

## РАМКА НА ОСНОВНИТЕ ЗАДАЧИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКАТА ПРОМЯНА

1. **ИЗЯСНЯВАНЕ НА ЦЕЛИТЕ НА НОВАТА БДЖ ОРГАНИЗАЦИЯ**
  - Пазарно ориентиран
  - Нужда от изпълнение на нови финансови цели
  - Установяване на нови отношения с Правителството
  - Процесът започва с квалификация на висши ръководители по квалификационна програма със съдействието на Световната банка
  - Висшият ръководен екип на БДЖ трябва да разработи проект за необходимите мерки
2. **СЪЗДАВАНЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНост И РАЗБИРАНЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ**
  - Разбиране и заинтересованост на главните ръководители на ниво под зам.генерален директор
  - Двупосочни обсъждания с непосредствените подчинени
  - Пълно изследване на настроението на служителите
  - Осигуряване на заинтересованост и пълноценно участие
  - Отчитане на факта, че не всички служители се чувстват заинтересовани
3. **НАСЪРЧАВАНЕ НА УЧАСТИЕ ПРИ РАЗРЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ**
  - Нужда от мнението на служителите относно това, което е необходимо да се извърши – и по-специално в техните области на компетентност
  - Сигурно е, че това ще породви нужда от система на заплащане, основана на поощрения
  - Този процес ще увеличи заинтересоваността на персонала
  - Тъй като не всички идеи ще бъдат приложими или приемливи, отхвърлянето им трябва да се направи деликатно
  - Двустранният процес трябва да продължи надолу до ниво старши ръководител
  - Когато се установят новият подход и задачи, ще се определят и новите нужди от квалификация
4. **ИЗБИРАНЕ, ПЛАНИРАНЕ И ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ПРОМЕНИТЕ**
  - Подробните планове за промените се одобряват след като се чуят всички мнения
  - Когато проблемите на организацията се разберат и новите цели се определят, възгледите на персонала трябва да съвпадат с идеите на ръководството
  - Централното планиране трябва да се ограничи до изработване на рамката на плановете и изпълнението трябва да се сведе максимално надолу по организацията
5. **ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ПРОМЕНИТЕ**
  - Целият процес трябва да се управлява от ръководния екип на БДЖ

-Трябва да има широка подкрепа при контролиране на хода на промяната, определянето, проектирането и осъществяването на квалификационните програми. Ръководният екип трябва да е наясно кога са необходими промени на посоката на промяната. Голяма част от това трябва да се извършва от отдел "Организация на персонала и квалификация".

### 7.1.3.3 Схеми за заплащане и поощрения

#### 7.1.3.3.1 Сегашно състояние на схемите на заплащане и поощрения в БДЖ.

Принципите на сегашната система на заплащане се съдържат в Раздели 3 и 4 на колективния трудов договор.

Тези условия в голяма степен съответстват на условията на заплащане на железниците, които се прилагат по света, въпреки че някои от сумите не са приведени в съответствие с инфлацията.

Странното в системата за заплащане в БДЖ е съотношението на разходите за труд с основната заплата.

Таблицата по-долу показва състоянието за първите 9 месеца на 1996.

РАЗБИВКА НА ФРЗ НА СЪСТАВНИТЕ МУ КОМПОНЕНТИ ЗА ПЪРВИТЕ 9 МЕСЕЦА НА 1996		
Елементи	Размер в лв	%
1. Основна заплата	4,440,325	66.8 (от общото)
2. Надбавки	24,214	0.5
3. Поощрения (до 20%)	8,090	0.2
4. Надбавки за вреден труд	157,823	3.6
5. Класове	671,706	15.1
6. Нощни смени	236,615	5.3
7. Обезщетения при съкращения	85,167	1.9
8. Надбавки за научни звания	13,710	0.3
9. Надбавки за извънреден труд	2,853	0.1
10. Отпуски	710,930	16.0
11. Компенсации за непозвани отпуски	4,612	0.1
12. Принудителен отпуск	19,741	0.4
13. Дежурства на повикване	21,178	0.5
14. Национални празници	41,282	0.9

15. Обезщетения при освобождаване без предупреждения	1,654	0.0
16. Други	32,182	0.7
17. Допълнителна пенсионна застраховка	86,430	1.9
18. Инфлационни компенсации	89,091	0.2
<b>ОБЩО ФРЗ</b>	<b>6,647,603</b>	

Тези данни сочат, че системата на поощрения се прилага ограничено. Смисъл на поощрения имат само сумите по точки 2 и 3, а те съставляват само 1% от целия ФРЗ.

### 7.1.3.3 Изводи

След прегледа на съществуващата система бяха направени следните общи изводи:

1. Съществуващата система на заплащане предоставя малки възможности за влияние върху нивото на производителност на персонала.
2. Предишните категории на заплащане бяха многобройни и ограничаващи с проценти от 10,5% до 3,5%
3. Новите категории на заплащане, които бяха въведени през пролетта на 1997 година бяха още по-тесни и ограничаващи и процентите варираха от 10,5% до 1,8%
4. Съкращаването на категориите за заплащане причини допълнително намаляване на мотивацията за повишение, тъй като персоналет не винаги вижда смисъл да поеме повече отговорност за сравнително малко повишаване на заплатата.
5. Въпреки че съществуващата система за оценка е замислена добре, тя не се ползва широко, тъй като предложените в категориите за възнаграждение степени не отразяваха резултатите правилно в индивидуалните размери на заплатите.
6. Ясно е, че трябва да се създаде рамка за реструктуриране на възнагражденията, поощренията и системата на мотивация, която ще позволи на БДЖ да разработи дългосрочен подход за мотивиране на служителите.

#### 7.1.3.4 Предложени принципи за изработване на нова система на заплащане в БДЖ.

Предлага се при разработването на нова система на възнаграждение, основана на поощрения, да се следват следните стъпки:

Стъпка 1. Категоризиране на длъжностите и установяване на съотношенията

Стъпка 2. Определяне на подходящи степени или категории на заплащане

Стъпка 3 . Определяне на метод за увеличаване на възнагражденията

**Стъпка 1. Категоризиране на длъжностите и установяване на съотношенията**  
Първата задача е установяване на система за оценяване на дейността за всички длъжности или групи длъжности в рамките на БДЖ. Това е много важно, тъй като новата система на възнаграждение трябва да е съобразена със следните две основни цели:

- трябва да удовлетворява сегашните и предвидимите изисквания на организацията
- трябва да удовлетворява желанията на служителите за ясен и справедлив метод за определяне на длъжностните съотношения

Тези изисквания едва ли ще бъдат удовлетворени от произволна система за съгласуване на степените.

За това първо е необходимо да се разберат принципите за оценка на длъжностите:

#### **Принципи на схемите за оценяване на длъжностите.**

Оценяване на длъжност е термин, който се използва за системно разглеждане и оценяване на длъжностите. Целта му е да се даде възможност на организацията да разработят рационална и защитима основа за системите на заплащане.

Следните две основни характеристики на длъжностната оценка трябва да се разберат в самото начало:

- Длъжностната оценка се отнася до характера на работата, а не хората, които я извършват. Системата определя предписаното съдържание на извършваната дейност и нормалните изисквания за изпълнението ѝ от типичен служител. Процесът на оценка не се отнася пряко до определяне на заплащането, тъй като за ръководителите, които извършват оценката и служителите това представлява съществен вторичен продукт на процеса.

- Процесът на оценяване включва прилагане на човешка преценка и това естествено е субективен процес. Ако системата е проектирана правилно,

субективният елемент при сравняване на длъжности ще се намали чрез осигуряване на оценка на стойността на различни видове работа въз основа на общи критерии.

Дългото прилагането на подобни системи като основа на категоризиране на длъжностите, показва че, те допринасят за увеличаване на доверието на служителите към действието на цялостната система за възнаграждение и категоризация на фирмата.

Процесът на оценяване на длъжностите обикновено включва 3 основни етапа, които определят формата и успеха на тази дейност.

**Първи етап** Събиране на данни за всяка длъжност и група длъжности. Тази информация се получава чрез съставяне на цялостно описание на длъжностите. Важните елементи са точност на данните и представянето им по ясен начин, който позволява на оценящите да разберат съдържанието на самата длъжност и да я сравняват с други длъжности в БДЖ.

Това е най-критичната страна на цялата дейност защото описанията на длъжностите трябва да бъдат конкретни и ясни. Предложеният по-долу в този раздел формат за описание на длъжностите в БДЖ може да изглежда ненужно усложнен и с повтарящи се данни, но той е много съществен за оценяващите ръководители за да могат те да разберат съдържанието на длъжността и значението ѝ в организацията.

За изпълнението на тази задача е необходимо много време, но определянето на точното положение на конкретните служители ще постави реални въпроси относно валидността на съществуващата организационна структура, което може да причини поправки в организацията.

Съществуващите подробни описания на длъжностите също представляват основа за определяне и контролиране на целите, въз основа на които служителите ще се оценяват и ще се определя възнаграждението за труда им.

Ясно е, че старшите ръководители ще са склонни да твърдят, че изготвянето на конкретни описания на длъжностите на техните подчинени ще наруши гъвкавостта, с която разполагат сега при разпределяне на задачите съобразно нуждите. Въпреки че това представлява опасност за отделни ограничени случаи, практиката показва, че ако съществува структура на възнаграждения, която осигурява равни възможности за възнаграждаване на инициативността, проблеми не би трябвало да има.

**Втори етап** Определяне кой ще извършва оценяването. Ясно е, че трябва да се

определи ръководител по оценяването, който на практика ще контролира действието на системата. Предлага се това да бъде задължение на отдел Организация на трудовите ресурси в БДЖ (Вж раздел 7.1.6 по-долу)

Ролята на тази личност ще бъде прилагане на схемата и даване на съвети и указания на различните комисии за оценка на длъжностите, които ще бъдат създадени за определяне на началните оценки и последващото коригиране на длъжностите

Съставът на самите комисии за оценка на длъжностите се определя от БДЖ. Може да се използват малобройни екипи от ръководители или включване на по-голяма група с възможно участие и на избрани членове на профсъюзите в БДЖ

По този начин ще се осигури балансирана представа в организацията и резултатите от оценката на длъжността ще се приемат по-добре от всички служителите.

Трети етап Практическо изпълнение на процеса. Главният въпрос за БДЖ е времето и разходите, които са свързани с установяване на процедурата. Почти сигурно е, че ще е необходимо да се назначат консултантите по управление, които ще изградят системата в БДЖ в началото, но трябва да се осигурят средства за това. Ако се докаже, че оценяването на длъжностите е важен елемент за изграждането на приемлива система за определяне на възнагражденията, това ще допринесе за повишаване на производителността на персонала

Трябва да се изтъкне също, че въвеждането на тази схема сигурно ще причини значителни разходи за БДЖ, включително и времето на старшите ръководители. Тенденцията е, те да участват в дългия процес на подготовка и съгласуване на описанията на длъжностите или да ръководят различните групи за оценка и прилагане.

Ще е необходимо да се извърши много работа по квалификацията и координацията, които са необходими за прилагане на схемата и обясняването на нейното действие и значение на служителите.

#### **Оценка на длъжностите**

Не се предвижда подробно описание на различните подходи, които съществуват за оценка на длъжностите. Благодарение на опита си по отношение на оценяването на длъжности в много различни жп системи, консултантите стигат до заключението, че неаналитичните методи за степенуване, класификация и сравнения по двойки на длъжностите, общо взето не са напълно подходящи за жп организационни поради разнообразието на задачите, които се изпълняват в жп

индустрия. Тези методи обикновено дават обща оценка на длъжностите като оценяват относителната стойност на един вид работа спрямо друг и са подходящи за не толкова сложни организации или когато е необходимо да се направи разграничение между относителните стойности на подобни видове работа.

В БДЖ се извършва широка гама от различни дейности и се приема, че ще е необходимо да се използва аналитичен метод, който ще е приемлив за персонала, и профсъюзите, тъй като ще позволи да се обясни защо някои длъжности гарантират по-високо заплащане от други. Това е особено валидно когато новата процедура на оценяване води до промяна в съществуващите съотношения на степенуване.

Съществуват много аналитични схеми, които взимат под внимание различните елементи, които съставляват дадена длъжност като уменията, действителните задължения, усилията, както физически, така и умствени и условията на труд. По този начин длъжностите могат да се сравняват в сродни области по последователен начин.

Раздробявайки дадена длъжност на съставните ѝ елементи, оценката вече не е обща, а взима под внимание серия от отделни задачи и задължения, всяко от които се оценява с определен брой точки. Общият сбор на тези индивидуални точки съставлява точковата стойност на длъжността, която може да се сравнява с други длъжности в организацията.

Това е доста опростено обяснение на един усъвършенстван процес, което цели да даде най-обща представа за техниката за оценка на длъжностите.

Трябва да се отбележи, че тези системи се използват в много различни жп организации и много от тях са специално пригодени за нуждите на жп дейност. Добре би било БДЖ да се възползват от опита на други жп оператори, а не да се опитват да изработят сами нова система.

#### **Действие на системата за оценка на длъжностите**

Процесът започва със създаване на подробни описания на работата за всички длъжности. В БДЖ съществуват около 200 до 300 различни видове длъжности.

Този процес вече е започнат от Виктор Хекмус от фирмата Систра, която се е заела да изработи описания на длъжностите за около 200 ръководни поста в БДЖ.

За оценяване на длъжностите описанията им трябва да съдържат следната информация:

Подробности за длъжността: наименование, степен, местонахождение,

Цел на длъжността	категория заплата, място в организацията описание на основните цели
Измерения на длъжността	пряка финансова отговорност косвена финансова отговорност отговорности други статистически данни
Основно осчетоводяване	ще се ограничи само 4 до 8 основни елемента като: планиране организиране ръководство новаторство бюджет тези елементи допълват целите на дадената длъжност
Компетенции за взимане на решения	Нива на компетентност назначения дисциплина финансова компетентност
Подготовка на доклади	писмени или устни
Контакти	цел и честота Начин на контактуване в БДЖ Извън БДЖ
Предизвикателства на длъжността	една или две конкретни цели
Опит, знания и квалификация	необходимите умения необходимото обучение необходимият опит
<p>Както беше обяснено в раздела за принципите на оценка на длъжността, съществуват много различни системи, но аналитичният подход, който се препоръчва на БДЖ изисква горепосочената основна информация да се включи в описанието на длъжността.</p> <p>Чрез тази система за оценка се образува сбор от точки за всяка длъжност. След това въз основа на тези данни може да се степенуват всички длъжности в организацията подобно на ранглиста.</p> <p>След това полученото подреждане по точки се изследва спрямо съществуващите категории и се прави проверка за аномалии, които се коригират съобразно нуждите.</p>	



В това изследване обикновено се включват често срещани длъжности в други клонове на промишлеността като счетоводство, изчисления и др.

След като това бъде извършено, получава се списък на длъжности и групи длъжности подредени по старшинство.

## Стъпка 2. Определяне на подходящи степени или категории на заплащане

След като се създаде система за оценяване на длъжностите за индивидуално степенуване на всяка длъжност или група длъжности, може да се използват различни начини за формиране на общата структура на заплатите.

Един от методите е да се следва съществуващите в БДЖ категории на заплащане, при които дадена група индивидуални длъжности с подобни задължения се свързват с цел по-лесна административна обработка. По този начин се намалява броят на различните категории заплати до допустимо ниво.

Това е сравнително разпространен метод и той може да се прилага успешно, но при него недостатък е, че не може да отрази точно отговорностите за всяка длъжност.

Ако се вземе решение за прилагане на подхода за оценяване на длъжността по-добре би било да се създадат степени на заплащане, съответстващи на броя на точките за всяка индивидуална длъжност.

Това ще се различава съществено от съществуващата сега практика, но при направеното проучване не беше установено групите на заплащане в организацията да служат за нещо друго, освен определяне на размера на заплатата.

Ако БДЖ се откаже от прогресивно увеличаващата се система за заплащане и категоризация може да получи допълнителната полза от премахване на нежеланието на служителите на по-нискозаплатени длъжности да поемат отговорности, които преди се поемаха от по-висшестоящите служители.

Примувствата на предлаганата нова система се състоят в това, че с прибавянето на нови задължения към дадена длъжностна спецификация се получава нова сума от точки, което съгласно процеса за оценка на длъжността, променя съответно степента на заплащането.

Ако оценяването след това продължи съобразно индивидуалния сбор точки за всяка длъжност, в зависимост от избраната система на оценяване за цялата организация на БДЖ вероятно ще се получат около 100 различни вида длъжности. След като всички длъжности намерят своето място в рамката и се вземе решение

за създаване на категории на заплащане за всеки сбор от точки, преди определяне на минималните и максимални заплати трябва да се вземат предвид следните фактори:

- Размерът на бюджета за заплати.
- Размерът на категориите на заплащане с оглед създаване на оптимално ниво на мотивация. Препоръчва се всяка категория на заплащане да се равнява на поне 10%.
- Съобразяване с принципа на припокриване на категориите заплащане. Възможно е това да създаде проблеми и да има трудности при представянето им на профсъюзите. Независимо от това новата структура на заплащане трябва непременно да предоставя възможност за подходящо разграничаване между средния и добрия служител и за да се осъществи това е необходимо да има разумни степени на заплащане, които неминуемо ще доведат до припокриване на категориите. От проведените дискусии с различни служители в БДЖ стана ясно, че от ръководна гледна точка този принцип е приемлив.
- Вероятно ще бъде необходимо да се направят сравнения с подобни длъжности в други организации. Цитираните примери са общи сравнения на МОТ и конкретни сравнения на длъжности, при които има голяма конкуренция като компютърни специалисти, адвокати, счетоводители и т.н.
- Важно е да се направи опит да се включат в основната заплата колкото може повече от съществуващите надбавки. Това могат да бъдат например надбавките за различни видове смени. Това ще спомогне за намаляване на администрацията и ще увеличи основните заплати. Трябва да се внимава консолидираните заплати да не причинят увеличение на разходите.
- Трябва да се водят преговори и за коренна промяна на колективните трудови договори.

### **Стъпка 3. Определяне на метод за увеличаване на възнагражденията**

Първото решение, които трябва да се вземе и до каква степен заплатата ще се базира на изпълнението на трудовите задължения.

Ръководителите на БДЖ желаят производителността да бъде определящ фактор при която и да е нова система на заплащане. Това е напълно в съответствие с общата тенденция в практиката и принципите на неотдавна издадената от ЕС

Зелена книга, озаглавена "Партньорство за нова организация на работата".

Единственият въпрос е до каква степен производителността трябва да влияе върху заплащането.

Тази степен варира между 30% и 70% в зависимост от вида на задълженията.

Препоръчва се да се следват следните основни принципи:

1. Максимален процент на изменение и зависимост от производителността. (15 - 25%)
2. Общо взето, при по-старшите длъжности процентът трябва да варира повече.
3. Рутинните производствени длъжности трябва да се свържат със схема на поощрения до 30% от заплатата въз основа на производителността.
4. На служителите, които работят в търговията, трябва да се даде възможност да увеличават бизнеса при условие, че заплатите им са свързани с успеха или по друг начин.
5. Допълнително заплащане за служители, които увеличават производителността си.

#### **Как ще действа системата на заплащане.**

При положение, че няма да действат инфлационни индексации, намерението е да се определят основните заплати за слудващия период (6 месеца или 1 година).

При всички случаи тези промени ще се основават на мястото на всеки индивидуален служител в дадената категория заплата, нивото на производителност, определено съгласно системата за оценяване, и наличните средства за заплати.

В горните случаи 3, 4 и 5 заплатите се коригират така, че да отразяват съответните резултати.

#### **Други възможности за разпределение на годишни увеличения на заплатите.**

1. Определено постоянно увеличение или намаление на заплатата. То се основава на производителността и корекциите на жизнения стандарт. (инфлационни индекси).
2. Друг подход може да е заплащане на премия, въз основа на постигнатите от фирмата резултати и производителността на всеки отделен служител.
3. Комбинация на 1 и 2.

#### **Възможно временно решение**

Ако се следва принцип на преглед на съществуващите стандарти за категоризация

използвайки система за оценка на длъжностите, може да се очаква, че преустройството на системата на заплащане в БДЖ ще бъде дългосрочна задача. Може да се наложи да се търси бърз начин за решаване на съществуващите проблеми със системата на заплащане на труда в БДЖ.

Предлага се основното правило на преразглеждане на съществуващото разпределение на длъжностите в 22 категории заплати. Това би трябвало да поправи някои от най-сериозните аномалии на структурата, които се забелязват в момента.

Пред вид отхвърленото предложение на групата на Димитров, по-нататъшният преглед се нуждае от ясни указания относно целите и ограниченията на тази дейност.

Ако това може да се извърши бързо и успешно, тогава може да се разработи схема за изплащане на 2 или 3-месечна премия, в зависимост от производителността на фирмата и служителя.

Схемата може да се усъвършенства с точно определяне на резултатите в зависимост от специфични функции, чиито цели които трябва да са изпълнени. Преди квалифициране за получаване на премия.

След като сумите се определят, те може да се разпределят на служителите в рамките на дадена функция/отдел въз основа на конкретното изпълнение за дадения период.

Възможно е въз основа на тези ръководни принципи да се разработи дадена схема, но ако се основава на производителността, тя трябва да е подкрепена от приемлива система за измерване на производителността на всички служители (преглед на изпълнението).

Този проблем може да причини забавяне на въвеждането на схемата, но за да работи успешно тя, служителите, които ще извършват прегледа на изпълнението трябва да бъдат съответно обучени.

#### **7.1.3.5 Ролята на оценката или прегледа на изпълнението**

##### **История на оценяването в БДЖ.**

През 1989 беше въведена нова система на заплащане. Системата, беше изработена от Министерството на икономиката и планирането само за определяне на заплатите, беше използвана само веднъж.

В основата на системата лежеше описание на длъжността за всеки пост с подробности за задълженията, необходимия образователен ценз и нужните

умения. След това всяка длъжност се оценяваше по определена точкова система. Отделният служител се оценяваше съобразно критериите за длъжността и ако набереше необходимия или по-голям брой точки, той заемаше длъжността.

Ако личният брой точки беше по-малък от необходимия за длъжността, служителят или се изпращаше на обучение или са назначаваше на по-подходяща за квалификацията и уменията му длъжност.

През 1991 година МС издаде указ за заплатите. С него се изискваше работодателите да разработят собствени системи на заплащане, вместо използването на единна национална система на заплащане.

БДЖ разработи собствена система въз основа на оценка на отговорността на отделните длъжности и се договори с профсъюзите за създаване на нови категории на заплати.

Определянето на заплатите на служителите бе извършено чрез индивидуални лични оценки. На ЖПУ бе позволено да прилагат системата по свое усмотрение. Системата наблягаше и на действителното изпълнение, наред с изискванията за квалификация и умения. Оценката на

Оценката на изпълнението трябва да се извършва от непосредствения ръководител на служителя.

Тази система все още се прилага, но поради липсата на истинска система за повишения или възможност за значимо разграничаване между добро и лошо изпълнение в рамките на категориите заплати, тя не се използва редовно, освен в случай на особено лошо изпълнение на даден служител.

Следователно в БДЖ не съществува система за лични качествени оценки на служителите, което се отразява на сегашното поведение във фирмата.

Единственият открит досега документ за оценка в системата на БДЖ е във връзка с процедурата за подбор при съкращения.

Тази система се основава на два фактора: квалификация и ниво на производителност.

Системата, вариант на която бе използван наскоро при съкращаването на щата е относително подробна.

Следва оригиналният информационен формуляр:-

Информационен формуляр																
За оценка на квалификацията и нивото на производителност (трудови резултати)																
На служител, който ще бъде съкратен в _____ ЖПУ																
Заповед	Име	Фамилия	Длъжност	КВАЛИФИКАЦИЯ			НИВО НА ИЗПЪЛНЕНИЕ				КРАЙНА					
N	Име		СТРУДОВИ РЕЗУЛТАТИ													ОЦЕНКА
	Обра	Зна	умс-	Добра	Други	Трудов	Обща	Спазва	Качест	Обем	Други	Обща				
	зова	ния	ния	оргни	пока	стаж-	оцен	ис на	во	работа	пока	оцен-	С. 10 +			
	ние			зация	затели		ка	срковс			затели	ка	С. 15			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	

Когато се препоръчва въвеждане на нова система дза преглед на производителността, трябва първо да се отчете, че една и съща система няма да бъде подходяща за всички различни групи служители в рамките на системата на БДЖ. Въпреки че основните принципи на всички видове преглед на производителността си приличат, подходът към остойностяване на различните реални нива неминуемо ще се различава за повтарящи се производствени дейности и сложни ръководни задачи.

В много от случаите е възможно заплащането на работниците в производството да се свърже с изпълнението на определени производствени цели. Естествено подобен подход не е подходящ за по-сложни задачи.

Поради тези причини останалата част на този раздел се посвещава на принципите, които трябва да се следват при преглед на изпълнението на ръководните кадри, като в последствие ще е възможно преустройство на схемата за служители при които може да се приложи по-прост подход.

### ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА СИСТЕМА ЗА ПРЕГЛЕД НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА КАДРИТЕ В БДЖ

#### ОТКРИТ ПРЕГЛЕД НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО С НЕПОСРЕДСТВЕНИЯ РЪКОВОДИТЕЛ

#### ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ОБСЪЖДАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ С ВТОРИ ИЛИ НЕЗАВИСИМ РЪКОВОДИТЕЛ

#### ПРЕГЛЕДИТЕ СЕ ИЗВЪРШВАТ ПЕРИОДИЧНО КООРДИНИРАНО С ОСЪВРЕМЕНЯВАНЕ НА ЗАПЛАТАТА

**ПОСТАВЯНЕ НА ЯСНИ И ИЗМЕРИМИ ЦЕЛИ  
СТЕПЕНУВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО ПРИ ВСЕКИ ПРЕГЛЕД КОЕТО СЕ  
ИЗПОЛЗВА ЗА КОРЕКЦИИ НА ЗАПЛАТАТА  
ОТДЕЛЕН ПРЕГЛЕД НА ПРОФЕСИОНАЛНАТА ПОДГОТОВКА И  
РАЗВИТИЕ, КОЙТО НАКРАЯ СЕ СВЪРЗВА СЪС СИСТЕМА ЗА ПЛАНИРАНЕ  
НА КАРИЕРАТА**

Следва кратко описание на всеки от тези елементи.

**ОТКРИТ ПРЕГЛЕД НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО С НЕПОСРЕДСТВЕНИЯ  
РЪКОВОДИТЕЛ**

Важното тук е процесът да бъде открит и честен. Това не винаги е лесно, тъй като често близки колеги изпитват нежелание да обсъждат трудни въпроси с подчинени, на които разчитат. При обсъждането на този въпрос със служители на БДЖ те често изразяваха мнение, че това за тях не е непреодолим проблем.

Важно е че служителите да бъдат оценявани от непосредствените си ръководители, защото това дава възможност за установяване на истинските слабости и силни страни. В този смисъл близките отношения понякога може да създадат неудобства.

**ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ОБСЪЖДАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ С ВТОРИ ИЛИ НЕЗАВИСИМ  
РЪКОВОДИТЕЛ**

Предвид възможните неудобства, които бяха посочени по-горе, важно е процесът да предвижда възможност за включване на мнението на втори оценител. Предпочитан вариант е това да бъде следващият по ранг ръководител (ръководителят на шефа), тъй като се предполага че тази личност ще познава в пряк работен смисъл както оценителя, така и оценявания. В някои случаи вторият оценител може да бъде извън съответния отдел.

**ПРЕГЛЕДИТЕ СЕ ИЗВЪРШВАТ ПЕРИОДИЧНО КООРДИНИРАНО С  
ОСЪВРЕМЕНЯВАНЕ НА ЗАПЛАТАТА**

Прегледът трябва да бъде непрекъснат процес с периодическо официално регистриране на резултатите. За целите на БДЖ обаче може да е необходимо напредъкът да се определя по-редовно.

## **ПОСТАВЯНЕ НА ЯСНИ И ИЗМЕРИМИ ЦЕЛИ**

Тук вероятно ще възникнат най-много трудности. Служителят и неговият ръководител трябва да се стремят да постигнат споразумение относно основните елементи на работата на оценителя и да идентифицират основните цели, чрез които се измрва постигнатия напредък.

При определяне на целите трябва да се вземе предвид че:

Целите трябва да обхващат работното, която се върши и начинъ по който се върши. Когато се определят целите се приема, че основните изисквания за работата са изпълнени.

Целите трябва да поставят ударение върху подобренията, които трябва да се постигнат.

Целите трябва да стоят в центъра на измерването на производителността, а не само дейността. Мерките за производителността обикновено съдържат някои или някои от следните елементи:-

- Количество - Колко
- Качество -Колко добро е нещо
- Продължителност, график - За колко време
- Честота - Колко често се случва
- Финанси - Колко струва нещо
- При определяне на целите те трябва да са специфично обвързани с компетентността на служителя. За БДЖ това трябва да доведе до непрекъснат преглед на организацията, развитие на отговорността на ръководителите и делегиране на права надолу по служебната стълба.
- Когато е възможно целите трябва да включват специфични цифри, които трябва да бъдат постигнати.
- Установяването на целите трябва да допринесе за прояви на ентузиазъм и участие.
- И поради последната причина, важно е целите да бъдат:
  - Съгласувани между двете страни
  - Обсъдени за да се разбере дали служителят притежава необходимите способности за да ги изпълни.
  - Постижими

## **СТЕПЕНУВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО ПРИ ВСЕКИ ПРЕГЛЕД КОЕТО СЕ ИЗПОЛЗВА ЗА КОРЕКЦИИ НА ЗАПЛАТАТА**



Това е връхният момент на целия процес. Съществуват много различни системи за определяне на степени на изпълнението, в зависимост от това до каква степен те трябва да се включат в процеса на коригиране на заплатата.

Практиката показва, че система с твърде много нива на изпълнение може бързо да загуби доверието на служителите.

#### **ОТДЕЛЕН ПРЕГЛЕД НА ПРОФЕСИОНАЛНАТА ПОДГОТОВКА И РАЗВИТИЕ, КОЙТО НАКРАЯ СЕ СВЪРЗВА СЪС СИСТЕМА ЗА ПЛАНИРАНЕ НА КАРИЕРАТА**

Това следва естествено от прилагането на системата за преглед на изпълнението, тъй като служителите, които системно не могат да изпълнят поставените цели може да се нуждаят от допълнително обучение за да могат да се справят с текущите или бъдещите си задължения.

Накрая трябва да се спомене, че успешното въвеждане на която и да е нова система за преглед на изпълнението трябва да е придружено добре проективана програма за обучение на оценителите и предоставяне на пълна информация на оценяваните.

#### **7.1.4 КАДРОВИ СИСТЕМИ В БДЖ И ТРУДОВИТЕ ЗАКОНИ В ЕВРОПА**

В Доклада за хода на проучването (Раздел 5.2.2.5) беше казано, че може да се счита, че трудовият закон на ЕС вече е оформен самостоятелно. Той се оформи в оригинален и ясно определен акт вследствие своеобразен процес на дестилация на трудовите закони на страните-членки.

Впоследствие Европейската комисия издаде Зелена книга, озаглавена "Партньорство за нова организация на труда".

Този документ съдържа стратегическите идеи, които повлияха върху препоръките относно кадровата организация на БДЖ.

Когато организацията на БДЖ започне да се адаптира към новата си роля на пазара ще е необходимо изменение на сегашните кадрови процедури, за да станат по-пригодни към променящите се пазарни условия. Еднакво важно е да се гарантира разделяне на железниците на организации за пътнически транспорт, товарен транспорт и инфраструктура. Тази възможност трябва да се използва за създаване на такова обслужване във всеки сегмент, което ще поддържа най-резултатно съответната дейност, която се извършва.

В момента това може да стане само в съответствие с разпоредбите на българския

Кодекс на труда, но ако пазарните сили трябва да влязат напълно в сила, тези разпоредби ще станат по-свободни, вероятно по време на периода на този генерален план.

По-важното е, че България вероятно ще стане редовен член на ЕС около 2007 година. Може да се предвиди, че дотогава трудовите закони на ЕС ще се развият в много по-всеобхватен нормативен акт.

При условията на постоянна и бърза промяна изключително важно е железниците да бъдат подготвени за всякакви нови разпоредби на Кодекса на труда и да се погрижат интересите им да бъдат съхранени при обсъждане на нови закони.

**Всичко това води до необходимостта отдел "Кадри" (Вж. 10.6.6 в случай на нова организация за кадри и обучение) на БДЖ да предвиди какви промени може да се извършат в различните части на железниците, кои страни от новите закони ще се отнасят до железниците, кои нямат отношение и какъв вид специални нормативни актове ще са необходими за специфичните и необикновени условия, при които се експлоатират железниците.**

Въпреки че изпълнението на тези мерки може да изглежда далеч в бъдещето, може би ще е от полза да се разгледа посоката в която се движи ЕС. Следва кратко описание на текущите принципи.

#### **ОБООБЩЕНИЕ НА ТЕКУЩИТЕ ВИЖДЕНИЯ НА ЕС ОПИСАНИ В ЗЕЛЕНАТА КНИГА "СЪТРУДНИЧЕСТВО ЗА НОВА ОРГАНИЗАЦИЯ НА ТРУДА"**

- Традиционната организация на работа се променя от определена постоянна система към по-гъвкав и отворен процес на организационно развитие.
- В традиционното икономическо мислене трудът се счита като производствен фактор и разход, който следва да се намали. В съвременната терминология човекът се смята като ключов фактор, който трябва да се развива и оценява като главна творческа сила.
- Структурата на уменията се променя. Развитието на литературата, математиката и компютрите стават все по-решаващ фактор. Чувства се остра нужда от висококвалифицирани кадри.
- Разширяването на познанията е необходимост № 1 за всички производствени сфери.

- Докато е общоприето, че повишаването на производителността води до съкращаването на работната сила, много е важно същевременно, трудовите усилия да бъдат реално оценени и доходите да бъдат увеличени.
- Изборът не е дали да бъдеш производствено продуктивен или да останеш където си, а да бъдеш производствено продуктивен или неконкурентноспособен.
- Работното време става много по-гъвкаво. Повече от 15% от работната сила в ЕИО сега се преустройва на работа на час.
- Гъвкавостта и способността за нагласяване са основни фактори.
- Що се отнася до системите на заплащане, тенденциите са към по-широки описания на задълженията, гъвкавост и заплащане базирано на производителност и продължителноусъвършенстване на квалификацията.
- Въвеждане на годишни часови договори. Това особено се отнася за железниците, които работят 24 ч непрекъснато и имат сезонни особености.
- Специфични области, в които бяха предприети мерки ще бъдат в интерес на БДЖ както следва:

Работнически съвети	Здравеопазване и безопасност	Отпуски
Работно време	Извънработни дейности	Колективно договаряне

## 7.1.5 ОПИСАНИЕ НА КАДРОВА КОМПЮТЪРНА СИСТЕМА ЗА БДЖ

### 7.1.5.1 История на кадровата компютъризирана система в рамките на БДЖ

Понастоящем в БДЖ няма общоприета компютъризирана система, която да обработва основно информацията относно служителите и длъжностите.

Няколко различни системи съществуват както в ЦУ, така и по места и те обработват различни части информация, но няма общи доклади, които да покриват служби и длъжности в БДЖ.

В организацията, която предприема фундаментална промяна, и която продължава да се променя по отношение на организацията си и квалификацията на своите служители, това е пречка за точно координиране на трудовите ресурси, разпределянето им и тяхното обучение.

Изчисляване на заплащането се извършва в 4 компютърни центъра и става ясно, че не е възможно да се извлече обща информация за служителите и отделните служби.

СБ предостави кредит от 20 млн щ.д. и проектът за внедряване на ИСУ е базиран на три отделни системи: Система за управление на товарите (СУП), Система за управление на пътнически превози(СУПП) и Система за управление на финансите (СУФ). СУФ е планирана да съдържа 336 специализирани работни места и още 50 ще се ползват едновременно със СУП.

СУФ трябва да се интегрира с другите две системи и тя съдържа основната структура за контролиране на системата за заплащане както е посочено по-долу:

- 1) Информация за работните заплати на всички служители
- 2) Оперативната счетоводна информация необходима за бъдещото счетоводно планиране.
- 3) Постоянна нагласа, към промените в законодателството в България.
- 4) Възможности за оперативен анализ и контрол.
- 5) Достъп до създадената счетоводна информация, за коригиране и осъвременяване.
- 6) Текущо и периодично докладване за производствените операции
- 7) Обобщение на счетоводната информация и изготвянето на финансови и счетоводни доклади в съответствие с действащото законодателство.
- 8) Извличането на необходима информация под формата на ръководно резюме
- 9) Съхраняване, възстановяване и поддръжка на счетоводната информация.

Очевидно т.1 може също да бъде използвана като началото на обща кадрова система за БДЖ.

Другият принос за развитието на обща кадрова компютъризирана система е текущата система в ЦУ, която беше създадена в Центъра за обучение преквалификация.

Точките изброени по-долу се предвиждат да се включат в системата, която, ако се предполжи, че е успешна би могла да се използва за целия персонал.

ЕСГРАОН	Собствено име
Презиме	Фамилия
Пол	Дата на раждане
Месторождение	Семейно положение
Адрес	Домашен телефон
Служебен телефон	Длъжност
Степен на длъжността	Отдел
Чужди езици	Компютърна грамотност
Научна степен	Научно звание

Образование	Дата на завършване
Специалност	Учебно заведение
Диплома №	Категория на заплащането
Заплата	% прослужени години
Вид трудов договор	Модел на смяната
Дата на започване на работата	№ на заповедта за назначение
Дата на заповедта	Дата на изтичане на договора
№ на заповедта за уволнението	Дата на изпълнение на заповедта за уволнение
ЖП звание	Стандарти за заплащане
Заплащане за трудови условия	% за следдипл. квалификация
% за научна степен	% за научно звание
% на паспорта	Серия на паспорта
Дата на издаване	Място на издаване
Военна заверка	Прослужени години (общо)
Прослужени години в БДЖ	Прослужени години по дати
Прослужени години със специалност	Заверка за специалност
Област на рождение	Вид на образование
Вид специалност	Професия
Квалификация	Тема на следдипломната квалификация
Завършени курсове	Вид на курса
Детайли за курса	Специализирани курсове
Второ висше образование	Информация за семейството
Вид родство	ЕСГРАОН на роднините
Пълно име на роднините	Информация за военно задълж.
Наказания	Напускане

#### 7.1.5.2 Принципи на предложената кадрова компютъризирана система за БДЖ

1) Основната информация за служителите се съдържа в системата за заплащане. Опитът показва, че за да се осигури текущо осъвременяване на кадровата система, тя трябва да бъде свързана с въвеждане на информация в системата за заплащане. Ако информацията, която се влага в системата за заплащане е изработена на базата на кадровата система тогава ще има достатъчно причини, тя да бъде осъвременявана периодично, защото ако това не се спазва, ще се окаже, че

служителите не са заплатени правилно или изобщо не им се заплаща. Ако системите не са интегрирани, тогава кадровата система няма да се актуализира своевременно и в най-скоро време ще остарее морално. Такъв е случаят със системата в ЦУ.

2) Основната информация, която беше събирана за системата на ЦУ може да бъде база за добра кадрова компютърна система, но се налагат значително промени във форматите и кодовете.

3) Принципите на повечето персонални компютърни схеми са базирани върху два отделни, но много близко обвързани и до известна степен повтарящи се комплекта от информация.

Те се отнасят до всяка отделна длъжност във фирмата и тези, които са персонални до отделния служител.

4) Тези два обекта са критични за ефикасната оперативност на отдел "Трудови ресурси" поради следните причини. Информацията по длъжности ще даде възможност на БДЖ да изготвя планове, да наблюдава завеждането на свободни места, да разглежда различни аспекти на фирмата и да контролира промените, които са направени по отношение на възможностите за разгръщане.

Информацията за служителите е жизнено важна за производителността в краткосрочен и дългосрочен аспект, автоматичното извършване на основни и персонални процедури, като пенсиониране, напускане, смърт, и др., а така също и в сферата на обучението и образователните нужди и професионалното развитие.

5) Създаването на папки по индивидуални длъжности съдържащи информация като длъжност, заплащане, месторабота, описание на задълженията, необходима квалификация и др., и в някои случаи ще бъде по-лесно тази информация да бъде проверена и сравнена с информация в личните папки. В други случаи, информацията по длъжности ще бъде допълнение към личните папки. Например, при прехвърлянето на служител от една длъжност на друга ще може да му се създаде нова лична папка чрез вкарването на длъжностния регистрационен номер и датата на прехвърляне.

6) Другата тема, която трябва да бъде засегната е тази за кода обозначаващ статута на служителя за дадената длъжност. Има различни варианти на кода, но най-важната разлика е между постоянното и временното заемане на длъжността.

7) Повторение на горните принципи накратко:

На директната интеграция със система на заплащане да

се осигури периодично актуализиране

- Да се създаде папка на длъжността с необходимата информация
- Да се създадат лични папки с необходимата информация
- Връзката на двете папки с Длъжностния класификатор

Тези принципи са представени графично на диаграма.

#### **7.1.5.3 Препоръки за компютъризиране на кадровата информация**

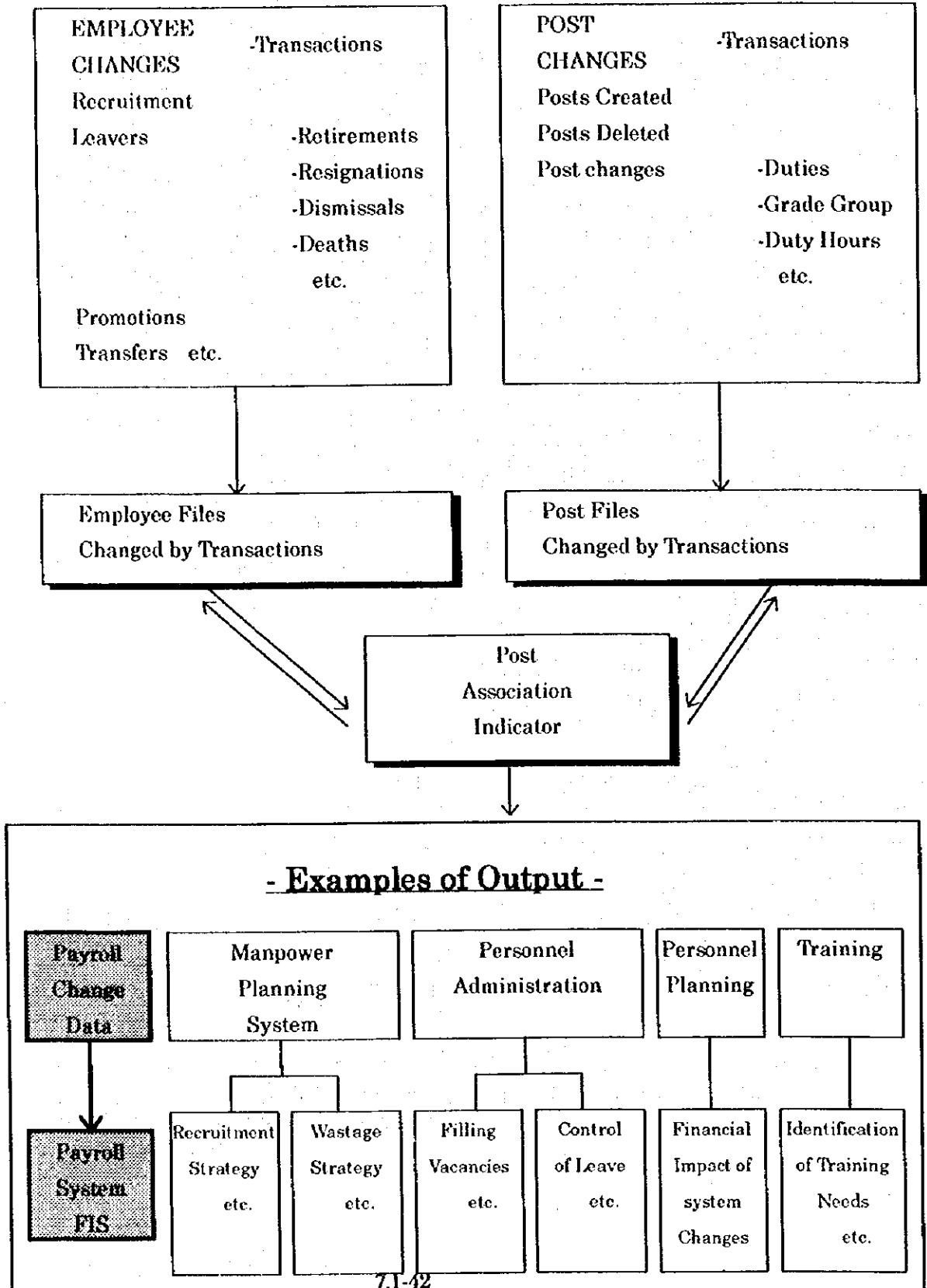
Идеята за кадрово компютъризиране беше обсъдено с зам.ген. директор по финанси и кадри и беше прието, че е налице нужда да се установи системата описана по-горе.

Беше прието, че зам.ген. директор ще се яви като спонсор и на базата на това, предложения за развитието на кадрово компютъризиране бяха включени в Центъра персонал и обучение.

Препоръчва се да се започне с използването на ограничена информация и свързването ѝ със СУФ където е възможно да се установят необходимите поточни връзки с кадровата система.

**СХЕМА НА ПРИМЕРНА  
КАДРОВА КОМПЮТЪРНА СИСТЕМА**

7.1.6

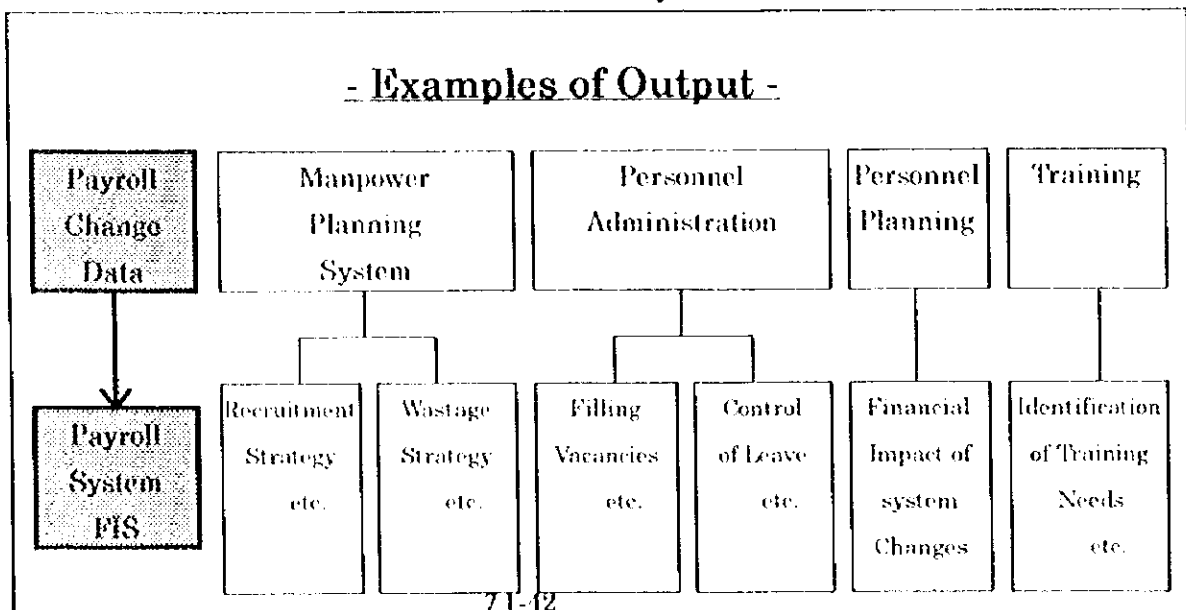
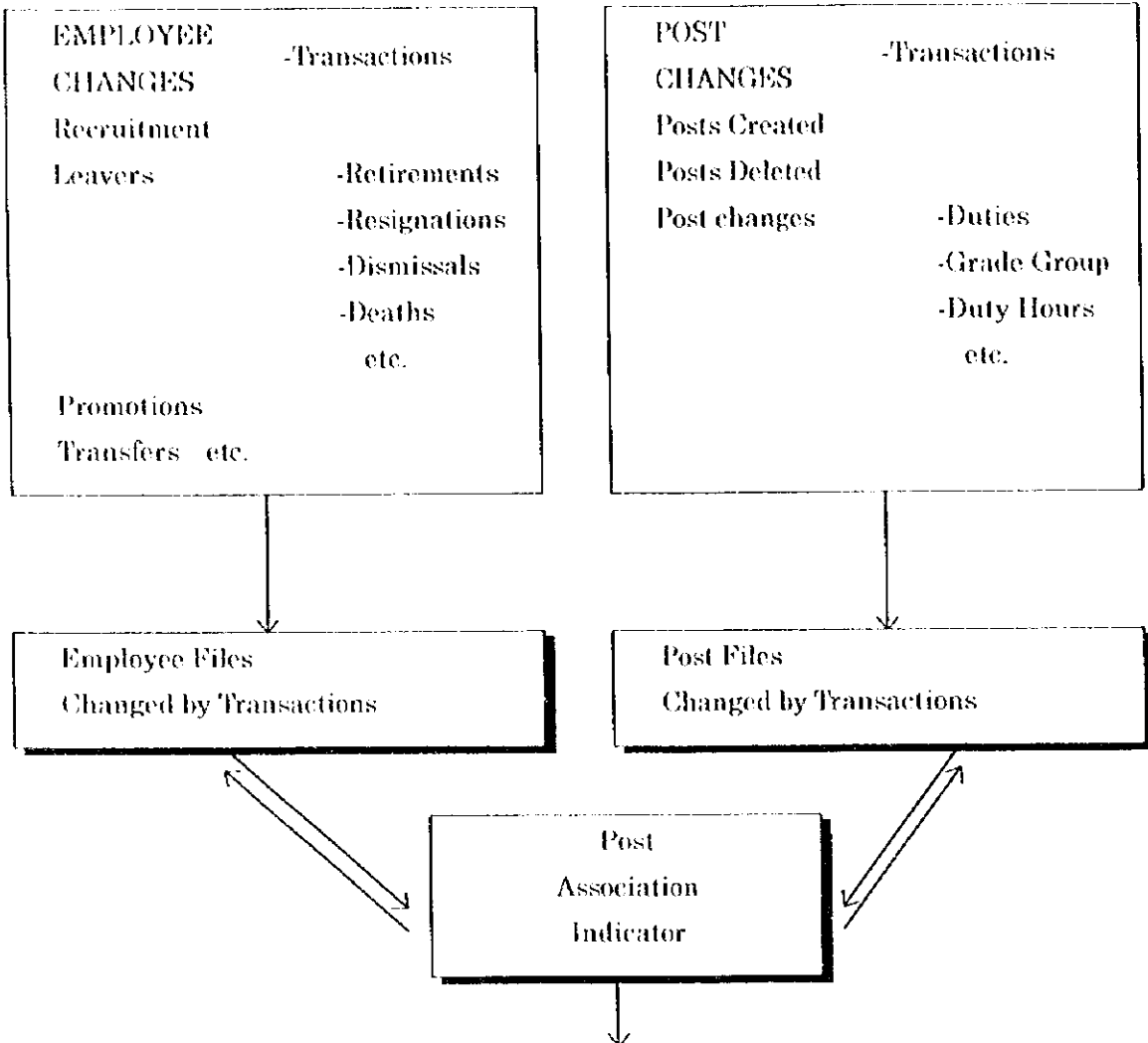


7.1-42



**СХЕМА НА ПРИМЕРНА  
КАДРОВА КОМПЮТЪРНА СИСТЕМА**

7.1.6



7.1-12

## 7.1.6 КАДРИ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ОБУЧЕНИЕТО

### 7.1.6.1 Произход на развитие на сегашната организация

В раздел 5.2.2.6 на Междинния доклад беше предложено да се създаде Персонал и Център за обучение и преквалификация подходящ да играе главна роля по време на прехода на БДЖ към принципите на пазарно ориентирана организация. Тази организация следва така да се структурира, че да обхване следните дейности:

Договор за преговори	Разисквания	Колективно договаряне
Промени на отношението	Договор за промени	Промени на условията на обслужването
Кадрово компютъризиране	Пенсионна политика	Системи на заплащане и доходи
Назначаване на кадри	Планове за стимулиране	Производствени стандарти
Показатели на изпълнението	Планове за съкращения	Генерални планове
Назначения/уволнения	Пренаемане на персонала	Управление на персонала
Обучение и квалификация	Социална политика	Жилища и соц.облаги

След провеждането на тези препоръки могат да се забележат няколко значителни постижения. След извършването на един преглед се установи, че добре изградените нива в организацията на БДЖ са допринесли за намаляването на персонала в ЦУ и Центъра за обучение и преквалификация.

Това намаление на ЦУ бе сведено до 10 позиции, както са посочени по-долу:

#### Началник Кадри

Системи за заплащане	Организация на труда	Обучение и образоз.	Социални
Генерално планиране	Персонални мерки		Запл. на наеми
	Работно време		Униформи
Договори	Договори		Храна и столове
	Трудови норми		Почивни станции
3 души	2 души	2 души	2 души*

\*Секция "Общество" беше върната към Центъра за обучение и преквалификация

по време на последните промени

Съществуващо общо отношение изразено в организацията на персонала към техните неспособности да се справят професионално със съществуващата работа, стана още по-ясно в процеса на проучването. Един пример подкрепящ това е, когато се закри отдел "Производствен" длъжностите, които съдържат разработване на нормите, бяха прехвърлени към отдел "Трудови ресурси", но те не бяха способни да изпълнат каквато и да е работа поради липса на персонал.

Нещо което е още по-обезпокояващо е факта, че причините за предстоящите съкращения не са напълно ясни на отдел "Общо планиране.

Много е важно да се има предвид, че това не показва отрицателно отношение от страна на персонала, който се занимава с тези проблеми, напротив, те отговориха на всички молби за информация с ентузиазъм и усърдие. Това само показва, че в БДЖ вече е започнал период на значителни промени и че съществуват липсват достатъчно средства, които да реагират адекватно на тези промени.

За БДЖ е налице необходимостта от сериозни промени, да се справят както със задачите си понастоящем, така и с предвижданите големите структурни промени. Детайлите на проблемите съществуващи в отдел "Кадри" бяха обсъдени заедно с тримата служители, специалисти по системите на заплащане, организация на труда и обучение и образование и различните мнения бяха изказани относно най-добрия начин да се организира работата и числеността на необходимия персонал за извършването ѝ.

Резултатите от тези преговори бяха разгледани със Заместник Генералния Директор (финанси и кадри).

Поради спешната нужда да се разреши този проблем, беше взето решение да се повдигне този проблем по време на заседанието на Раководния Комитет което бе проведено на 24 септември 1997г., когато бяха поставени за разглеждане следните точки:

- Необходимост за реструктуриране на организацията на персонала и обучението на кадрите е най-важната промяна, която трябва да бъде извършена в отдел "Трудовите ресурси", които са част от проучванията в Генералния План.
- Персоналът на БДЖ е най-важния и най-скъпия актив
- Главната задача на БДЖ е да превърне своя персонал от стари държавни жп служители на в търговско ориентирани мъже и жени.

- Тази промяна ще се нуждае от задълбочено обучение и преквалификация за да се променат нивата на способностите и най-вече да се изградят нови умения в условията на пазарна икономика.
- Някои служители няма да са способни да приемат тези промени и те ще трябва да бъдат уволнени.
- Почти всеки аспект от сегашните процедури по отношение на трудовите ресурси ще имат нужда да бъдат преразгледани през следващите години.
- Няма нито една компютърна система която да подкрепя развитието на такива дейности.
- Тези дейности трябва да се планират, координират и наблюдават повишено внимание.

**Ръководният Комитет се съгласи напълно с тези точки и подкрепи виждането, че промени трябва да бъдат извършени по отношение на кадрите и Центъра за обучение и преквалификация за да може да им се помогне да се справят с непрекъснатия изключително голям обем от работа.**

Всички управители, с които тези проблеми бяха обсъдени, подкрепиха виждането, че са необходими увеличения на средствата за ЦУ, особено в областта на планирането на кадрите, организационните промени, включващи голямо нарастване на дейностите по обучение и генералното планиране, но очакват проблеми при търсенето на подкрепа за значителното увеличение на ЦУ.

Тези виждания са оказали влияние на предложението за преразглеждане на въпросите за кадрите и за Центъра за обучение и преквалификация.

#### **7.1.6.2 Предложение за усилване на организацията на кадрите и обучението и преквалификацията**

Няма общоприета формула, която да определи точно броя на служителите необходими за определено ниво на действие, но "въз основа на опита" може да се очаква съотношение един служител в ЦУ за всеки 2500 персонал в рамките на цялото БДЖ.

Прилагайки тази формула БДЖ ще извърши съкращение на още трима служители в сегашния отдел "Кадри" до края на 1998.

Анализ на сегашните и бъдещите дейности на отдел "Кадри и организация на обучение и преквалификация" доведе до следните изводи:

## **1. Заплащания и системи за заплащане.**

- Развитие и подновяване на мерките за заплащане
- Системи за заплащане и увеличения на заплатите
- Бюджет на организацията
- Индивидуални правила за заплащане
- Допълнителни заплащания
- Оценка на работата и описание на работата

## **2. Планиране на трудови ресурси**

- Месечни и дългосрочни генерални планове
- Анализ на назначения и уволнения
- Стратегия за назначения
- Инициативи за съкращения
- Стратегии за уволнения

## **3. Планиране**

- Планиране на създаване използвайки работните норми
- Анализ на използването на работното време
- Схеми за производителност

## **4. Отношенията между служителите**

- Позиции за отношенията със синдикатите
- Разискване на ръководствата
- Колективни договори
- Преговори
- Подобрение на отношенията между ръководството и служителите
- Подобрение на връзките между отделите
- Подобрение на отношенията в отделите и т.н.

## **5. Планиране на кадрите**

- Преглеждане на всички персонални системи
- Развитие на кадрите

## **6. Обучение и образование**

- Ръководител на образованието за цялото БДЖ
- Образование и квалификация застраната и за фирмата
- Програми за повишаване на квалификацията
- Планове за професионално израстване
- Развитиет на персонала
- Комуникации на персонала

Координация на програмата за промени в ръководството

#### **7. Отдел "Социални придобивки"**

Жилища, униформи, столови, почивни станции и т.н.

Отделът остава непромен

Съществуват още две групи от дейности на отдел "Кадри" не показани в момента в кадри и Центъра за обучение и преквалификация, но се чувства необходимост, те да бъдат включени в реструктурираната организация.

Това са управление на кадрите и здравеопазване и безопасност на трудовите условия

По подробни детайли са посочени по-долу

#### **8. Управление на кадрите**

Уволнение, пенсии, поощрения, наказания и т.н.

#### **9. Здравеопазване и безопасност на трудовите условия**

Трябва да включват всички аспекти за безопасност на работното място

Това е един от големите проблеми в отношенията между Ръководството и Синдикатите.

Управление на кадрите е една от главните части на сектора персонал и обучение. Той трябва да осигури постоянен професионален подход в разрешаването на проблемите на персонала. Проблемът за организационното обособяване на секторите здравеопазване и безопасност е, че сега не са много ясни границите с останалите сектори, но се счита че има положение където да се включат част от тези дейности в отдел "Кадри" и Центъра за обучение и преквалификация за да отговаря специално за здравеопазването и безопасността на работното място.

Някои от тези сектори естествено са разделени като например, 6. Обучение и образование, 7. Отдел "Общество", 8. Управление на кадрите и 9. Здравеопазване и безопасност на работното място, номерата от 1 до 5 могат да бъдат комбинирани по различни начини. Изглежда, че съществува логичен ред за комбинирането на номера 1, 2 и 3 Плащания, Генерално Планиране и Планиране и номера 4 и 5 Отношения между служителите и Планиране на кадрите защото това ще създаде две могъщи групи които ще имат статута да изпълнят възложените им зъдължения.

Свързването на Системите за заплащане (с анализ на описването на работата), Генералното планиране и планирането ще създаде една група, която ще има за обекти да контролира числеността на персонала чрез системи за стимулиране за заплащане, производителност и уволнение.

Случаят за комбинирането на отношения между служителите и планиране на кадрите е въпрос, към който интерес имат и Синдикатите.

Още един принос от този начин на подреждане е, че има възможност да се създадат старши длъжности в организацията.

Въпреки това, този специален въпрос беше оставен недовършен и това проучване няма да предложи нищо за структурата, а ще се концентрира върху необходимия брой служители за изпълнението на различни дейности.

След като внимателно бяха разгледани сегашните развития на абема на работата беше препоръчано следния персонал да бъде осигурен по различни групировки на дейности.

#### **Група 1 Системи на заплащане**

Препоръчват се 2 служители

Освен сегашния обем на работа тази група ще има задължението да разработва, пробва и осъществява нова система на заплащане на работата и да състави описание на работата.

#### **Група 2 Планиране трудови ресурси**

Препоръчват се 2 служители

Това предполага, че отдел "Кадри" и Центъра за обучение и преквалификация ще заемат водещо място в изпълнението на месечния и дългосрочен Генерален План и ще има задължението да ръководи и контролира постигането на главните цели на Генералния план, да дава насоки за уволнения и разработване на точни стратегии за набиране и освобождаване на трудовите ресурси.

#### **Група 3 Устройствен план**

Препоръчват се 2 служители

Това е част от философията на възстановяването на трудовите норми, но само с двама служители, които да извършват тези дейности, това, което може да се направи е ограничено. Предложено е тази дейност да се съвместява с тази за анализ на работното време и с други подобни дейности. Може да се наложи наемането на още служители с краткосрочни трудови договори за извършването на тази дейност.

#### **Група 4 Отношения между служителите**

Препоръчват се 2 служители

Това се отнася за ежедневните контакти между ръководството и синдикатите по време на фундаменталните промени в БДЖ. За целта ще е необходимо да се установят отношения на доверие за да може синдикатите да бъдат информирани и да вземат участие в разглеждането и решаването на възникващите проблеми. Набирането на качествени кадри се основа на виждането, че те ще възпитат един нов дух в отношенията стъпка по стъпка между ръководството и синдикатите и вземане на пълно участие в предстоящите промени.

**Група 5 Планиране на кадрите** Препоръчват се 2 служители  
Първата и основна задача ще бъде да се извърши установяване на схема на кадрите и преразглеждане на съществуващите длъжностни характеристики, както вече беше спомената на други места в това проучване.

**Група 6 Обучение и образование** Препоръчват се 4 служители  
Това предложение може да бъде изразено като се подчертае, че ще има необходимост от обучение на кадрите на всички нива. Като показател за силата на дейностите по "управлението на промяната" може да се открие и в други раздели на това проучване и може да се яви необходимост за по-задълбочено разглеждане на проблема за набиране на кадри за обучение и преквалификация. Важно е да се подчертае, че провежданите дейности по "управление на промяната" трябва да се съсредоточат за обучение на целият персонал в изграждане на бизнес умения и това лесно ще доведе до разработване на планове за професионално израстване на кадрите и създаване на концепция за продължително обучение.

Друг важен момент е разработването на комуникационна система между ръководството и работниците, което е много съществено в процеса на преустройство на БДЖ, и което вече бе предложено и в други раздели на това проучване.

**Група 7 Социални придобивки** Препоръчват се 2 служители (без промени)

**Група 8 Управление на кадрите** Препоръчват се 2 служители (без промени)

Длъжностите не са променени, но са преразпределени Заместник Генерален Директор (Финанси и Кадри).

**Група 9 Здравеопазване и безопасност на работното място** Препоръчват се ?



Не е съвсем ясно какви ресурси съществуват в организацията на сектор Здравеопазване и безопасност на работното място, но се препоръчва да се наеме експерт по здравеопазване и безопасност на работното място в Центъра за обучение и преквалификация.

#### **ДЕЙСТВАЩ И ПРОГНОЗИРАН ПЛАН ЗА НАБИРАНЕ СЛУЖИТЕЛИ МОЖЕ ДА СЕ ОТКРИЕ В КРАЯ НА ТОЗИ РАЗДЕЛ**

##### **7.1.6.3 Разделяне на трудовите ресурси и финансите**

Друг проблем, който ще трябва да се разгледа в бъдеще ще е дали трудовите ресурси следва да бъдат представлявани от Заместник Генералният Директор вместо да бъдат заедно с финансите. Това важи и за ЖПУ и ЖПР където също има тенденции за организационно интегриране и дори на някои места сливане със съответни финансови длъжности. Беше прието решение в обозримото бъдеще да се слоят двете функции и в ЦУ. Обаче може да се открият силни доказателства, че финансите и трудовите ресурси трябва да бъдат мощни, самостоятелни сектори. Беше намерено, че е налице органична връзка между двете функции и останалите служители, които съставляват 50% от разходите на фирмата, но може би е вярно, че съчетаването на тези две функции ще доведе до краткосрочни финансови резултати и те ще преобладават в сравнение с по-големите предимства на дългосрочното обучение на кадрите и стратегии за разработване.

Докладът на КПМГ препоръчва създаването на длъжност Заместник Генерален Директор по кадрите и обръща внимание, че при реструктуриране на държавните предприятие в самостоятелни организации, ориентирани към пазарната икономика е налице процес на преразпределение на длъжностите като много важен фактор и с това се повишава ролята на Центъра за обучение и преквалификация.

##### **7.1.6.4 Набиране и обучение на подходящи кадри**

За повишаване на качеството на обслужването на всички нива на БДЖ, те трябва да съсредоточат усилията си за набиране на възможно най-добрите кадри. Този проблем ще се разгледа по-долу в следната последователност:

- Много е важно да е налице яснота на задълженията на служителя. Това трябва да включва описание на работата и още по-важно е, точното описание на длъжностната характеристика на служителя.
- Длъжностната характеристика ще даде гаранция, че много сериозно са разгледани качествата които са необходими служителя да притежава. Това са качества като интелигентност, издръжливост, усет към новото и т.н., които не

са продукт на образованието.

- Когато се изясни кой е "точния човек" трябва упорито да се издирва измежду служителите на БДЖ, за да се види дали сред тях не е подходящия човек, който да бъде обучаван за съответната длъжност. Този служител не трябва да се издирва само в Центъра за обучение и преквалификация.
- Понякога може да се наложи да се търси човек без опит в железниците, но именно той може да донесе свежест към проблемите на кадрите. Това е едно добро решение в условията на промени, но не трябва да се прекалява.
- За изпълнение на изискванията на предшестващите точки е важно да се следва един систематичен процес при подбор на кадрите и да се осигури подходящо обучение на наетите служители.
- Това обучение по начало е различно за различните длъжности, но изглежда, че има обща тенденция за новопостъпилите служители в България да получават обучение в отдел "Трудовите ресурси".
- Препоръчва се поне 2 от приетите в Центъра за обучение и преквалификация да са със завършено висше образование и да бъдат изпратени и обучени в чужбина в страна с по-модерни железници.
- Преди изпращането на служителите посочени по-горе в чужбина, те следва да са минали курс на обучение в Центъра за обучение и преквалификация.
- Ако този подход се приеме от БДЖ може средствата за обучение да се осигурят от спонсори в чужбина.

#### **Организация за обучение и преквалификация Разпределение на кадрите**

Отдел	Сегашен персонал	Предложени	Увеличение
Н-к отдел	1	1	-
С-ми за запл. и плащания	3	2	-1
Ген. Планиране		2	
Планиране	2	2	2
Отношение м/у служителите		2	
Планиране на кадрите		2	2
Обучение и образование	2	4	2
Соц прид. и жилища	2	2	-
У-ние на кадрите	2	2	-
Общо	12	19	7

## 7.1.7 НИВА НА ТРУДОВИТЕ РЕСУРСИ С ОГЛЕД ФИНАНСОВИТЕ ПРОГНОЗИ

Прогнози в Генералния план през времетраенето на действието му са както следва:

Година	Перс.	Нам.-е	Година	Перс.	Нам.-е	Година	Перс.	Нам.-е
1997	51200	3399	1998	47300	3900	както през юли 1997		
1999	46700	1231	2000	44839	12312	2001	43609	1230
2002	42378	1231	2003	41148	1230	2004	39920	1228
2005	38685	1235	2006	38138	547	2007	37592	546
2008	37045	547	2009	36498	547	2010	35953	546
2011	35096	856	2012	34239	857	2013	35952	857
2014	32526	856	2015	31670	856	2016	29954	1716
2017	28238	1716	2018	26522	1716	2019	24806	1716
2020	23089	1717						

### ФИНАНСОВИ ПРОГНОЗИ

#### Прогнози за оценяване на разходите за заплати

1. Използвайки прогнозните изчисления за трудови разходи през 1999 от 150 000 000 лв при численост на персонала 47 300 се усреднява в размер на годишна заплата в БДЖ 3 171 247 лв. Това включва също и разходите за социално осигуряване и пенсии.
  2. Генералният план смята, че ще е добра идея ако част от тези средства бъдат върнати под формата на повишения на заплатите.
  3. За тази цел се предполага че около натрупванията ще бъдат върнати.
  4. Предполага се, че тези натрупвания са направени за цяла година.
- Използвайки тези прогнози е изготвена следващата по-долу таблица.

1999	148 049	2000	146 096	2001	144 146	2002	142 194
2003	140 244	2004	138 296	2005	136 338	2006	135 470
2007	134 605	2008	133 738	2009	132 079	2010	132 004
2011	130 647	2012	129 288	2013	127 929	2014	126 572
2015	125 215	2016	122 494	2017	119 773	2018	117 052
2019	114 331	2020	111 601				

## **7.2 ТАРИФНА ПОЛИТИКА**

### **7.2.1 Въведение**

Прегледът на тарифите на БДЖ включваше проучване на пътническите и товарните тарифни структури, утвърждаването на правните и институционните рамки, оценка на съществуващите мерки и анализ на рентабилността чрез сравнение на печалби и разходи.

Целта беше да се направи преценка как да се коригират тарифите на БДЖ, за да могат да посрещнат дългосрочните финансови нужди на компанията. Бяха препоръчани съответните тарифни мерки.

### **7.2.2 Структура на пътническите и товарни тарифи**

#### **(1) Пътнически**

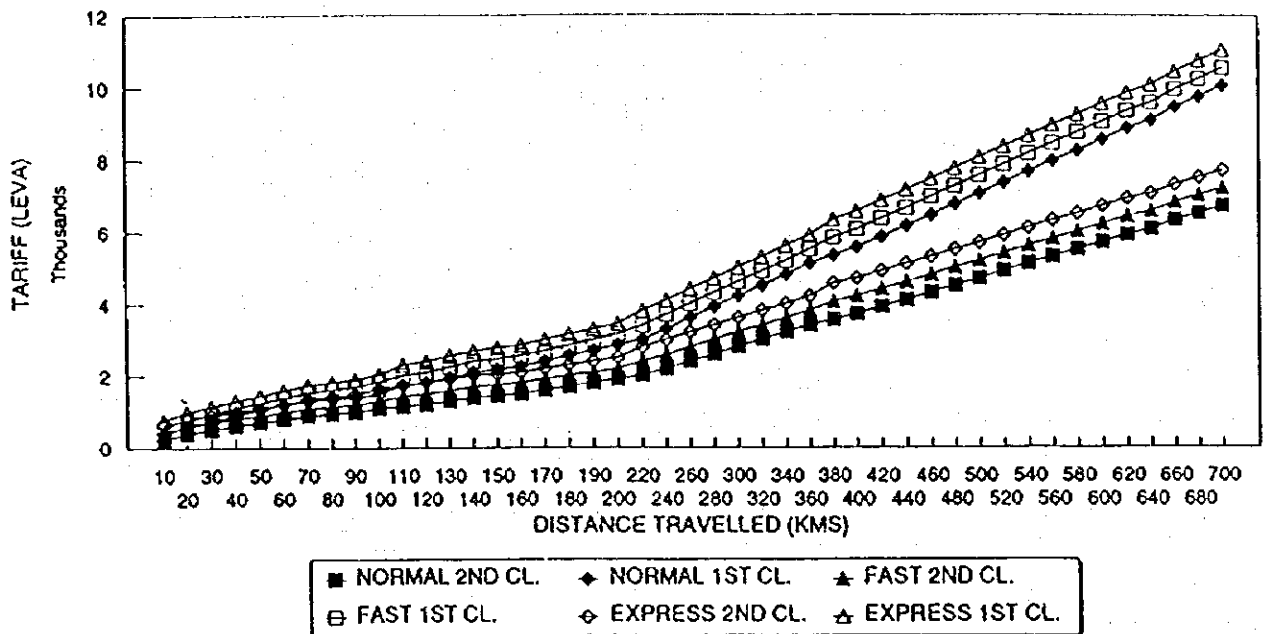
БДЖ предостави подробни пътнически тарифи от есента на 1997, които бяха анализирани за разбиране на основната структура. Аналогично сравнение беше направено с анализ на структура на тарифите, приложени през зимата на 1996, за да се идентифицират направените междуременно промени на тарифите. Бяха направени следните изводи:

а) Всички пътнически тарифи са много зависими от дистанциите и са приложими видно от фигура 7.2.1. Графата на нея показва, че средната такса на километър значително намалява с изминатото разстояние и е почти постоянна в участъка между 100 и 700 километра.

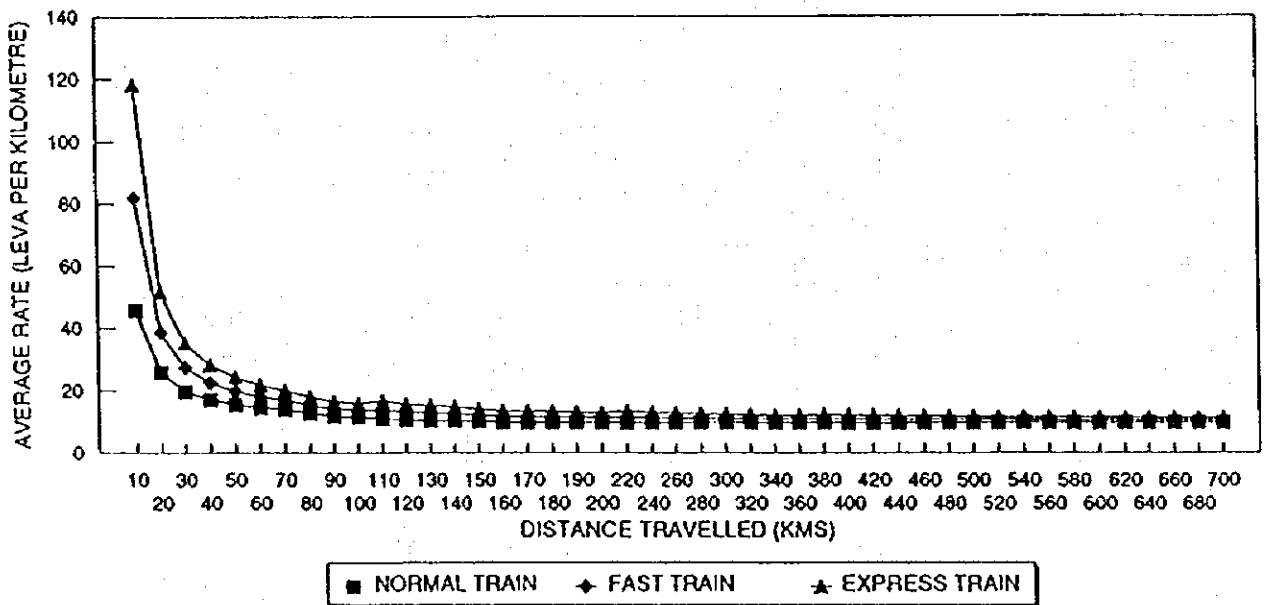
в) Тарифите по принцип се базират на нивото на втора класа на обикновените влакове. Тарифата за първа класа е с 1.5 пъти по-голяма от тази за обикновените влакове.

с) Допълнителните такси за бързи и експресни влакове означават, че това са добавки към тарифите за първа и втора класа на обикновените влакове, които се увеличават в четири категории разстояния (1 - 100км, 101 – 200км, 201 – 360км, 360км и повече). Тези категории обясняват малките криви от диаграмата на фигура 7.2.1 (Главната крива на 200 км просто отразява промяна в скалата от 10 и

**BDZ PASSENGER TARIFF ANALYSIS**  
COMPARISON OF FIRST AND SECOND CLASS TARIFFS BY TRAIN TYPE



**BDZ PASSENGER TARIFF ANALYSIS**  
AVERAGE SECOND CLASS TARIFF RATE PER KILOMETRE



Фигура 7.2.1 Анализ на пътническите и товарни тарифи

20 километрови интервали). Добавките за бързите влакове образуват нови категории, които са с 4-6% по-високи от тези за обикновените влакове.

г) Огромното несъответствие между тарифите на БДЖ и тези на конкуренцията от автомобилния транспорт, която съществуваше през 1996 сега е значително намалена. Въпреки това, тарифите за повечето влакове са все още по-ниски от тези за редовните и маршрутните автобуси – с 10% за обикновените влакове и 4% за бързите, а тарифите за експресните влакове са почти еднакви с тези за маршрутните автобуси. За разлика от 1996, тарифите за първа класа сега са по-високи от тези за маршрутните автобуси.

д) Тарифите на БДЖ през празничните дни са с 20-21% по-високи от тези през делничните дни. Трябва да се отбележи, че в сравнение с последното тарифно увеличение, тарифите за пътуване през празничните дни през април 1997 бяха значително увеличени в сравнение с тези за пътувания през делничните дни (27-32% в сравнение със 7%). Това отразява нивото на търсене през празничните дни, най-вече за бързите и експресните влакове.

Въпреки ограниченията на съществуващата тарифна структура и съоръжения, БДЖ вече въвежда нови маркетинг инициативи за съобразяване на тарифите според нуждите на целия пътнически пазар. Това включва следните мерки:

а) Специални цени за пътувания през празнични дни, които са по-високи от споменатите, и с които се реализират допълнителни печалби.

б) Специални цени, случаи при които таксите за определени маршрути са намалени във връзка със силната конкуренция на пътните услуги предлагани от автомобилния транспорт.

в) Сезонни цени, където тарифите са само за определени периоди от годината. Това беше въведено през юли 1997г., най-вече заради намаленото пътуване през летния сезон, но също така и да коригира намалението на трафика породено от значителните тарифни увеличения направени през периода от февруари до април (четири корекции надхвърлящи общо 700%).

г) Добавки за свръхнатоварени влакове с цел да се прехвърли пътническият поток

към по-ненатоварените влакове.

д) Цени по категории, добавки за бързи и експресни влакове посочени по-горе. Тези цени обикновено са отражение на качеството и бързината на предлаганите услуги в тях, в сравнение с предлаганото обслужване в обикновените влакове.

Както е описано в доклада за хода на работата, има определено различие в категориите и печалбата на различните видове пътнически групи. По принцип обикновените влакове се използват за локални преходи до 100км. Бързите влакове доминират с преходи до 200км, които съответствуват на разстоянията София – Пловдив/Плевен. Бързите влакове са най-важния източник на доходи за БДЖ, реализиращи почти 60% от общите приходи. Експресните влакове заемат само 9% от общите приходи. Международните пътници обхващат само 1%. Доминиращите местни преходи с обикновени влакове водят до среден пътнически преход с дължина 76.6км (1996) за цялото БДЖ, въпреки че средния преход за по-високодоходните бързи и експресни влакове е 160-200км.

## **(2) Товарни превози**

БДЖ има няколко отделни товарни тарифни таблици за вътрешен трафик, внос/износ трафик, транзитен трафик и за товарени и разтоварени контейнери (разделени на вътрешни, внос/износ и транзитни контейнери).

Вътрешният товарен трафик и контейнери се таксуват в български лева. Вътрешните тарифи се определят поотделно на тон и разстояние според три товарни категории (15, 20 и 25 тона) и три класа (1, 2 и 3) от международното споразумение за кодово групиране на стоките. Тази вътрешна тарифна структура беше ревизирана през януари 1997. Дотогава таксите се определяха от големината на вагона, а не от големината на товара. Таксите за товаренето и разтоварването на контейнерите в страната се определят поотделно според големината на контейнера (20, 30 и 40 фута) и по разстояние.

Вносът и износа и транзитния трафик се таксува в шв. франкове. Вагонният товар се таксува в шв. сантима на 100 кг и по разстояние според 4 категории (10, 15, 20 и 25 т.) отнасящи се до трите вида влакови услуги класифицирани по-горе. Съществуват отделни тарифни таблици за внос и износ и за транзитен

трафик. Контейнерите се таксуват в шв. франкове по разстояние, товарене и разтоварване и внос/износ трафик. Графично изображение на описаните по-горе трафици може да се види в Приложение А към този параграф. В допълнение към съществуващите тарифи таксата за товар/км съответстваща на тарифните таблици също може да бъде илюстрирано. От тези графики може да се направят следните изводи за основната структура на тарифите.

а) Таксите за вътрешните товари и контейнери зависят до голяма степен от разстоянията.

б) Тарифите се увеличават в зависимост от качеството на услугите (измерено според влаковата класификация). Тарифите за клас 3 не са обозначени, но са по-малки от тези на клас 2.

в) Разходите на тон намаляват с увеличение на цялостното количество на товара.

г) Подобно на пътническите тарифи, тарифите за товари и контейнери на км бързо намаляват и стигат до постоянна величина в участъка между 250-300 км и нагоре.

д) Тарифната структура на внос/износ и транзитен трафик (включващи товарене и контейнери) има значително по-различна структура както беше посочено вече за единица км. За разлика от плавната крива показваща вътрешната тарифна единица, тук тя е стъполовидна съответно на 120, 500, 1000 и 2000 км разстояния. Възможното намаление за по-дългите разстояния следователно е по-малко. Тъй като по природа повечето от внос/износ и транзитните трафици са за дълги разстояния, това показва, че доходите, които БДЖ получава са значително увеличени.

В допълнение към графичната илюстрация беше направен отделен анализ на товарните тарифи за да се определят връзките между отделните таблици. Направени бяха следните изводи:

а) Вътрешните товарни тарифи на тон са базирани на 25 тона използващи влакове от клас 3. Тези, които са на базирани на 20 и 15 тона са съответно с 30 и 50% по-високи от тези за 25 тона. Тарифите за клас 2 са с 60% по-високи, а за клас 1 са с 100% по-високи от тези за клас 3.

б) Вътрешните тарифи за контейнерите се базират на пълен 20футов контейнер. Пълен 30футов контейнер се таксува 50% по-скъпо от 20футов и пълен 40футов се таксува 25% от пълен 30футов. Празни контейнери се таксуват 40% от таксата на съответния пълен контейнер.

в) Тарифите внос/износ и транзитни вагонни товари се базират на 25тона



използващи влакове от клас 3 от транзитния трафик. Тарифите за 10, 15 и 20 тонови товари са съответно 40, 20 и 5% повече от тези за 25 тона. Тарифите за клас 2 са 20% и за клас 1 са 30% повече сравнено с клас 3. Тарифите за внос и износ са еднакви-по 45% от тези за транзитния трафик.

г) Тарифите за внос/износ и транзитни контейнери се базират на 20футов транзитен контейнер. Тези с 30футов транзитен контейнер са с 25% повече от тези за 20футов, а за 40футов контейнер са с 20% повече от тези за 30футов контейнер. Както при вътрешните контейнери, така и тук тарифата за празен контейнер е 40% от тази за пълния контейнер. И в този случай тарифите за внос/износ контейнери са еднакви, по 45% от тези за транзитните тарифи.

Заедно с публикуването на тарифни таблици, БДЖ осигурява различни намаления за определени клиенти. Действителната такса се изчислява на база обявената такса минус договореното намаление с клиента. БДЖ осигурява такива намаления на клиенти на базата на обем и честота на транспорт и съответната конкуренция. Последната се определя от информацията на местните агенти на БДЖ по спирки. Тарифните договаряния обаче се извършват по-скоро централно от БДЖ, а не от местно договаряне между агенти и клиенти. Тарифните намаления се приемат от Тарифната комисия при ЦУ.

В допълнение към публикуваните тарифни таблици БДЖ прави допълнителни таксувания за забава и различни други услуги, като товарене и разтоварване, маневриране от и до индустриални линии, чистене на вагони и охлаждане на товари. Тези такси обикновено са фиксирани по вагон и дейност. Те са допълнителни към превозната такса и ще бъдат събрани при условие, че клиентът поиска някоя от тези услуги.

Внос/износ и транзитни тарифи ще бъдат променени от януари 1998г. с въвеждането на унифицирани балкански тарифи валидни за 9 страни от района (България, Турция, Румъния, бивша Югославия, Албания, Сърбия, Гърция, Сирия и Иран). Тарифите ще бъдат в шв. франкове и базирани на приетите от Международния Съюз на Железниците стандарти, с две стокови групи. Целта е да се увеличи транзитния трафик между Западна Европа и Средния Изток. Това ще бъде въведено въз основа на действащото законодателство, но ще изисква ратификация от българския парламент.

С въвеждането на унифицираните балкански тарифи, нови тарифни таблици бяха разработени за внос/износ на товари през пристанища, главно Варна и Бургас. Отделни таблици ще разграничат трафика на три групи, според това дали товара е превозван в чужди вагони, български вагони или става дума просто за транзитен трафик през страната. Унифицираните балкански тарифи са приложими за последните две групи. Окончателно договаряне по стандартите все още не е достигнато и таксуването ще продължи да бъде извършвано с шв. франкове.

### **7.2.3 Обобщение на съществуващите тарифни рамки**

#### **(1) Правни и институционни мерки**

Преглед на правните и институционни рамки за тарифите беше направен в Доклада за хода на проучването и обобщен в този раздел. Като държавна собственост възможностите на БДЖ да определят нивата на пътническите и товарните тарифи са ограничени от правните и институционни рамки. Въпреки че БДЖ притежава самостоятелност да определя такси и тарифи има установена процедура, която БДЖ трябва да следва преди прилагането на извършените корекции.

Тези правни и институционни рамки се съдържат в 3 документа:

- а) ЗБДЖ приет на 6 юни 1995г. и обнародван в ДВ, бр. 53 от 9 юни 1995г.
- б) Наредба за цените е обнародвана в ДВ, бр. 87 от 29.9.1995г. заедно с изменения и допълнения на Наредбата за цените от 6.10.1995г. и обнародвана в ДВ, бр.91 от 13.10.1995г.
- в) План-договор между БДЖ и Правителството (съответно МТ и МФ). Този документ определя задълженията на правителството и БДЖ относно инфраструктурата, задължението за обществени услуги и компенсирането им от държавата. План-договорът беше приет за периода 1997-1998 на 1.2.1996г. Въпреки че план-договорът за 1997-1998г. , беше приет от МТ и БДЖ , той не беше подписан от МФ.

Изводът от прегледа на процедурата за установяване на такси и тарифи, изградена на базата на по-горе изброените правни и институционни детайли е, че:

- а) БДЖ предприема собствен анализ на пътническите и товарни тарифи.
- б) Направени са предложения за корекции на тарифите до Тарифната комисия при БДЖ
- в) Корекциите на таксите и тарифите бяха одобрени от Генералния директор на БДЖ.
- г) Съществуваше практика корекциите на пътническите тарифи да се приемат от МТ. Промени в държавните организации през септември 1997г. изключиха тарифите за пътническите услуги от листата на държавно регулирани цени в Наредбата за цените. Въпреки че МТ няма задължение да одобрява увеличение на цените на пътническия транспорт, БДЖ трябва да се съобразява с отделно договореното съотношение 1:2 за приходи и разходи с МТ за пътническия транспорт.
- д) Всичките промени в таксите и тарифите трябва да бъдат предоставени на Комисията по цените преди те да бъдат приложени.
- е) Компенсации и субсидии се предоставят от Правителството за ограничаване на нивото на пътническите такси и осигуряване на изпълнение на задължението за обществените услуги, които БДЖ по принцип не са в състояние да извършват. Въпреки всичко, тези субсидии не могат да покрият съществуващите нужди изцяло. Липсата на договореност за текущата година показва, че процедурата за изплащане на субсидията за извършването на социалните услуги не е координирана добре.

## **(2) Рамка на транспортната политика**

Преглед на рамката на тарифната политика беше направен чрез изследването на няколко проучвания направени за БДЖ от ЕБВР, СБ, Траверс Морган и КМПГ, които проучиха разходите и тарифите на БДЖ. Проучванията бяха включени в Междинния доклад.

Прегледът на рамката на приетата политика беше направен по следните точки:

- а) Инфлационна защита
- б) Колебания на валутния курс
- в) Правителствена подкрепа
- г) Възстановяване на разходите
- д) Модели на разпределяне на разходите

- е) Информационна система за управление (ИСУ)
- ж) Разклонителни линии и нерантабилни услуги
- з) Анализи на пазара

#### **Инфлационна защита**

За оздравяване на финансите е необходимо БДЖ да се съобразява с действащата инфлация като регулира тарифите и таксите си. Това е изключително важно поради преминалата наскоро хиперинфлацията в България. Както е показано на Фиг. 7.2.2 вътрешните тарифи и такси за пътническият транспорт имат тенденция да изостават от инфлацията. Следвайки няколко, таксите и тарифите настигнаха цените на едро, но са значително по-ниски от потребителските цени.

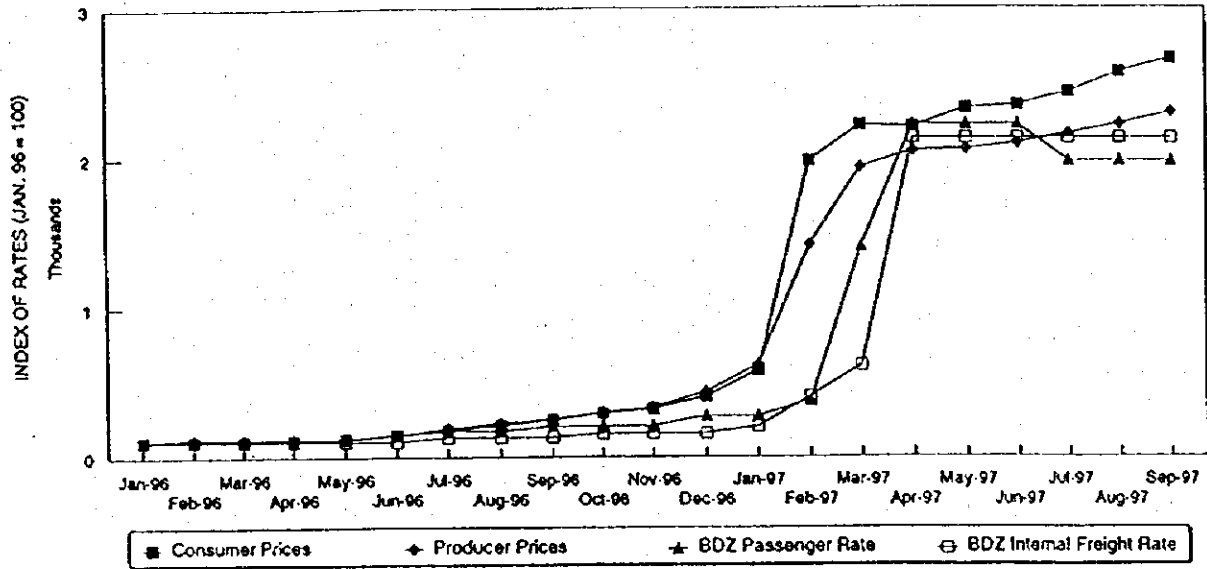
#### **Колесания на валутния курс**

Бързите промени във валутния курс, които станаха в края на 1996 и началото на 1997г имат големи последици за БДЖ. Това е така, защото международните товари и пристанищните тарифи се изчисляват и заплащат в швейцарски франкове. Бързото обезценяване на лева имаше за резултат голямо нарастване на приходите от тези дейности. Както е показано на 7.2.2, след драстичните промени в тарифите през февруари 1997, левът възстанови част от загубената си стойност почти веднага и претърпя малки промени оттогава. След въвеждането на Паричния съвет през юли 1997 левът ще бъде допълнително стабилизиран. Тарифната политика трябва да поддържа една реална стойност на товарните превози в случай, че някакво значително възвръщане на стойността на лева накърнява приходите на БДЖ.

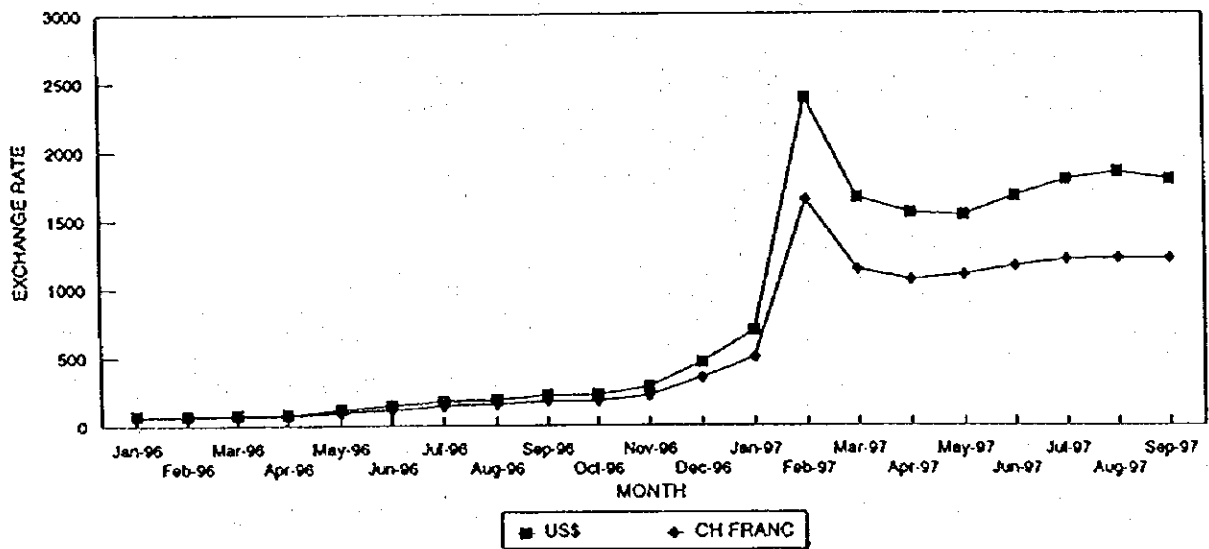
#### **Правителствена подкрепа**

Липсата на съгласие от МФ предполага, че трудностите от извършването на задължението за обществени услуги съгласно План-договорът с Правителството, споменати в Междинния доклад продължават да са налице. Нуждата от ефективно извършване на задължението за обществени услуги са били разгледани преди, специално от ЕБВР и СБ по време на обсъждане на ППЖ. Това е част от политиката на ЕС. Предвид натиска, упражняван срещу Правителството преди въвеждането на Паричния съвет, необходимо е проблемът да се изясни спешно. Това изясняване трябва да бъде задължение на МТ. БДЖ не следва да се съобразява с техния отговор, ако допълнителните плащания не са предстоящи.

**BDZ TARIFF RATES**  
COMPARISON OF TARIFF INCREASES AGAINST INFLATION



**BULGARIAN EXCHANGE RATES**  
RATE OF EXCHANGE TO THE BULGARIAN LEV



Фиг. 7.2.2 Тарифи на БДЖ и курс на обмяна на валутата

## **Разпределяне/възстановяване на разходите**

Основната система за разпределяне на разходите в БДЖ са предоставени от секция "Икономика" на НИТИЖПТ. Това се прави от 1991г насам с влизането в сила на Закона за счетоводството. Тази система показва, че извършваните от БДЖ товарни превози носят печалби, които се използват за субсидиране на разходите на пътническия транспорт. За съжаление реорганизация след 1991 г доведе до загуби на много подробна информация относно разходите и възможността да се определят цените на единичните стоки са изгубени. Контролирането на производителността на подсекторите на пазара е важна търговска функция, препоръчва се възстановяване на тази способност за определяне на индивидуалните разходи.

## **Модели на разпределяне на разходите**

Основният модел на разпределение на разходите към различните жп обслужвания е изготвен от отдел "Експлоатация" на НИТИЖПТ. Това беше обяснено в Междинния доклад с примери за капацитета за обикновените тарифи и пътническото обслужване. Експериментирането е осъществено преди предлагането на оферти на клиентите за потенциалния трафик. Тази системата предоставя информация на отдел "Тарифи" за долните ограничение на разходите.

БДЖ е получила оферта от Транском от Канада за подновяване на ОСКАР и имат намерението да продължат подновяването и на другите съществуващите системи. Понеже моделът е стар това ще отнеме време за събиране на необходимите данни. На съвещението проведено на 12 юли 1997 беше прието решение, съгласно което ОСКАР ще бъде основният модел използван за разпределение на разходите след неговото усъвършенстване. Междувременно съществуващите системи за разпределение на разходите също ще бъдат подобрени. Отдел "Товари" прояви изключителен интерес към модела ОСКАР, тъй като, той предоставя 4 нива на капацитет, които ще им помогнат да установят допълнителен товарен трафик.

За предвратяването на заплахата моделът Оскар да бъде пренебрегван и в бъдеще, важно е персоналът, който ще работи с него да бъде съответно обучен за да може да поддържа неговата цялост.

Препоръчва се това задължение да се поеме от съответен специалист по

икономика на транспорта и на един програмист. Задължението на икономиста ще бъде да контролира разпределението на разходите съгласно установения с ОСКАР модел през цялото време на реструктурирането на БДЖ. БДЖ трябва сериозно да се отнесе към бъдещата работа на програмиста, тъй като програмата Лотус 123 ОСКАР е съставена, но не е била използвана досега и няма служител, който да може да работи с нея. Едно от важните решения взето на съвещанието от 12 юли, също беше да се проведе обучение на двама служители с тази програма.

Поради съществуващата нужда за подобряването на системата за разпределението на разходите в БДЖ, препоръчва се Комисия по разходите да бъде създадена за да разглежда съществуващите проблеми. С оглед проектираното преустройство на БДЖ отделите "Пътнически" и "Товари" следва да бъдат представени пред тази комисия заедно с другите отдели, които имат отношение по проблемите с разходите. Проектираната организация по инфраструктурата следва също да участва в Комисията по разходите. Освен това, се препоръчва външни организации като МТ, КПМГ, и учебно заведение, което има опит по проблемите на разходите да бъдат поканени да станат нейни членове. Една от основните задачи в началото ще бъде да се преразгледа основата на съществуващите разходни модели за да се осигури, че новите изчислени формули ще са максимално точни. С планираното разделяне на БДЖ на три предприятия товарен транспорт, пътнически транспорт и инфраструктура ще бъде необходимо да се вземат много решения, които да показват как да бъде осъществено разпределението на разходите.

#### **Информационна система за управление (ИСУ)**

В Междинния доклад бе констатирано, че има нужда да се подобрят съществуващите ИСУ и да се направят корекции в съществуващите информационни носители за управление. ИСУ включва три компонента: Информационна система за пътнически транспорт, Информационна система за товарния транспорт и Система за управление на финансите (СУФ). Тези нови системи ще дадат възможност разходите да бъдат идентифицирани от самостоятелни търговски дейности и ще позволят да "обърнат отдолу нагоре" досегашния подход към разходите на БДЖ. Само малък остатък от общите разходи ще остане за да се разпредели между самите търговски дейности. Използвайки новата 15 кодова структура ще стане възможно да се определят размерите на градирането на дейностите на БДЖ. Трябва да стане възможно

комбинирането на данните разходи и приходи като резултат от търговски дейности, пазарни и транспортни услуги. Само когато приходи и разходи се балансират ще е възможно да се развие тарифна политика със сигурност, че определените нива на разходи са покрити.

Винаги е било очаквано, че ОСКАР ще бъде заместен с нов модел за планиране и разпределение на разходите в СУФ. Тази част от СУФ обаче, не е още готова и БДЖ планира да преговаря за това с нов партньор. Ако партньорът диктува този процес, няма шанс новият модел да покрие нуждите или да бъде с дългосрочна финансов ефект за БДЖ. Точното определяне на този модел в СУФ ще играе важна роля при работата на предвижданата Комисия за разходите. Важни проблеми, които трябва да бъдат включени в такъв модел са:

- а) Да се установи директна връзка между предимствата на експлоатацията на жп линии и финансовите последици от това
- б) Връзката между отчета и бюджетни системи за да се предостави подробна информация на търговските и функционалните управители обяснено с обикновен финансов език.
- в) Контрол на разходите по тяхното предназначение
- г) Внедряване на "рамки на съгласие" включваща правила и договори между жп линии и операторите по експлоатацията им с цел разпределение на общите разходи по експлоатацията.
- д) Способност за предоставяне на финансова информация за достатъчно малки срокове за управлението за да може последното да вземе правилни решения съответстващи на предстоящите промени свързани с комерсиализацията на БДЖ. Благодарение на тази контролираща система би трябвало да е възможна продукцията от действителни търговски резултати сравнени с това, което беше финансирано, и да идентифицира причините за промените в търговския отдел и производствените нива.
- е) Трябва да осигури съгласуване на разходите и приходите на всички функционални и търговко управлявани нива, и резултатите от годишната дейност. Приходи, разходи и производителност трябва да бъдат оптимизирани на ниво търговска единица.
- ж) Трябва да бъде готово да приеме правителствените изисквания за финансиране изпълнението на задълженията за обществено обслужване. Това е особено важно във връзка с текущите трудности относно фактическото им изпълнение.
- з) Да посочи слабите и силните страни на цялостния бизнес за развитието на възможни приватизационни стратегии.



и) Дали е достатъчно функционална за да бъде използвана с увереност от ръководството и служителите по места.

ii) Може да бъде лесно осъвременена със статистически и други данни. Нито моделите на НИТИЖПТ, нито тези на ОСКАР могат да удолевят тези критерии. Необходимо е нещо стратегически различно извлечено от анализа на приходи и разходи предоставен от СУФ. Един от важните проблеми възникващи от внедряването на нови компютърни системи като тази на СУФ е, проблемът за получаване на точна и правилна информация по места. Тези процедури трябва да бъдат усъвършенствани и персонала трябва да бъде обучаван за да се оптимизира надеждността на информацията.

#### **Разклонителни линии и нерамтабилни услуги**

Вероятно най-голямото несъответствие в приходите и разходите е при разклонителните линии, отразяваща ниското ниво на товарния трафик по тях. Реализирайки този проблем, БДЖ предлага програма до МТ за съкращения на услугите по разклонителните линии. БДЖ все още не са успели да осъществят тази програма и в момента са в очакване на указания.

Планът на БДЖ за разклонителните линии представен на МТ изглежда, че представя в оптимална форма пътническите и товарни приходи за линии, които са предварително избрани. Само за някои от линиите изборът на БДЖ изглежда несигурен. Техните предложения са базирани на средните разходи за цялата жп мрежа и ни посочва специфични икономии по съответните линии. За да стане това ще се изиска допълнителна трудоемка работа.

#### **Анализ на пазара**

ППЖ препоръчва да се създадена и гъвкава тарифна политика, съответстваща на условията на пазара и отчитайки преките и непреките производствени разходи. Информацията на БДЖ трябва да бъде основа за търсене на трафик, който да покрива преките и косвените му разходи и да осигурява оптимизирането на приходите. Основният принцип е, че приходите плюс субсидиите и компенсациите предоставени от Правителството по отделните услуги се равняват на разходите.

Както беше показано във фиг.4.6.2 от Междивния доклад, влаковете разстояние са по-дълги от съответните автомобилни маршрути. Следователно, БДЖ е в неблагоприятна позиция в сравнение с пътните маршрути и затова ще е необходимо да увеличи значително средната скорост за да може да бъде

ефективно конкурентноспособен на автомобилния транспорт. За разлика от много западноевропейски страни задръствания по пътищата не са пречка за забавяне на преходите. Това ще ограничи способността на БДЖ да повишава тарифите спрямо тези в автомобилния транспорт.

Само чрез експлоатиране на сравнителните преимущества на железницата, БДЖ ще е в състояние да разшири пазара си. Ефикасността на пътническия и товарния транспорт ще бъдат еднакво важни да осигурят качествени услуги на клиента и да намалят средните разходи на тон/пътник км. Когато пазарът се стабилизира ще бъде възможно да се повишат и тарифите при реални условия. Само тогава частични намаления могат да се прилагат за да се разшири базисното ниво на трафика.

За някои товари като въглища и агрегати където влаковия транспорт е единствения и естествен сухопътен превоз, железницата се класифицира като монополист-превозвач. БДЖ може да експлоатира това положение чрез значително увеличение на тарифите, съзнавайки, че фирмите ползващи тази услуга нямат друга алтернатива. Транспортните разходи за тези фирми са важен елемент от техните производствени разходи и увеличаване в тарифите автоматично води до оскъпяване на продукцията им. Възползвайки се от това си преимуществено положение БДЖ ще трябва да избягва обвинението в извършването на някои услуги в качеството си на монополист.

Проучването и анализа на пазара е по-широко разпространено в отдел "Пътнически" на БДЖ отколкото в отдел "Товари". Те редовно наблюдават конкуренцията на автомобилния транспорт и правят съответните корекции в услугите и тарифите. Съществен недостатък и в двата отдела обаче е липсата на системи, които да наблюдават цялостно трафика. Това е важно не само за планиране на бъдещи услуги, но също така и за строгия контрол на индивидуалните трафик-потоци и вземането на съответните мерки. За съжаление усилията на отдел "Пътнически" не бяха достатъчно ефикасни поради извършените съкращения в персонала на БДЖ.

Важна част от анализа на пазара е как пътници и клиенти на товарния транспорт ще реагират на промени в моделите на услугите и тарифите. Те са общо известни като еластични мерки. Такава информация още не е създадена в БДЖ. Тя може да

бъде извлечена от способности на проучване на информация разкриваща ефекта от действия следващи такива промени. Също така от методи на проучване на предпочитанията на клиентите за да се определи предполагаемия ефект от промени в услугите и тарифите. Наблюдението на влаковете (Вж Приложение Б) проведено през септември 1997г успя да извлече някои еластични мерки за БДЖ.

#### 7.2.4 Анализ на приходите и разходите

Анализът на приходите и разходите в Междинният доклад включва няколко източника на информация от БДЖ. Бяха извършени следните анализи:

- а) Експлоатационни стойности на влаковете по части от различни маршрути на жи мрежата използвайки модела НИТИЖПТ
- б) Съотношение на експлоатационните стойности на влаковете и средните приходи получени от товарни и пътнически услуги.
- в) Съотношение между средните стойности на превоз на стоки и средните доходи, получени от отделните стоки.

Изводите от маршрутния анализ на пътническите и товарни услуги са:

- а) Има изключителна прилика в разходите на пътник км по основните Изток-Запад маршрути на БДЖ. В 5 от 8-те случаи резултатите бяха еднакви.
- б) Пътническите разходи по тези маршрути също си приличат независимо от вида на влаковете, което предполага, че разходите са повлияни повече от структурата на маршрута и по-малко от подвижния състав.
- в) Високите скорости увеличават разходите за тяга.
- г) Разходите за дизеловата тяга са по-големи от тези за електричество
- д) Постоянните разходи по инфраструктурата за отделен влак се намаляват с увеличаване на честотата на влаковете.
- е) Маршрутите с труден терен имат по-високи постоянни инфраструктурни разходи (тунели, мостове и др.) и разходи за тяга (при определени случаи е необходими повече от един локомотив), например като за участъка Русе-Свиленград. Обратно, разходите за по-леки терени са значителни по-ниски. Например най-ниските разходи за товарна единица са за участъка София-Бургас през Карлово.
- ж) Постоянният разходен елемент за услуги на къси разстояния е пропорционално

по-голям в сравнение с услугите на дълги разстояния. Това увеличава разходите на отделна единица.

з) Съществените разходи за единица от услугите извършвани по разклонителните линии съответстват на честотата на нивото на услугите, необходимостта от дизелова тяга, малкия брой на пътници по съответния участък и ограничената дължина на маршрути. Постоянният разходен елемент за услуги на къси разстояния е относително голям от дела на всичките разходи.

Сравнението на товарните приходи и разходи в Междинния доклад сочи, че поради бързо увеличаване на приходите от инфлацията много от товарните потоци на БДЖ ще покриват техните разходи и ще връщат приходи към компанията, особено товарите с важен дял от международния трафик. Сравнение на пътническите приходи и разходи потвърждават, че приходите от пътнически услуги са сравнително по-ниски от разходите покривайки само 35-40%. Изводът е, че ако БДЖ не получава компенсации от Правителството, те ще бъдат принудени да увеличат значително пътническите тарифи за да се намали изтичането на финанси от компанията като цяло или от извършването на отделни услуги, напр. правените за обслужване по разклонителните линии.

Отделните анализи на товари в Междинния доклад базирани на Доклада на "Тревърс Морган транспорт" от 1994г ни дават по-малко оптимистични резултати от комбинирането на средните товарни приходи и с маршрутните разходи породени от модела на НИТИЖПТ. Товарните услуги на БДЖ през 1996г сочат неуспех в покриването на цялостните разходи, главно поради намаляване на превоза на петрол и нефтопродукти по обем и приход.

Анализът разработен за окончателният доклад се базира на по-горните изводи. Той се концентрира върху получени действителните разходи от секция "Икономика" на НИТИЖПТ за разлика от прилаганите преди модели на разходи.

### **(1) Пътници**

Пътническата информация на БДЖ не е категоризирана на същото детайлно ниво както е при отдел "Товари". Не е възможно да се разпределят приходите по тип влакови услуги. Фиг. 7.2.3 показва тенденцията в пътническия трафик и приходи от януари 1996г. Таблица 7.2.1 обобщава средния приход на тримесечие за 1996 и

1997г.

Таблица 7.2.1 Статистика на производителността на пътническият транспорт

	1-во тр. 1996	2-ро тр. 1996	3-то тр. 1996	4-то тр. 1996	Общо 1997	1-во тр. 1997	2-ро тр. 1997	3-то тр. 1997
Брой на пътниците (млн)	14.03	15.91	18.13	18.05	66.12	26.11	18.01	20.59
П/км (млн)	1088.87	1217.50	1464.11	1294.76	5065.24	1587.50	1355.44	1592.17
Ср. км. за п/км	77.68	76.52	80.76	71.73	76.62	60.80	75.26	77.33
Пр. пътн. (млн лв)	582.06	770.46	1351.59	1778.44	4482.55	4932.38	13667.36	16600.54
Др. прих. (млн лв)	49.52	57.38	93.99	126.94	327.83	380.57	859.51	960.44
Общо пр. (млн лв)	631.58	827.84	1445.58	1905.38	4810.38	5312.95	14526.87	17560.98
Пр./пътн. км (лв)	0.53	0.63	0.92	1.37	0.88	3.11	10.08	10.43

Забележки: Други приходи от жп пратки и пощенски услуги, и от спални вагони.

Приходите за пътник/км изчислени от цифрите за приходите на пътниците

През първото тримесечие на 1997 г. 77% от пътниците са ползвали обикновени влакове, 21% бързи и 2% експрес. През второто тримесечие пропорциите са съответно 70%, 27% и 3%.

От този анализ могат да се направят следните изводи:

- а) Въпреки месечната променливост на нивото на пътник км може да се каже, че е налице забележителен дългосрочен растеж в трафика посочващ стабилност в развитието на пътническият пазар.
- б) Средното пропътувано разстояние (около 74 - 76км) е учудващо постоянно в разстояние на повече от 10 години. Наблюдава се годишен връх през юли и август отразяващ значителното увеличение на дългите преходи свързани с ползването на годишните отпуски и намаляване на късите преходи свързани с пътувания до местоработата. Дългите преходи с бързите и експресните влакове са за предпочитане за БДЖ, тъй като водят до по-големи приходи.
- в) Имаше огромно увеличение в трафика на къси разстояния в края на 1996 г и началото на 1997 г породено от инфлацията и петролната криза. Пътническите тарифи бяха сравнително евтини. Бързото и голямо повишение на пътническите тарифи доведе до значително увеличение на приходи от пътническите превози. За да се спре обаче отлива на пътници по жп транспорт през април 1997 се наложи да си извърши намаление на пътническите тарифи. Въпреки всичко, приходите продължиха да растат. През юли 1997 нивото на трафика беше възстановено.