proces restrukturyzacji musi być tak zaplanowany, aby wszyscy jego uczestnicy mieli pełną świadomość swojej roli i co ważne, czasu wdrażania poszczególnych etapów.

Kierując się tą myślą, Problemowy Zespół Konsultacyjno-Koncepcyjny powołany decyzją nr 1 Prezesa Zarządu (Dyrektora Generalnego) PKP z dnia 15 lutego 1996 roku uzupełniony decyzją nr 4 Prezesa Zarządu PKP z dnia 11 marca 1996 roku o przedstawicieli central krajowych Związków Zawodowych w Przedsiębiorstwie, po przeanalizowaniu dotychczasowego stanu spraw dotyczących restrukturyzacji, przedstawia niniejszy materiał do decyzji Zarządu PKP.

Niezbędne jest na obecnym etapie przedstawienie dokumentu, jednoznacznie określającego cel, do którego PKP zmierza, jednoczącego wysiłki całej kadry kierowniczej i pracowników Przedsiębiorstwa.

W latach 1990-1995 podejmowano wspólnie wiele działań dostosowujących przedsiębiorstwo do zmniejszonego popytu na przewozy. Wprowadzono stosowne zmiany organizacyjne, przeprowadzono szereg działań racjonalizujących. Doprowadziło to do obniżki kosztów działalności. Wydajność pracy mierzona w tonokilometrach zastępczych na jednego zatrudnionego utrzymała się na poziomie roku 1990, a w stosunku do roku 1991 wzrosła o 16,8%. Podjęte działania umożliwiły utrzymanie równowagi finansowej oraz osiągnięcie obecnego poziomu średniej płacy. Pozwoliły na zapewnienie godnego bytu szerokim rzeszom kolejarskim.

Konieczna jest dalsza konsolidacja wszystkich działań wokół jednego z głównych zadań jakim jest zorganizowanie przedsiębiorstwa *w taki sposób aby mogło ono przetrwać i rozwijać się na rynku usług przewozowych spełniając oczekiwania klientów i dając satysfakcję z wykonywanej pracy swoim pracownikom.*

Aby to osiągnąć niezbędne jest przyjęcie takich działań, które uwypuklą wszystkie mocne strony i wyzwolą rezerwy tkwiące w przedsiębiorstwie poczynając od Zarządu PKP do zakładów pracy i zespołów pracowniczych.

Jednym ze sposobów jest utworzenie sektorów i pionów w PKP, co umożliwi efektywne zarządzanie zorientowane na klienta, elastyczne w zmianach prorynkowych, dynamicznie rozwijające się w przyszłości.

II. MISJA

Misją Nowych PKP jest :

Świadczenie w warunkach gospodarki rynkowej usług transportowych w przewozie osób i towarów w komunikacji krajowej i międzynarodowej, zgodne z oczekiwaniami klientów, przyjaznych środowisku naturalnemu, o najwyższym poziomie jakości.

III. WIZJA

- PKP pozostaną zintegrowanym przedsiębiorstwem działającym na zasadach rynkowych, w którym będą mogły być prywatyzowane niektóre działalności.
- PKP będą w imieniu Rządu zarządzać infrastrukturą kolejową o znaczeniu państwowym.
- PKP będą działać w kierunku maksymalizacji zysku zapewniając w nim udział swoim załogom.
- PKP dążyć będą do zachowania dominującej roli w przewozach pasażerskich i towarowych.
- PKP dążyć będą do efektywnego wykorzystania majątku, zasobów ludzkich oraz wprowadzania najnowocześniejszych metod organizacji i zarządzania, najnowszych rozwiązań technicznych (w tym nowego taboru).
- PKP ograniczą nierentowne segmenty swej działalności a zbędny i przestarzały majątek rzeczowy oraz niewykorzystany potencjał ludzki przekażą do Agencji Restrukturyzacyjnej.
- PKP będą utrzymywały równowagę finansową umożliwiającą pozyskiwanie środków na modernizację infrastruktury i spłatę kredytów.
- PKP stworzą sprawny model sektorowego zarządzania i działania przy ograniczonej ilości szczebli pośrednich, delegując kompetencje do zakładów pracy.
- PKP wykształcą system doboru wysoko wykwalifikowanej i wydajnej kadry potrafiącej sprostać nowym zadaniom i wyzwaniom.
- PKP wykreują pozytywną opinię o przedsiębiorstwie u kontrahentów i w mediach, dając tym samym zadowolenie własnym pracownikom z wyników ich pracy.



IV. CEL PRZEDSIĘBIORSTWA

Celem przedsiębiorstwa jest przetrwanie - utrzymywanie równowagi finansowej oraz dalszy rozwój.

V. ZASADNOŚĆ I KONIECZNOŚĆ RESTRUKTURYZACJI

Restrukturyzacja PKP jest programem przedsięwzięć:

- legislacyjno-prawnych,
 - ekonomiczno-finansowych,
 - przekształceniowo-własnościowych,
 - organizacyjno-strukturalnych,
- wynikających z potrzeb zewnętrznych i wewnętrznych.

Celem restrukturyzacji PKP jest zatem przekształcenie przedsiębiorstwa w firmę działającą na zasadach handlowych, racjonalnie zorganizowaną i zarządzaną, pozbawioną zbędnego majątku, przynoszącą zysk, zadowolenie klientów i pracowników, dostosowaną do standardów europejskich.

Zaniechanie lub spowolnienie restrukturyzacji przedsiębiorstwa PKP spowodować może m.in.:

- gwałtowne eliminowanie PKP z rynku usług transportowych,
- utratę wpływów przy jednoczesnym nienadążaniu z obniżaniem kosztów działalności,
- dalsze obniżanie płacy kolejarzy w stosunku do innych zawodów,
- zahamowanie rozwoju przedsiębiorstwa,
- dalszą dekapitalizację majątku PKP,
- zagrożenie istnienia przedsiębiorstwa,
- zagrożenie egzystencji załóg,
- degradację środowiska naturalnego,
- utrudnienie integracji Polski z Unią Europejską,
- rodzenie się źródła niepokojów społecznych.

Dlatego restrukturyzacja wymaga wsparcia przez załogi.

Dlatego restrukturyzacja wymaga także wsparcia przez Państwo.

VI. CELE DO OSIĄGNIĘCIA W II ETAPIE RESTRUKTURYZACJI

1. **Ukształtowanie zarządzania ekonomiczno-finansowego** (zarządzanie poprzez cele w miejsce zarządzania administracyjno- nakazowego).
2. **Przejsięcie na model firmy dynamicznej i prorynkowej** (zwiększenie tempa podejmowania decyzji).
3. **Delegowanie kompetencji i uprawnień na szczebel wykonawczy** (tyle decentralizacji ile jest to możliwe, tyle centralizacji ile jest to konieczne).
4. **Dostosowanie infrastruktury i zatrudnienia** do ilości pracy i możliwości pozyskania wpływów.
5. **Podział przedsiębiorstwa PKP na sektory i piony.**
6. **Stworzenie zakładów pracy** w sektorach i pionach.
7. **Przeorientowanie świadomości załogi** na dążenie do osiągnięcia sukcesu firmy i zadowolenia klienta.
8. **Stworzenie warunków** do ewentualnego prywatyzowania wybranych działalności przedsiębiorstwa PKP.

VII. OKREŚLENIE SEKTORÓW I PIONÓW

Główną ideą nowej organizacji PKP jest tworzenie centrów zysków i kosztów, zdolnych do realizacji wybranych zadań w ramach określonych budżetów.


Sektor jest podstawową strukturą działalności zasadniczej przedsiębiorstwa PKP, mogącą funkcjonować samodzielnie w oparciu o budżet.

Pion jest wyodrębnioną ze względu na swoją specyfikę strukturą o zakresie działalności, mającej charakter usługowy w stosunku do działalności zasadniczej przedsiębiorstwa, działającą w oparciu o budżet.

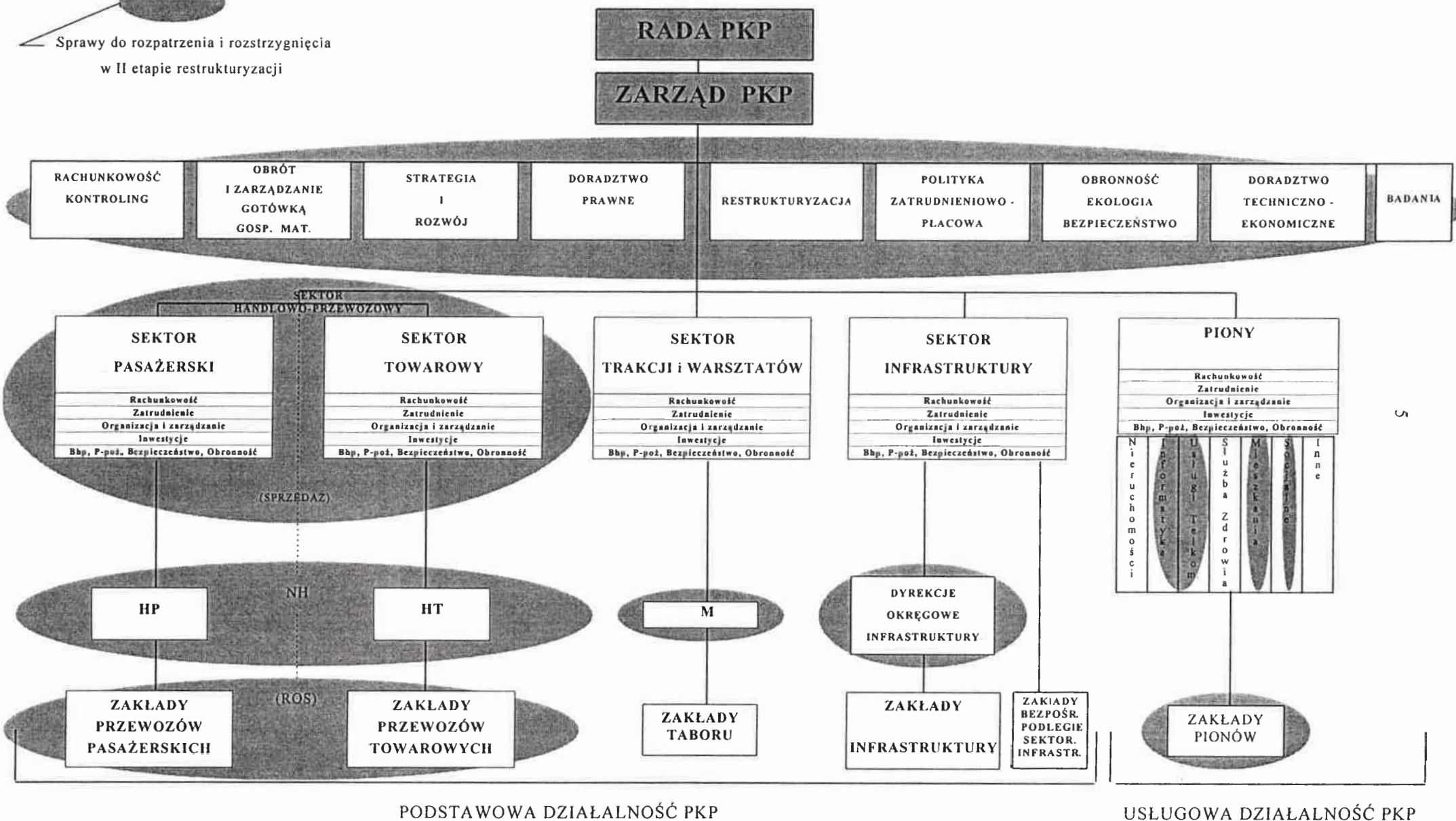
Sektory i piony bezpośrednio podlegają Zarządowi Przedsiębiorstwa PKP.

W ramach zintegrowanego przedsiębiorstwa należy przyjąć, że strategia jest wspólna dla wszystkich sektorów i pionów a każdy z nich będzie funkcjonował w ramach budżetów sektorowych, stanowiących część budżetu przedsiębiorstwa. Dzięki temu sektory i piony wykonując swoje plany będą realizowały skoordynowany zespół celów.

LEGENDA :

 Sprawy do rozpatrzenia i rozstrzygnięcia w II etapie restrukturyzacji

VIII. SEKTOROWA STRUKTURA ZARZĄDZANIA PKP.



PODSTAWOWA DZIAŁALNOŚĆ PKP

USŁUGOWA DZIAŁALNOŚĆ PKP

IX. PROJEKTOWANA MIĘDZYSEKTOROWA SEGREGACJA CZYNNOŚCI

1. Sektor pasażerski.

1. Sprzedaż i obsługa klienta (łącznie z przesyłkami bagażowymi, ekspresowymi i kurierskimi).
2. Marketing.
3. Taryfy.
4. Wnioski do rozkładu jazdy pociągów - organizacja ruchu pociągów i połączeń.
5. Przewozy nadzwyczajne.
6. Analiza efektywności przewozów pasażerskich.
7. Przygotowanie pociągów do jazdy :
 - a) zespół obsługi pociągów na stacji postojowej
 - b) oględziny techniczne wagonów pasażerskich
 - c) organizacja pracy drużyn konduktorskich.
8. Gospodarka wagonami pasażerskimi
9. Eksploatacja stacji pasażerskich i postojowych
10. Obsługa pasażera.
11. Kontroling.
12. Świadczenie usług pozaprzewozowych.
13. Zlecenie usług na zewnątrz.
14. Planowanie potrzeb inwestycyjnych.
15. Realizacja kontraktów na usługi publiczne.
16. Sprzedaż usług innym przewoźnikom.
17. Windykacja należności.
18. Reklamacje i odszkodowania.

2. Sektor towarowy.

1. Sprzedaż i obsługa klienta.
2. Marketing.
3. Taryfy.
4. Wnioski do rozkładu jazdy pociągów.
5. Organizacja przewozów towarowych.
 - organizacja ruchu towarowego,
 - eksploatacja stacji towarowych i punktów na i wyładunkowych z zespołami drużyn manewrowych, odprawy pociągów, rewidentów.
6. Gospodarka wagonami towarowymi.
7. Analiza efektywności przewozów towarowych na liniach kolejowych.
8. Dyspozycja taborowa.
9. Kontroling.
10. Zlecenie usług na zewnątrz
11. Planowanie potrzeb inwestycyjnych.
12. Świadczenie usług pozaprzewozowych.
13. Windykacja należności.

14. Przewozy nadzwyczajne.
15. Sprzedaż usług innym przewoźnikom.
16. Reklamacje i odszkodowania.

3. Sektor trakcji i zaplecza warsztatowego

1. Obsługa trakcyjna przewozów.
2. Gospodarka materiałowo-techniczna.
3. Utrzymanie bieżące i naprawy pojazdów trakcyjnych.
4. Zlecenie napraw i modernizacji pojazdów trakcyjnych.
5. Realizacja zakupów pojazdów trakcyjnych wg. wymogów użytkowych sektorów pasażerskiego i towarowego.
6. Utrzymanie, modernizacja i działalność inwestycyjno-rozwojowa zaplecza.
7. Sprzedaż usług w zakresie:
 - obsługi trakcyjnej sektorów i innych operatorów,
 - pogotowia technicznego,
 - utrzymania bieżącego wagonów PKP na zlecenie sektorów,
 - utrzymania bieżącego wagonów niekolejowych,
 - naprawy pojazdów trakcyjnych zlecanych spoza PKP,
 - wykonywania badań olejów, smarów, urządzeń pomiarowych, ścieków ,
 - pozaprzewozowym.
8. Realizacja zakupów, modernizacji i napraw okresowych taboru wagonowego na zlecenie innych sektorów.
9. Gospodarka majątkiem własnym.
10. Kreowanie polityki ekonomicznej, zatrudnieniowej i płacowej sektora w ramach polityki Zarządu PKP. Kontroling.
11. Zlecenie badań naukowo-technicznych i projektowych związanych z taborem.
12. Normalizacja, typizacja, przepisy i instrukcje służbowe.
13. Wdrażanie systemów informatycznych we współpracy z CIK.

4. Sektor infrastruktury

1. Technika i bezpieczeństwo ruchu.
2. Prowadzenie, kierowanie i nadzór nad ruchem pociągów.
3. Planowanie i koordynacja zamknięć torowych.
4. Konstrukcja rozkładu jazdy pociągów.
5. Układanie i sprzedaż tras pociągów.
6. Utrzymanie i modernizacja drogi kolejowej.
7. Gospodarka energetyczna.
8. Prowadzenie inwestycji.
9. Świadczenie usług pozaprzewozowych.
10. Nadzór nad bocznkami kolejowymi.
11. Zakup usług.
12. Zlecenie usług na zewnątrz.
13. Nadzór budowlany, techniczny i inny.

5. Punkty styku między sektorami.

Styk między sektorami przewozowymi a infrastrukturą stanowi pociąg przygotowany do jazdy (wg. definicji Przepisów Ruchu R1). Czynności na stacji wykonują odpowiednio sektory wg. własnej przyjętej organizacji, mając do tego odpowiednie narzędzia.

Styk z sektorem taboru stanowi przyjęty po naprawie i przygotowany wagon oraz przyjęty do dyspozycji pojazd trakcyjny z drużyną.

6. Określenie zakładów pracy.

Przedstawiona segregacja czynności i styki między sektorami stanowią podstawę do określenia nowych zakładów pracy w poszczególnych sektorach, które obejmują:

- Zakłady Infrastruktury obejmujące zagadnienia obecnych Oddziałów Drogowych, inżynierii ruchu ze Stacji Rejonowych, Oddziałów Automatyki i Telekomunikacji, Oddziałów Zasilania Elektroenergetycznego, Oddziałów Geodezyjnych, Oddziałów Mostowych,
- Zakłady Przewozów Pasażerskich obejmujące zagadnienia pasażerskie obecnych Stacji Rejonowych, Przedstawicielstw Biura Handlowego Pasażerskiego, oraz eksploatacji wagonów pasażerskich Wagonowni, Zakładów Taboru, Lokomotywowni,
- Zakłady Przewozów Towarowych obejmujące zagadnienia towarowe, manewrowe i obsługi pociągów obecnych Stacji Rejonowych, Przedstawicielstw Biura Handlowego Towarowego oraz eksploatacji wagonów towarowych Wagonowni, Zakładów Taboru,
- Zakłady Taboru obejmujące zagadnienia obecnych Lokomotywowni, Wagonowni, Zakładów Taboru z wyłączeniem zagadnień eksploatacji taboru wagonowego.

X. SPRAWY DO ROZPATRZENIA W

II ETAPIE RESTRUKTURYZACJI

1. Opracowanie modelu zakładu pracy w każdym sektorze i wyodrębnionym pionie:
 - funkcjonowanie w oparciu o własny budżet,
 - realizowanie wyznaczonej polityki zatrudnieniowo płacowej,
 - podejmowanie stosownych decyzji w imieniu PKP,
 - prowadzenie gospodarki materiałowo-zaopatrzeniowej.
2. Opracowanie kryteriów tworzenia i propozycji rozmieszczenia na sieci PKP zakładów pracy z uwzględnieniem SKPZ.
3. Określenie sektorowego zarządzania i organizacji przedsiębiorstwa PKP wraz z rozdziałem mienia PKP na sektory i piony.

4. Określenie rodzajów działalności i mienia zbędnego w sektorze, perspektywicznie przeznaczonych dla agencji restrukturyzacyjnej lub podlegających wydzieleniu poza sektor.
5. Opracowanie i wdrożenie kompleksowego systemu finansowego dla przedsiębiorstwa PKP w układzie sektorowej organizacji zarządzania poszczególnymi rodzajami działalności.
6. Opracowanie założeń organizacyjnych funkcjonowania DG PKP z uwzględnieniem zarządzania sektorami oraz działalnością w ich otoczeniu, a także przechodzenia do zarządzania pionowego z zapewnieniem samodzielności funkcjonowania na poszczególnych szczeblach zarządzania.
7. Opracowanie stosownych harmonogramów wdrożeń.
8. Opracowanie dla każdego etapu schematów organizacyjnych, regulaminów organizacyjnych komórek i zakładów pracy wchodzących w skład sektora lub pionu
9. Zabezpieczenie właściwego nadzoru nad procesem wdrożeniowym przyjętych rozwiązań organizacyjnych.
10. Koordynowanie powiązań na stykach sektorów przy wzajemnej współpracy, oraz rozstrzyganie kwestii kontrowersyjnych.
11. Wypracowanie zasad budżetowania sektorów, pionów oraz zasad rozliczania za realizację zadań rzeczowo-finansowych.
12. Opracowanie założeń informacji dla szczebla centralnego oraz zintegrowanego zakładu pracy.
13. Opracowanie programów adaptacji zawodowej do pracy w Nowych PKP. Opracowanie nowych parametrów oceny pracy, jej ilości i jakości.
14. Określenie roli jednostek pozadyrekcyjnych.
15. Określenie sposobu i terminu przekształcenia sektora sprzedaży (handlowo- przewozowego) w samodzielne sektory pasażerski i towarowy.
16. Określenie funkcji obronnych, zaopatrzeniowych, bezpieczeństwa ruchu, bhp, informatyki, ppoż., ochrony kolei.
17. Określenie nowych zasad funkcjonowania kontroli.
18. Inne powstające w procesie restrukturyzacji.

XI. ZAKŁADANE EFEKTY II ETAPU RESTRUKTURYZACJI

1. Utrzymanie się na rynku usług transportowych i rozwój przedsiębiorstwa.
2. Integracja pracowników wokół celów przedsiębiorstwa.
3. Dostosowanie liczby zakładów pracy do potrzeb, z kompetencjami w ramach własnego budżetu.
4. Ustalenie optymalnych szczebli zarządzania.
5. Racjonalizacja zatrudnienia.
6. Poprawa kondycji finansowej przedsiębiorstwa.
7. Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa PKP w oczach kontrahentów.

XII. PODSUMOWANIE

Sprawne przeprowadzenie zakładanej w tym dokumencie restrukturyzacji może nastąpić przy szerokim współdziałaniu załóg w okresie 3 - 6 lat.

Proces restrukturyzacji podzielony będzie na poszczególne fazy z zastosowaniem rozwiązań pilotażowych. Wyniki wdrażania pilotażowego będą przedmiotem szczegółowej analizy i oceny prowadzonej przez kierownictwo przedsiębiorstwa przy udziale związków zawodowych i na bieżąco korygowane.

Restrukturyzację traktujemy jako dużą szansę na przezwycięzenie istniejących zagrożeń dla przedsiębiorstwa PKP, jego przetrwanie i pomyślną przyszłość jego pracowników.

Do zamierzonych zmian przystępujemy z nadzieją i wiarą, iż załogi pracownicze aktywnie uczestniczyć będą w przeobrażaniu swego przedsiębiorstwa.