



HUMÁNERŐFORRÁS IGAZGATÓSÁG

**Valamennyi Szakszervezet és a
Központi Üzemi Tanács**
elnökének

Iktatószám: Gy.19-174/2010.
Tárgy: tájékoztató véleményeztetése
Előadó: dr. Nemeskéri-Kutlán Endre
Telefon: 35-94
Melléklet: 1 db

Székhelyén

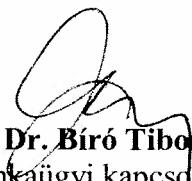

Tisztelt Elnök Asszony/Úr!

Véleményezés céljából mellékelten megküldöm a MÁV Zrt. Társasági Szolgáltatás Igazgatóság tervezett hatékonysági intézkedéseiről, valamint azok hatásairól készített tájékoztatót.

Kérem, hogy az Mt. által biztosított véleményezési jogokkal élve a tervezetet véleményezni szíveskedjenek!

Budapest, 2010. október 05.

Üdvözlettel:


Dr. Biring Tibor
munkaügyi kapcsolatok
vezető 

**Tájékoztató a MÁV Zrt.-nél
képviselettel rendelkező
szakszervezetek és Központi Üzemi
Tanács részére a MÁV Zrt.
Társasági Szolgáltatás Igazgatóság
tervezett hatékonysági
intézkedéseiről valamint azok
hatásairól**

Felelős: Werle Zoltán

Igazgató

2010. szeptember

I. Előzmények

Valamennyi vállalat a működőképességének fenntartására, eredményeinek javítására törekszik. A MÁV Zrt. és a MÁV Csoport tagjai is olyan elsősorban külső hatásokkal szembesülnek, amelyekre azonnal reagálni kényszerülnek. A számos külső hatás közül elegendő megemlíteni a gazdasági válság hatását, amely drasztikusan korlátozta a piac szereplőit lehetőségeit vevő és szállítói oldalon egyaránt, és bizonytalan helyzetet teremtett kereslet és kínálati oldalon egyaránt. A Társasági Szolgáltatás Igazgatóság (TÁSZ) működési hatékonyság javításának eszköztárában lehetőségként jelenik meg a technikai fejlesztés, szervezeti átalakítás és csoportszintű szolgáltatás.

Az itt felsorolt valamennyi elemet megvizsgálva, a lehetőségeket feltárva, a szükséges intézkedéseket megtéve sikerült javítani eredményeinken, amelyek mértéke az iparági szolgáltatási szinttől még mindig jelentősen elmarad. A fenntarthatóság, ügyféligények elvárt szintű kielégítése és piacképes szolgáltatás nyújtására kizárólag a hatékonyság további növelésével, technikai megújulásával érhető el.

Célunk, hogy a jelenkor színvonalához felzárkózva ügyfeleink, megbízóink elvárásainak, igényeinek megfelelő szolgáltatást nyújtva tartós növekedési pályára állítsuk a TÁSZ szervezetét. Ennek elérése érdekében építettük fel és terjesztjük elő a TÁSZ szakmai átalakítását bemutató koncepciót.

II. Beszerzési és Készletgazdálkodási Szolgáltató Egység (BKSZE)

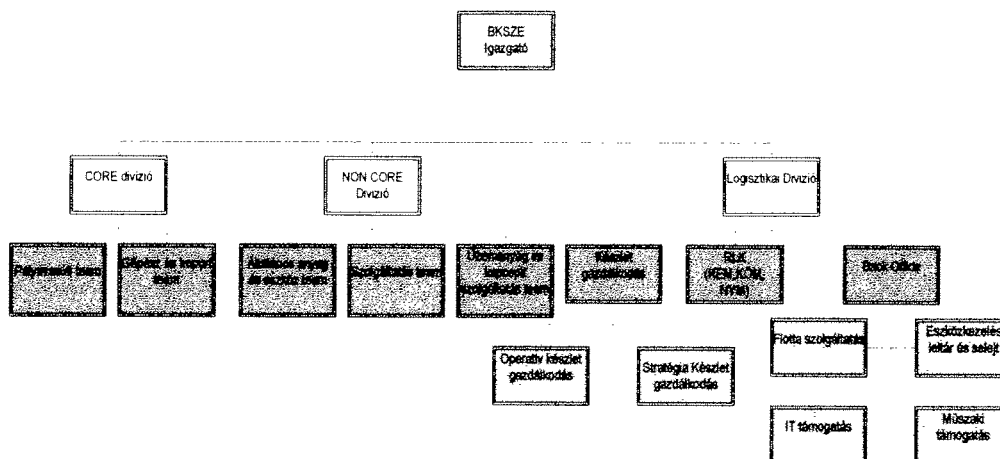
1. A BKSZE szervezetének bemutatása

A BKSZE a TÁSZ Igazgató közvetlen irányításával, olyan egységes integrált szervezetként működik, amely ellátja a MÁV Zrt. és Leányvállalatainak, továbbiakban MÁV Csoport, (jelenleg nem teljes körű) anyag-, eszköz- és szolgáltatásokra vonatkozó beszerzési és készletezési valamint logisztikai, illetve hulladékgazdálkodási tevékenységét.

A MÁV Zrt., MÁV Csoport szervezetének dinamikus változása, illetve a működési kereteinek változása indukálja, hogy a BKSZE szervezetét is ennek megfelelően alakítsa. Az egyes szervezeti egységeinket is az igények legteljesebb kielégítésének szellemében alakítjuk, a folyamatokat jól láthatóan szétválasztjuk egymástól és egyes releváns esetekben a munkavállalói pozíciókat is átértelmezzük.

Ezáltal a BKSZE megfelelő hatékonysággal tud beilleszkedni egy egységes szervezetbe.

Az új felépítés megkönnyíti mind a munkavállalóknak, mind a vezetőknek a feladatok hatékony ellátását. A területi elvű felépítést háttérbe helyeztük, a nagyobb hatékonyság elérése érdekében. A kialakított három divízióban teamek végzik a szervezet feladatait, amelyek az ügyfélközpontú, szolgáltatás szemléletű, hatékonyság vezérlő elveknek megfelelően kerültek kialakításra. A kialakított divíziók: Logisztikai Divízió, „Core” Beszerzési Divízió és „Non-Core” Beszerzési Divízió. A divíziók célja, hogy a tevékenységek funkcionálisan elváljanak egymástól, illetve az összetartozó, hasonló feladatot végzők összekerüljenek, ezzel az információáramlás, munkahatékonyság hangsúlyosabban megvalósuljon. Az előzőek értelmében a divíziókon belül teameket hoztunk létre (None Core Divízió: Általános és Tárgyi Eszköz Team, Üzemanyag és Kapcsolt Szolgáltatás Team, Szolgáltatás Team; Core Divízió: Gépész és Import Team, Pályavasúti Team, Logisztikai Divízió: Készletgazdálkodás, Műszaki és Gépjármű Központ, Regionális Logisztikai Központok). Ezeket a team vezetők irányítják, akik – az adott területen kiemelkedő szakmai ismeretekkel rendelkező - divízió vezetőnek tartoznak beszámolóval, megkönnyítve ezzel az adott vezető rálátását egy-egy területre. A Regionális Logisztikai Központok a régiós ellátás mellett szakmai tevékenységi centrumokként is funkcionálnak (pálya szakanyag centrum, újrahasonosítási központ, terítő-gyűjtőjárat), kompetenciájuknak megfelelően.



1. ábra BKSZE szervezeti felépítése

1.1. „CORE” és „NON-CORE” beszerzési divíziók

A „Core” Beszerzési Divízió és a „Non-core” Beszerzési Divízió effektív beszerzési tevékenységet lát el. Közös feladatuk a beszerzési tervek készítése, elemzése, piacutató, ajánlatkérés, beszállítók versenyeztetése, igényfelmérés, igényösszesítés.

- A „Core” Beszerzési divízió alá tartoznak a MÁV Zrt.-t érintő vasúti szakanyagok-, kapcsolódó szolgáltatások beszerzése és a kapcsolódó ügyleteinek bonyolítása. A vasúti szakanyagokat a következők jelentik: Pályavasúti szakanyagok, TEB szakanyagok, Gépészeti szakanyagok. Ezen túlmenően a divízió a külkereskedelmi tevékenységet is ellát, amely szorosan összefonódik az egyes beszerző teamekkel.

A divízió részei:

Pályavasúti team, melynek feladatai:

- Vasúti (pálya és TEB) szakanyagok és kapcsolódó szolgáltatások beszerzése és kapcsolódó ügyvitel.

Gépész és Import team, melynek feladatai

- Vasúti (gépészeti) anyagok és kapcsolódó szolgáltatások beszerzése és adminisztrációja.
- A beszerző teamek támogatása a külföldi partnerekkel történő szerződéskötéseknél.
- Külkereskedelmi szerződések előkészítése.
- Külföldi partnerekkel kapcsolattartás.

A teamek oldják meg a vasútüzem működéséhez szükséges vasúti szakanyagok beszerzését, és kapcsolódó szolgáltatások biztosítását a MÁV Csoport koncentrált erejének

érvényesítésével a legkedvezőbb piaci feltételek elérése mellett. A tevékenységet Társasági szintű összehangolt beszerzéssel, minősített beszállítóktól, optimális összköltség mellett, hajtják végre a Közbeszerzési Törvény és a gazdasági Törvény előírásait.

A team feladata még a külföldi partnereivel történő kapcsolatfelvétel, kapcsolattartás, a verseny bővítése érdekében történő piackutatás, illetve az idegen nyelvű adminisztratív és operatív feladatok támogatása.

- A „**Non-Core**” **Beszerzési divízió** feladata, hogy a nem vasút specifikus anyagokat, eszközöket és szolgáltatásokat beszeresse a MÁV Csoport részére.

A divízió részei:

Üzemanyag és kapcsolt szolgáltatások team, melynek feladatai:

- Gázolaj,
- Benzin,
- Petróleum,
- Folyékony tüzelőanyagok,
- Szilárd tüzelőanyagok,
- Egyéb tüzelőanyagok és
- Kenőanyagok,
- Kapcsolódó szolgáltatások beszerzése.

Általános anyag és eszköz team, melynek feladatai:

- Gumi és textilanyagok,
- Szerszámok,
- Műszerek,
- Vegyi anyagok,
- Gépek,
- Egyen-, védő- és munkaruházat,
- Kapcsolódó szolgáltatások,
- Informatikai és tárgyi eszközök és kapcsolódó szolgáltatások beszerzése.

Szolgáltatás team által beszerzett szolgáltatások

- Non core típusú szolgáltatások beszerzése.

Stratégiai és operatív beszerzők

A tevékenység szakmai elhatárolás lehetővé teszi egy egységes operatív rendszerbe, operatív struktúrába épített, ügyfélorientált megoldás megvalósítását. Ezen koncepció fontos eleme, hogy a Budapest centrikusság mérséklődjön, a vidéki szerepvállalás az irányításban is megjelenjen.

A BKSZE szeretné növelni beszerzőinek teljesítményét, hatékonyságát és a folyamatokat gyorsítani azáltal, hogy az alkalmazott beszerzőket **két** különböző szakmai **csoportra** bontja az elvégzendő feladatok alapján. Így megjelennek a stratégiai és az operatív beszerzők.

A beszerzés, mint tevékenység nem csupán az adminisztratív munkából áll, legyen az eljárás meghirdetése, felhívás előkészítése vagy lehívás készítése. Ahhoz, hogy a szervezet növelni tudja a hatékonyságát **a beszerzői funkciót kettébontottuk.**

A beszerzési folyamat a piacelemzés, tervezés, a piackutatás fázisával kezdődik. Ezt követi a kiírás és a tendereztetés. Majd a szállító kiválasztása és a szerződés megkötése. Ezen feladatok ellátásához olyan szakértőkre van szükség, akik kellő agilitással bírnak, rendelkeznek széles spektrumú rálátással a piacra és kellő tapasztalatot gyűjtöttek össze döntéseikhez. Ők a stratégiai beszerzők.

A folyamat további lépéseire – igénykövetés, megrendelés, stb. – már nincs szükség komplex piaci ismeretekre vagy pro-aktív hozzáállásra. A folyamat ezen részének ellátását az operatív beszerzőkre bízuk.

1.2. Logisztikai Divízió

Az előzőekben ismertetett beszerzési tevékenységhez hasonlóan a logisztika területén is megvalósítottuk a funkcionális regionális irányítást. Ennek eredményeképpen jött létre az Újrahasznosítási Központ (UHK), az országos gyűjtő-terítőjárat kontroll a régiók önállóságának meghagyásával pécsi telephelyen, illetve a pálya szakanyag centrum a kiegészített és költséghatékony anyagellátás érdekében.

A **Logisztikai Divízió** szervezetéhez tartozik a *készletgazdálkodás* és a három *Regionális Logisztikai Központ*, háttér támogatóként működő az infrastrukturális üzemeltetés, a *Műszaki és Gépjármű Szolgáltatás Központ*. A divízió vezetője egyben a készletgazdálkodási vezetője is.

A divízió részei:

Készletgazdálkodás, melynek feladatai

- Stratégiai készletgazdálkodás,
- Operatív készletgazdálkodás,
- Éves igénytervezés,
- Év közbeni igénylés,
- Mennyiségi, minőségi mutatók készítése,
- Beszámolók, beszerzési, felhasználási, értékesítési és készlettervek készítése, elemzése,
- Cikktörzs karbantartás.
- A Társaság működéséhez szükséges általános- és szakanyagok és eszközök felhasználására irányuló igények fogadása,
- Az optimális készletszintet biztosító gazdálkodási modell kialakítása és működtetése a szolgáltatási megállapodások figyelembe vétele mellett.
- Elkészíti el a Társaság a készletgazdálkodási szabályzatait, operatív és hosszú távú terveit, beszámol annak teljesítéséről.
- Meghatározza a készletezett és a nem készletezett cikkek körét, valamint a raktározási helyszínekre vonatkoztatott készletezett cikkek minimum - maximum készlet szintjeit.
- Társaság felhasználói, ügyfelei számára biztosítja a készletek rendelkezésre állását.
- Fogadja, feldolgozza, és szükség szerint frissíti az eseti felhasználási igényeket.
- Az igénylőkkel kapcsolatot tart az igény kielégítéséig.

Regionális Logisztikai Központok (RLK-k), melyeknek feladatai:

- Raktári készletek nyilvántartása,
- Áruátvétel,
- Raktározás,
- Anyagok terítésének koordinálása és végzése,
- Anyagkiszolgálás,
- Hulladékok átvétele, átadások bonyolítása külső átvevők felé,
- Értékesítés,
- Selejtezés
- Tárgyi infrastruktúra üzemeltetése karbantartása,

Az RLK-k tevékenysége lefedi a **MÁV Zrt. és MÁV Csoport működési területét**, így biztosítva a megfelelő kiszolgálást minden üzleti és funkcionális egység részére. Alkalmassak a biztonsági készletek, a rendszeres felhasználású anyagok, a konszignációs készletek fogadására, tárolására, valamint áttárolására a többi Központ raktárai felé. Rendelkeznek a működésükhöz szükséges **szállítási kapacitással**, mellyel megvalósítható a raktárak közötti áttárolás, valamint az anyagterítés, illetve az átadási pontokra történő kiszállítás.

Műszaki és Gépjármű, Szolgáltatás Központ (Back Office), melynek feladatai:

- Kártyás rendszerű üzemanyag ellátás biztosítása,
- Gépjárműállomány nyilvántartása, üzemeltetése irányítása,
- Gázolajellátó rendszerek rekonstrukciójának támogatása, az üzemi töltő állomások üzemeltetése,
- Tűz- és vagyonvédelem,
- Vasúti vontató járművek selejtezése,
- Eszközök (bútor, informatikai eszközök stb.) nyilvántartása,
- Leltározás és selejtezés koordinálása MÁV Csoport szinten,
- Hulladékgazdálkodás koordinálása, üzemi gyűjtőhelyek működtetésének irányítása,
- Hulladékokhoz kapcsolódó értékesítési és átadási folyamatainak bonyolítása,
- Szervezetten belüli ingatlangazdálkodás koordinálása,
- Ruhaügyintézés koordinálása,
- Informatikai felhasználások támogatása, programalkalmazási támogatás biztosítása,
- Ügyfélkapcsolat, ügyfélszolgálat.

A háttér támogatás feladatkörébe tartozik az üzemanyagtöltő berendezések rekonstrukciójához és üzemeltetéséhez kapcsolódó feladatok koordinálása, a jelenleg üzemelő gázolajfeladó és lefejtő berendezések közvetlen felügyelete és kapcsolattartás a megfelelő szervekkel, a MÁV Zrt. egészét érintő hulladékgazdálkodási feladatok koordinálása, ellenőrzése illetve a BKSZE használatában lévő ingatlanokkal kapcsolatos feladatok koordinálása (karbantartási tervek készítése, karbantartási tevékenység, BKSZE szintű irányítása). A tevékenységgel kapcsolatos tűz- és vagyonvédelmi funkciók szervezeti szintű összefogása.

Ezekon túlmenően az anyagok és eszközök leltározása és selejtezése, a kapcsolódó ügyiratok kezelése MÁV Csoport szinten, de nem teljes körűen. A vasúti vontató és vontatott

járművek selejtezése és leszámolása. A leltározás során az anyag-, eszköz – és forrásállomány tényleges megállapításával a mérleg valódiság biztosítása.

A MÁV Zrt. valamint a Leányvállalatok által használt közúti jármű bérletének, üzemeltetésének teljes körű irányítása és koordinálása és a járművek biztosítása. A gépjárműflotta kártyás rendszerű üzemanyag ellátásának költséghatékony biztosítása. Az üzemeltetést, kezelést végző külső szolgáltató számlázott költségeinek elemzése, ellenőrzése, feldolgozása, teljesítmények elismerése, illetve a Társaság képvisellete a közúti járművekkel kapcsolatos hatósági eljárások során. A menetlevél feldolgozás és ellenőrzés is a back Office feladata.

2. A BKSZE szerepe a BPR projektben

A változások és a megváltozott piaci körülmények szükségessé teszik a MÁV csoport és szervezeteinek, szervezeti egységeinek hatékony működtetését.

A BPR projekt az A.T. Kearney támogatásával az üzleti folyamatok egyszerűsítése, tervezhetővé és kiszámíthatóvá tétele, a szolgáltatási színvonal emelése, átlátható költségstruktúra és a költséghatékony működés megvalósítása érdekében alakult meg. Nem szervezeti egységeket, hanem folyamatokat vizsgált és a javaslatok megvalósításával, bevezetésükkel költségtakarékosan működő, hatékonyabb MÁV Csoportot eredményez.

2.1. A BPR projektben rögzített BKSZE-t érintő alprojektek

- **Egységes beszerzés kialakítása:**
 - Egységes folyamat kialakítása a szerepkörök jobb megosztása a központ és a leányvállalatok között;
 - Stratégiai beszerzési gyakorlat meghonosítása;
 - Minőségirányítási rendszer kialakítása és bevezetése
- **Egységes készletgazdálkodási folyamat kialakítása:**
 - Egységes folyamat kialakítása, a szerepkörök jobb megosztása a központ és a leányvállalatok között,
 - Készletértékek csökkentése az egységes folyamat alkalmazása során
- **Raktározás racionalizálása:**
 - A sok helyen tárolt anyagok tárolásának centralizálása
- **Ruhaellátás racionalizálása**
 - Központi telephelyek létrehozása
- **Gázolajellátás racionalizálása:**
 - Nyitvatartási idő optimalizálás;
 - Nyitvatartási idők összehangolása a vontatási vezénnyel;
 - Mozdonyok érkezésének jobb tervezése

3. A BKSZE szervezete az átalakítást követően

Az átalakított, megújult (1. fejezetben már részletezett) szervezet az alább felsorolásra kerülő előnyökkel, többlétszolgáltatási és költséghatékonysági elemekkel került kialakításra:

- Beszerzési folyamatok egységesítése és a lehetséges beszerzési eljárások számának csökkentésével egységes, korszerűbb, rugalmasabb és hatékonyabb működés és csoportszintű beszerzési kultúra valósult meg.
- Beszerzési és logisztikai teljesítménymérés és ösztönző rendszer kialakításával jobb egyéni teljesítmények és költségkímélőbb beszerzési rendszer jött létre (KPI mutatók).
- Stratégiai és operatív beszerzési pozíciók megkülönböztetésével a magasabb hozzáadott értékű tevékenységekre való koncentráció képessége alakult ki.
- Tovább finomítottuk a divízionális szerkezetet a folyamatok átláthatóságának érdekében.
- Megteremtettük a lehetőségét a csoportszintű feladatok egy szervezetben való realizálásának, az erőforrások koncentráálásának.
- Haladó szellemű piac konform szervezet alakult ki, amely megfelelő alapot teremt az igénylők, felhasználók magasabb színvonalú kiszolgálására.
- A változásokhoz igazodva újra gondoltuk a munkavállalói és vezetői feladatokat a regionális kiszolgálás és kapcsolati rendszer figyelembevételével.

4. A 2010. évben tervezett hatékonyságjavító intézkedések

A BKSZE szervezetében a létszám racionalizálásra az alábbi intézkedések alapján kerül sor:

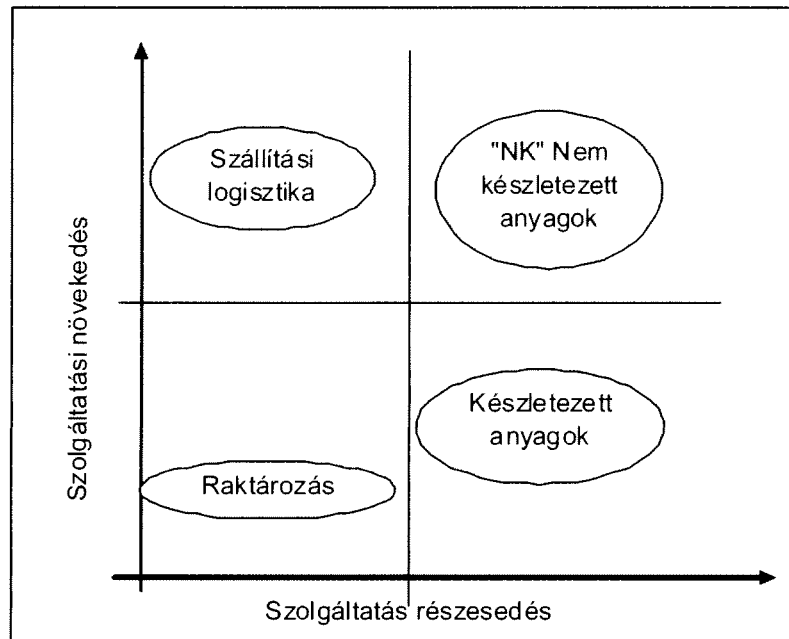
1. A raktárról, illetve szállító által közvetlen kiszállítással ellátott anyagok körének és arányának változása.
2. Készletező helyek számának csökkentése.
3. Üzemi töltőállomások nyitvatartási idejének csökkentése. (Szerelések gyakoriságának csökkenése, az időbeli eloszlás racionalizálása)
4. Feladat átcsoportosítások/összevonások
5. R2P - Basware igénylési rendszer kiterjesztése.

4.1. Raktárról illetve szállító által közvetlen kiszállított cikkek körének és arányának változása

Az általános anyagoknál szélesebb, illetve a szakanyagoknál szűkebb körben lehetőség van arra, hogy a szerződött szállító a végleges rendeltetési helyre szállítsa az anyagot, ezzel a raktározási és saját szervezésű szállítási feladatok csökkennek. A közvetlen szállító általi kiszállítás alkalmazása nem automatikusan, hanem gazdasági, logisztikai megfontolások alapján saját erőforrással történő ellátás felülvizsgálata után kerül alkalmazásra. Az általános anyagkör 50%-a és a szakanyagok 10%-a közvetlen kiszállítás útján jut el a felhasználóhoz.

A logisztikai szolgáltatás potenciális növekedése és MÁV Csoporton belül elfoglalt helyének, szolgáltatás részesedésének megállapításához végzett stratégiai elemzés elemeit mutatja az alábbi pozíció mátrix (2. ábra). A vizsgálat célja, annak megállapítása volt, hogy a

BKSZE jelenlegi szolgáltatási pozíciója a meglévő eszközök, lehetőségek, erőforrások figyelembevételével milyen értékeket (pl. alacsony ár, alacsony költség) jelent a MÁV Zrt. számára. A pozíció meghatározásával lehetőség nyílik a MÁV Zrt. szempontjából hozzáadott értéket jelentő szolgáltatás portfólió kialakítására.



2. ábra

A legkedvezőbb pozíciót az „NK”, nem készletezett termékkör foglalja el. Alacsony költséghányad mellett, magas készletforgási sebesség érhető el. Az úgynevezett Cash pozíció stabilitását, kiszámíthatóságát támogatja a szokásjog (igénylés) alapján keletkező redundancia jelentős visszaesése. Ez határozza meg a portfólióink jövőbeni pozícióját, amely a meglévő rendszer átstrukturálását követően növekedési pályára állíthatja a jelenlegi statikus állapotot.

A másik ígéretes eredményt a szállítási logisztika jelenti. A jelenlegi alacsony szolgáltatási részesezés ellenére magas szolgáltatási növekedés prognosztizálható. A megoldás viszonylagos újdonságokkal és az igénylői érdeklődéssel jelenlétevel magyarázható a mérsékelt igénybevétel. Az állapot azonban pillanatnyi, ugyanis a pilot lezárása óta az érdeklődés és igénybevétel is növekvő tendenciát mutat. A BKSZE jövőképe szempontjából „húzó” tevékenységi elemként lehet jelen, magába foglalva a fejlődéslehetőségét (pl. bérautó szolgáltatás).

Viszonylagos magas szolgáltatási részesezést állapíthatunk meg a készletezett termékekhez kapcsolódó szolgáltatási igényeknél. Itt azonban a további növekedésre nincs lehetőség. A gazdaságtalan és relatív magas működési költségek miatt a csoportszinten megjelenő gazdasági érzékenység együttes jelenléte legjobb esetben is csak a meglévő előnyök (pl. állandó készletrendelkezésre állás) végső és szükséges mértékű kihasználást jelenthetik.

A legkedvezőtlenebb pozíciót a raktárak kihasználatlansága jelenti. A szolgáltatás további fejlődésre nem képes. A nem raktározás céljára épített, korszerűtlen tároló helyek fejlesztése ésszerűtlen, a szolgáltatási igény figyelembe vételével pedig életképtelen a koncepció. Ezek kivonása a szolgáltatási körből indokolt. Stratégiai szempontból egyes esetekben a további fennmaradás, legtöbb esetben pedig a teljes felszámolás mellett döntöttünk. Vannak azonban fejlődési potenciálok jelentő, jelenleg alacsony forgalmú telephelyek is, amelyek MÁV Zrt.-

t leghatékonyabban szolgáló bázisként fognak működni (pl. Érd, Ludas), amelyeknél fejlesztést határoztunk meg.

4.1.1. Technológiai váltás

Raktáraink és szolgáltatásaink színvonalának növekedése érdekében folyamatosan áttérünk a vonalkódos technológiára. A logisztikai folyamatok teljes spektrumán történő kiterjesztés pénzügyi és technikai okok miatt nem valósítható meg, azonban a jelentős erőforrást igénylő és humánerhelést csökkentő például ruhaelosztás és kezelés területén mindenképpen szükséges ennek alkalmazása. Pontos, gyors és automatikus feldolgozást és adatbevitelt tesz lehetővé. A folyamatainkba illesztése kidolgozott, a továbbfejlődés lehetősége adott.

A vonalkód technológia bevezetésével egyszerűsítésre kerül a készletek átvételével, kezelésével és leltározásával kapcsolatos adminisztráció.

Az eszköz nyilvántartás területén szintén egyszerűsítésre kerül az adminisztráció, az adatfeldolgozás és a rendszer integráció. A vonalkód technika bevezetésével a raktári folyamatok, kiszolgálási technológia optimalizálásával a hatékonyság növelés érhető el.

A 2010-es évben került kialakításra GIR-VEGA interface, amely segítségével az anyagkiadási tranzakciók megvalósulnak.

A technológia váltás miatt javasoljuk 20 pozíció megszüntetését.

4.2. Készletező helyek számának csökkentése

A kis forgalmú raktárak, amelyek önmagukban gazdaságosan nem üzemeltethetők és az ellátási területükön az anyagellátás gyűjtő-terítő járással gazdaságosabban biztosítható, bezárásra, illetve gázolaj kiszolgálás esetén centralizálásra kerülnek. A gyűjtő terítő járatok 2010. évi növekedési üteme a kis forgalmú raktárak ellátási területét lefedi.

Az azonos telephelyen működő raktárak összevonásával mind az eszközök kihasználtsága, mind az ott dolgozó létszám foglalkoztatása hatékonyabban megoldható. A raktár összevonásokkal a felesleges raktári kapacitás és hozzájuk tartozó infrastruktúra leadható, mellyel költségmegtakarítás érhető el.

A döntés végrehajtása eredményeként felszabadítható raktári és egyéb terület: 7.523 m², amely során várhatóan 1.750 e Ft/hó költség megtakarítás érhető el, éves szinten 21 M Ft realizálódik.

A humán erőforrás hatékonyabb kihasználásával javasoljuk 17 pozíció megszüntetését.

4.3. Üzemi töltőállomások nyitvatartási idő csökkentése

Az üzemi töltőállomások nyitvatartási idejének csökkentése a kiszolgálási igény csökkenés figyelembevételével történhet meg.

A menetrendváltással összefüggésben felülvizsgálatra került a gázolaj kutak nyitvatartási ideje, amely fő partnereinkkel (MÁV-Trakció Zrt., MÁV-START Zrt.) folytatott egyeztetések során a tényleges gázolaj kiszolgálás időbeli eloszlása alapján – a technológia szempontokat figyelembe véve - csökkentésre került.

A dízel üzemű személyszállítási és teherszállítási teljesítmények csökkenése miatt a kiszolgált üzemanyag mennyiség (7%), a szerelések száma (5%) csökkent. A szereléseknél az összes és megvalósult szerelések száma nem egyenlő. A különbség a technikai hibák, az AVR-TODO felszereléssel kapcsolatos hibák miatt sok esetben több lépésben tudott csak megvalósulni.

Az üzemanyag kiszolgálás a leányvállalatok optimális kiszolgálási igényei mentén került kialakításra. Az igények 2009-es bázisévhez képest csökkentek. A csökkenés vagy a kiszolgálások mennyiségén, vagy a nyitvatartási idő csökkenésén tükröződnek.

A bezárt szárnyvonalak újrainyítása (5+2 vonal) az üzemszerű működtetésben többletfeladatot nem jelent. A minimális mértékben megnövekedett üzemanyag kiszolgálási tevékenység a tervezett nyitvatartási idők csökkentése mellett is biztosítható. Ez nem jelenti a kiszolgálási kapacitásbővítés szükségességét, a fordakialakítás átrendezésével az új igények kielégítése megoldott.

A kiszolgálási igény csökkenése miatt javasoljuk 11 pozíció megszüntetését.

4.4. Feladat átcsoportosítás/összevonás

A 2009-ben történt szervezet átalakítás során a beszerzési és készletgazdálkodási/logisztikai folyamatok szétválasztásra kerültek. A 2010-es évre a folyamatok letisztultak a feladatkörök konzekvensen elhatárolódtak. Az új szervezeti felépítés azonban le kell, kövesse a külső változásokat, dinamikusán kell alkalmazkodnia az újonnan felmerülő változásokhoz. A piaci hatások, amelyek a vevői igények számosságában realizálódnak kedvezőtlen hatását a foglalkoztatásra, tevékenység és a feladat átrendezéssel kezeljük. Ennek megvalósításaként a 2010-es évben tervezzük egy operatív team létrehozását, melyben beszerzők és készletgazdálkodók egyaránt foglalkoztatva vannak.

Feladataik az igények rögzítése, kezelése, pontosítása, lehívások készítése, adott termékre szolgáltatásra. Ha az igény központi szerződéssel nem kielégíthető, akkor az operatív team regionálisan érintett tagja saját hatáskörben az anyagok beszerzésére intézkedik. Ezzel a hatékonyság és foglalkoztatás összhangja is megteremthető.

A folyamatok szükségessé tették az adminisztratív feladatok elválasztását és integrálását. Az operatív teambe kerülő munkavállalók szűkebb szakmai területen, ám mélyebb felkészültségi szinten végzik a tevékenységüket.

A hatékonysági intézkedések során felszabaduló humán erőforrás tekintetében a BKSZE több pozícióban átcsoportosítani kívánja ezeket a munkavállalókat. Erre a szervezet feladatainak bővülése teremt megfelelő alapot. Az eszközközelési feladatok bővülése, a BKSZE Ügyfélszolgálat megnyitása a létszám racionalizálás mértékét pozitívan befolyásolja.

Az eszközgazdálkodási feladatokat a Jogi Igazgatóság ÜDSZSZ szervezetétől a BKSZE átvette. A korábbi manuális adatkezelés helyett egységesen a VEGA szoftver került

bevezetésre, a feladatok ezen a felületen integrálásra kerültek. A feladatok jellege átfogóbb lett, és mennyisége is megnőtt, azonban a VEGA bevezetésével az „adminisztrációs teher” nagyobb volumenben csökkent.

A 2009-ben elindított BKSZE Ügyfélszolgálati Iroda 2010 májusában kinőtte a korábban tervezett működési kereteit, szükség volt az állandó erőforrás hozzárendelésére. A feladatok ellátása teljes munkaerőt kívánt. A BKSZE az ügyfélszolgálati irodát, a belső kommunikáció növelésére, a modern, piac konform szervezet mintájára alakította ki. A visszajelzések igazolták a terveinket, a felhasználók hasznosnak ítélik meg, a kollegák újabb és újabb, eredeti elképzeléstől eltérő kérdésekkel és kéréssel keresik meg ügyfélszolgálatunkat. A visszajelzések is megerősítették szervezetünket az iroda további fejlesztésére.

Az előzőekben ismertetett okok miatt javasoljuk 10 pozíció megszüntetését.

4.5. R2P - Basware igénylési rendszer kiterjesztése

Valamennyi termékre bevezetésre kerül az egységes elektronikus igénylési rendszer, amellyel a centralizált beszerzési folyamatot kívánjuk támogatni és hatékonyabbá tenni az igényléstől egészen a számlabeérkezésig.

A rendszer működéséből adódóan a raktári igényfogadási feladat teljesen megszűnik. A katalógus rendszerből történő igénylés egyszerűsíti, egyértelművé teszi az igényeket. Az anyagok költségelszámolása automatikusan megtörténik a jelenlegi raktári GIR elszámolással szemben.

A beszerzés támogató rendszer bevezetésének célja a MÁV Zrt. beszerzési folyamatainak, hatékonyságának, eredményességének és stabilitásának biztosítása, amely a folyamatok egyszerűsítésén, átláthatóságának növelésén, szabályozottságán, a manuális munka csökkentésén és új funkciók használatán keresztül kerül megvalósításra.

A beszerzési folyamat elektronizálása után csak a Basware PM modulban elektronikusan rögzített igények kerülnek kiszolgálásra, az eddig használatos úgynevezett adatlapos vételezés kiszolgálása megszűnik.

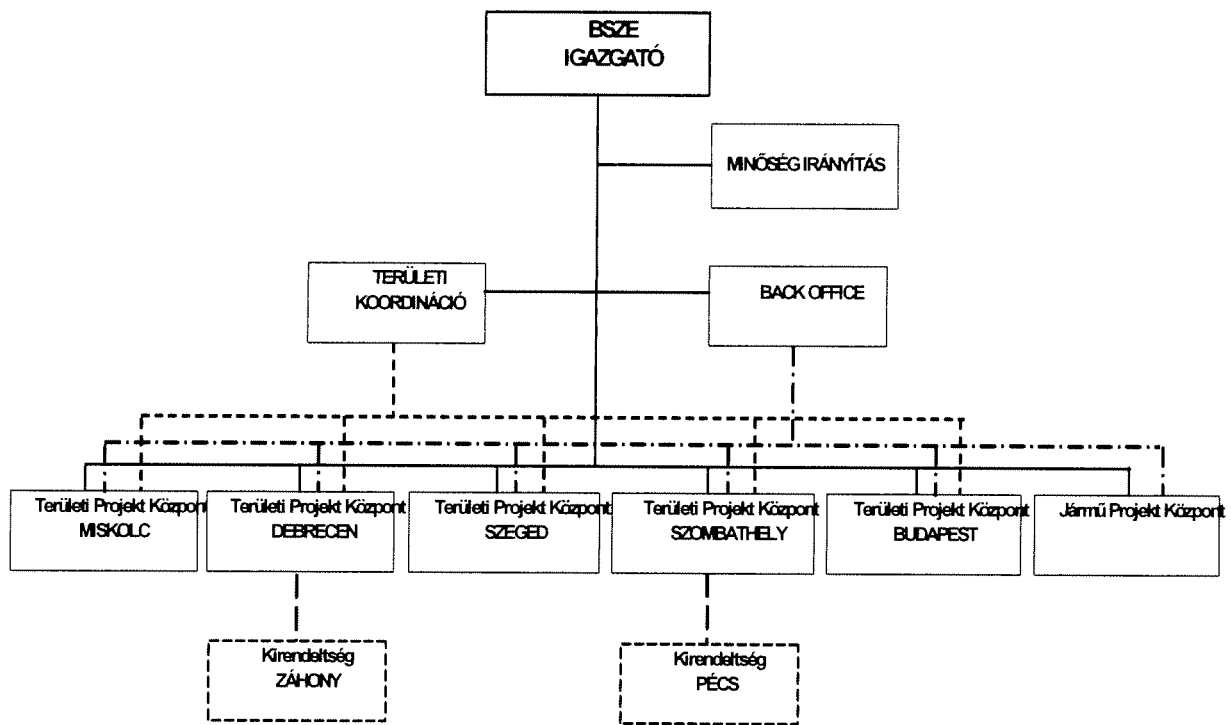
Az elmúlt időszak tapasztalati adatai alapján (tüzelő, irodaszer) kiterjesztésre kerül a közvetlen felhasználóhoz történő anyag kiszállítás.

A fejlesztés miatt javasoljuk 25 pozíció megszüntetését.

III. Beruházási Szolgáltató Egység (BSZE)

1. A 2010. év eleji állapot

Az év elején a BSZE szervezete 126 fő foglalkoztatásával kezdte, a következő szervezeti felépítésben, amely nem fog változni:



A kialakított szervezeti felépítés jól tükrözte a korábbi évek feladatrendszerét és elhelyezését. Ugyanakkor már 2009-ben több olyan változás történt, ami meghatározza a szervezet további működését. Ezek:

- Elkezdődött azon EU projektek lezárása, melyek 2007-ben kerültek át a NIF Zrt.-hez.
- A NIF Zrt. újonnan indított projektjeinél a szervezet nem tudta megnyerni, partnerekkel, a pályázatokat, ugyanakkor pályázatokat nyert erőforrás biztosítóként a GYSEV-nél és önállóan az RFH Zrt.-nél. Összességében azonban megkezdődött a munka volumenének csökkenése.
- A gazdasági válság a beruházások volumenének csökkentésével járt.
- A budapesti egységek egy helyre költöztek.

2.1. A létszámhelyzetre ható tényezők, a javasolt módosítások

2.2. Műszaki folyamatok - a 2007-ben megkezdett átalakítás befejezése

2010-ben folytatódott/folytatódik a ma már a NIF Zrt. által menedzselte EU-s munkák lezárása, az év végéig várhatóan lezárul az összes olyan projekt, amit még a MÁV Zrt. indított. Újabb projektek indítása ugyan várható, de bizonytalan, hogy ezekben a BSZE részt tud-e venni.

A fentiek szerinti lezárult nagyprojektek száma 2009-ben 2 darab volt, míg 2010-ben további 3 darabzárul le, két új nagyprojekt indult 2009 végén, melyeket a BSZE már nem a NIF Zrt.-nek végez, hanem az RFH Zrt.-nek és a GYSEV-nek. A nagyprojektek száma így a tavalyi 5-ről 2-re csökkent 2010-ben, de ezek közül is az egyik (az RFH Zrt. projektje) már 2010-ben lezárul. A folyamatban lévő és várható pályázatokkal ez maximum 2 nagyprojekttel bővül. Így jelenlegi ismereteink szerint a külső szervezeteknek végzett mérnöki tevékenység nagyprojektjeinek száma a 2009. évi 5-ről 2010 év végére 1-3-ra csökken. Ez a munkamennyiséget nagymértékben csökkenti a BSZE-nél.

A gazdasági válság tovább csökkentette a beruházások volumenét a MÁV Csoportban, ami a feladatok további csökkenéséhez vezetett. Ennek hatására a BSZE által kezelt projektek száma a 2009 évi 212-ről 2010-ben 171-re csökkent.

A munkamennyiség csökkenésével párhuzamosan, a rugalmasabb működés érdekében módosítottuk a feladatok kiosztásnak rendjét. A korábbiaknál nagyobb volumenben támaszkodunk a különböző szakmák, régiók közötti szakember átirányításra. Ezt az egyes szakmai feladatokra kijelölt koordinátorokra bíztuk. Ez lehetővé tette, hogy a belső munkamegosztás átalakításával műszaki pozíciókat vonjunk össze.

2.3. A R2P és a GIR fejlesztések hatásai

A GIR-es fejlesztések, a R2P és az eTEV rendszerek szükségessé tették az üzleti adminisztratív folyamatok egységes irányítását, csökkentették az adminisztratív feladatok volumenét, az informatikai támogatás kiterjesztésével. Ez a folyamat még nem zárult le, 2010 októberében a R2P rendszer újabb modulja kerül bevezetésre, mely kihat a beruházások adminisztratív folyamataira, tovább automatizálva azt.

Budapesten összeköltözés lehetővé tette az adminisztratív/gazdálkodási tevékenység újragondolását is, ezért 2010. július 1-től ezeket a feladatokat egy szervezetbe integráltuk. Ezzel az átalakítással lehetővé vált a feladatkiosztás és a helyettesítési rendszer átalakítása, ami a kapacitások jobb kihasználásához vezet a koncentráltabb munkavégzés és kevesebb holt idő miatt. Ez lehetővé teszi pozíciók felszabadítását.

Az adminisztratív/gazdálkodási támogató létszámot a teljes szervezeten belül is újragondoltuk. Megállapítottuk, hogy az EU-s projektek NIF Zrt.-hez kerülése, a külső mérnöki munkák vállalása a korábbiaknál jóval kevesebb ilyen feladatot ró a szervezetre, mert ezeket a feladatokat a megrendelők saját maguk végzik el. Ez lehetővé teszi az ilyen pozíciók csökkentését hálózati szinten is.

2.4. Egyéb adminisztratív, működési-ellátási folyamatok átalakítása

A 2009. évi közös irodaépületben való elhelyezés lehetővé tette, hogy a kisegítő és adminisztratív feladatokat felülvizsgáljuk, több olyan feladatot azonosítottunk, melyek elsősorban a különálló irodai elhelyezéshez kapcsolódott. A tevékenységeket a jövőben a többi szervezethez hasonló módon fogjuk ellátni, ami pozíció megtakarítását teszi lehetővé, a megmaradó feladatok átcsoportosításával.

2.5. Javasolt módosítások:

A leírtak alapján 30 pozíciója szabadítható fel a BSZE-nél.

A racionalizálással egyúttal előnyösen javítható a szervezet összetétele is, a kisegítő adminisztratív és a gazdálkodási személyzet arányát jelentősen lehet csökkenteni az átszervezéssel. Így arányuk a 2009. évi 35%-ról a 2010. év végére 30%-ra csökken

IV. A racionalizálás során felszabaduló munkaerő kezelése

- Be kell azonosítani az érintett munkavállalókat.
- Utánpótlási- és képzési terveket át kell tekinteni az esetleges továbbfoglalkoztatás érdekében.
- Más munkakörre előírt képzettség, egészségügyi alkalmasság esetén a további foglalkoztatás lehetőségeit, belső átképzést követő foglalkoztatást meg kell vizsgálni.
- Egyes munkaköröknél esetleg a részmunkaidős foglalkoztatást mérlegelni kell.
- Lakóhelytől, a megfelelőbbnél távol fekvő, üres munkakörök betölthetőségét is át kell tekinteni, felajánlani.
- Előrehozott- és korengedményes nyugdíjazások lehetőségét meg kell vizsgálni az érintettek körében, illetve az érintettek által ellátható munkaköröknél.
- MÁV ÉVEK program feltételeinek való megfelelés vizsgálata, valamint a MÁV ESÉLY igénybevételeinek, lehetőségeinek számbavétele után ezeket fel kell ajánlani.
- Munkaerő-piaci munkabizottság adatállományába történő bejegyzés után a MÁV csoporton belül megfelelő munkakört kell keresni.
- Az Új Esély Program igénybevétele.

A fentieket a munkavállalóval történő személyes egyeztetés mellett egyénre szabottan kell áttekinteni és alkalmazni.