New Knowledge Journal of Science

Списание за наука „Ново знание"

Academic Publishing House "Talent"
University of Agribusiness and Rural Development - Bulgaria

Академично издателство „Талант"
Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

http://uard.bg

BASICS OF BUILDING A SYSTEM FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Gergana Karaivanova

University of Agribusiness and Rural Development – Plovdiv, Bulgaria

Key words:
human resources management system

Abstract

The functioning of any organization is related to the combination of the main types of resources: financial, material, information and human. Human resources are human labor, physical and mental skills, i.e. all abilities, desires, preferences, job skills, experience and interests used to produce goods and services in the business. This paper presents the key issues in building systems for human resources management as an important prerequisite for increasing productivity in modern organizations and achievement of positive economic results.

ОСНОВНИ ПОЛОЖЕНИЯ ПРИ ИЗГРАЖДАНЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Гергана Караиванова

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

Ключови думи:
човешки ресурси
управление
система

Резюме

Функционирането на всяка една организация е свързана със съчетаването на основните видове ресурси: финансови, материални, информационни и човешки. Човешките ресурси са човешкият труд, физическите и умствени умения, т.е. всички способности, желания, предпочитания, работни умения, опит и интереси, използвани за производството на стоки и услуги в бизнеса. Настоящата разработка представя основните положения в изграждането на система за управление на човешките ресурси като важна предпоставка за увеличаване на производителността в съвременните организации и постигане на положителни икономически резултати.

"Ако погледнем работника като ресурс, сравним с всички останали ресурси, с изключение на това, че е човек, трябва да открием как да го оползотворим – по същия начин, както гледаме на медта или водата като специфичен ресурс".

Питър Дракър

АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

Управлението на човешките ресурси включва **анализ и проектиране на длъжностите**, но в днешно време не всеки управляващ включва този инструмент на управление, тъй като изисква допълнителни разходи и време. Анализът и проектирането са две взаимосвързани дейности от управлението на човешките ресурси, които се фокусират върху трудовите задачи в рамките на длъжността, но имат специфични цели. С анализа всеки мениджър се стреми да представи обективна и точна информация за тяхното действително състояние към определен момент. Проектирането на длъжностите е насочено към промените в съдържанието и условията на длъжността с цел да се повиши организационната

ефективност и удовлетворението от труда. Когато се **анализира** се събира и обработва информация относно задачите, отговорностите, поведенията и личните характеристики на изпълнителя.

Без организация нито едно предприятие не би просъществувало много. С организацията се извършват действия за достигане на целите на предприятието, като всяка дейност или група от дейности се разпределят на ресорните директори, а оттам - и на ръководителите отдели. По този начин се групират и екипите, които отговарят съответно за зададената им задача. Няма как един човек да отговаря или да извършва всичко.

Въз основа на резултатите от анализа се проектират нови длъжности и работни места, разработват се длъжностни характеристики и професиограми, създава се по-добра организация и обслужване на труда.

Чрез организацията и разделянето на екипи се създава и длъжностната характеристика. След като вече знаем даден човек за какво ще носи отговорност, му се дава в писмен вид съответната характеристика. В нея се описва наименование на длъжността, трудови задачи, отговорности за хора или ресурси, взаимоотношения, изисквания към изпълнителя - образование, трудов опит, специални умения, поведенчески характеристики.

Длъжностната характеристика е един от най-старите инструменти за управление на човешките ресурси. Тя е задължителна според Кодекса на труда.

ПЛАНИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Специфичните функции на управление обхващат и изразяват съдържанието на цялостната дейност по управление на човешките ресурси. По-горе бе споменат един от инструментите на управление, а другите са: планиране на човешките ресурси (необходим персонал), набиране на човешки ресурси, подбор на човешки ресурси (персонал), назначаване на персонал (ориентация на персонала), обучение на персонала, управление на кариерата, оценяване на персонала, възнаграждение на персонала (мотивиране, стимулиране).

Планирането на човешки ресурси е една от най-бързо развиващите се области на тяхното управление. Ефективността и полезността на управлението на човешките ресурси се оценява преди всичко чрез приноса в реализацията на фирмените планове и в търговския успех на компанията. Планирането на човешки ресурси е дейност по определянето на потребностите от човешки ресурси и формулирането на действията за тяхното задоволяване, така че да се постигат целите на организацията.

Потребностите от човешки ресурси имат количествени и качествени измерения. Така планирането обхваща както определянето на техните параметри, така и разработване на планове за тяхното задоволяване чрез подходящи действия в областта на анализа и проектирането на длъжностите, подбора, обучението, развитието и оценяване на персонала, работните заплати и др.

В предприятието се използват следните основни етапи при планирането на човешките ресурси:

- оценка на търсенето и предлагането на човешки ресурси и определяне на потребностите на организацията;
- формулиране на стратегии и политики за човешки ресурси;
- разработване на планове за човешки ресурси;
- приложение, контрол и оценяване.

Ежегодно в навечерието на настъпващата година се съставят планове за годишната потребност от изпълнителски и административен персонал. Планове се разработват въз основа на точни разчети. Взема се под внимание обемът на дейността през следващата година, очакваната производителност на труда и плановото годишно работно време.

НАБИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Набирането е дейност, която е свързана с търсенето и привличането на потенциални квалифицирани кандидати, от които организацията подбира хора за свободните работни места:

- трябва да привлече достатъчно по количество и качество хора;
- трябва да повлияе върху решението на кандидатите да пожелаят свободната длъжност;
- трябва да осигури ефективен обмен на информация.

В големите предприятия процесът по набирането е ангажимент на отдела за управление на човешките ресурси. В него има специализирано звено, съставено от набиращи, интервюиращи и административен персонал.

Факт е, че съвременните компании влагат много финансови ресурси в своите работници чрез обучения, чрез които същите да бъдат по-ефективни и компетентни в работата си. Затова при свободно работно място, то първо се предлага на вече обучен и със стаж работник. При липса на такъв кадър или когато свободното място изисква работник с титла, се обявява конкурс по специалността (но това разбира се много зависи от изискванията на самата длъжност). Когато организацията има качествен персонал, то той бива повишаван, трансфериран - това са вътрешните източници за кандидати на фирмата. По правило повече се залага на работник, който е тръгнал от най-ниското стъпало в йерархията на фирмата - такъв служител е минал и видял както и плюсовете, така и минусите в различните длъжности, които е заемал.

За да бъдат запознати служителите във фирмата, че има свободно работно място, може да се използва метод за вътрешен набор – обява, поставена на информационно табло. Тези обяви конкретизират: наименованието на длъжността; кратко описание на

работата; на отдела, в който се намира; равнище на заплащане; необходими квалификации; необходимо образование - средно, професионално, висше; краен срок за кандидатстване.

Обичайно се провеждат интервюта с всички кандидати, които са ангажимент на отдела за управление на човешките ресурси, след това е интервюто с прекия ръководител.

Външният набор става чрез реклама. Тя може да бъде поместена на различни места: в печатни издания, по радио, телевизия, интернет. За външния набор също се използват трудовите борси, директното кандидатстване, както и набиране от образователни заведения.

ПОДБОР НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

За да се осигури необходимият кадрови ресурс, подборът на персонала трябва да протича в съответствие с две изисквания:

- да се изяснени и правилно формулирани критериите за подбор;
- да се използват съвременни форми и надеждни методи за предварително оценяване пригодността на кандидатите.

При подбор на ръководители е необходимо още да се спазва правилото за формиране на ефективен ръководен екип. Признаците за такъв екип са: взаимно допълване на професионалната компетентност; психологическа съвместимост.

Методите за подбор са: предварително интервю, формуляри за кандидатстване, интервю за подбор, тестване, проучване на препоръки, медицински прегледи, вземане на решение за назначаване.

НАЗНАЧАВАНЕ НА ПЕРСОНАЛ

Назначаването е последен етап от процеса на кадрово осигуряване. Формално процесът по назначаване на персонала намира своя израз в подписването на трудов договор, чието съдържание се определя от Кодекса на труда. Договорът е в два екземпляра и съдържанието може да се променя само при съгласието и на двете страни. При сключването на трудовия договор работодателят запознава служителя с трудовите задължения, част от които са описани в длъжностната характеристика. При назначаването си служителят трябва да предаде трудовата книжка, която е официален удостоверителен документ, в който се вписва: име, дата и място на раждане, адрес, образование, професия, заемана длъжност, уговорено трудово възнаграждение, дата на постъпване на работа.

Кодексът на труда предвижда две основни разновидности на трудовия договор:

- договор за неопределено време, т.е.безсрочен;
- срочен трудов договор: сключва се за определен срок, който не може да бъде по-дълъг от 3 години.

След подписването на договора и длъжностната характеристика новоназначеният преминава през отдела за безопасни условия на труд, а след това при прекия си ръководител.

Формите на заетост в предприятието са:

- редовна смяна: 8 часов работен ден, почивни дни събота и неделя, както и национални празници. Оставане след работно време се счита като компенсация.
- двусменна: 12 часова, два дни работа и два дни почивка. Тук официалните празници отпадат. За работа по празници заплащането се увеличава.
- четирисменна: въртящ график. Всеки ден 24 часа, 5 дни работа, 2 дни почивка.Тук също не се влияе от празниците, но и те се заплащат допълнително.

За да се скъси времето за усвояване на новата работа и за да бъде мотивиран да я върши добре, новоназначеният персонал трябва да бъде достатъчно информиран за основни неща от дейността на организацията. Ориентацията има и дългосрочни цели - да спечели новите хора за целите, интересите и бъдещето на организацията. Това се постига чрез разработване и усвояване от целия персонал на ценностите, нормите, традициите, нравите и обичаите на т.нар. фирмена култура.

СЪЩНОСТ И ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Става дума за допълнително обучение, което провежда самата организация. Независимо от професионалната квалификация и опита, придобити в други организации, когато е необходимо, новоприетите преминават през различни форми на допълнителна квалификация, свързана с предстоящата им работа. Обученият човек не само си върши добре собствената работа, но подпомага и успешното решаване на други проблеми в дейността на организацията.

Обучението на персонала е задължително при провеждането на съществени промени във вътрешната среда - промени на технически средства, на организацията на работа, в предмета на дейността, в критериите, стандартите и т.н.

За провеждането на обучението се изгражда отделна микросистема със собствена материално-техническа база, преподавателски екип от специалисти, гъвкави организационни форми и методи.

Ученето протича на различни равнища - индивидуално учене; групово учене; организационно учене.

Методите за обучение са: експериментиране; обучение в съседство; стажантски програми, ротация; наставничество.

Програмата за обучение и повишаване квалификацията на кадрите включва:

- провеждане на фирмени обучения по доставено ново оборудване при реализация на програми за модернизация на организацията;

- изучаване на опита на най-добрия работник, специалист, мениджър в съответната професия.
- изучаване и прилагане на най-добрите практики във всяка една дейност по професии;
- опреснителни и надграждащи обучения, осигуряващи квалификационен резерв и развитие;
курсове за усвояване на допълнителна или сходна професия;
- повишаване квалификацията на кадрите по нови и внедрени софтуерни продукти;
- чуждоезиково обучение;
- специфични индивидуални обучения извън организацията.

Заедно с интересите на организацията обучението на персонала защитава и личните интереси на отделния човек.

УПРАВЛЕНИЕ НА КАРИЕРАТА

Гъвкавостта, адаптивността, бързината, готовността за промяна и самоусъвършенстване винаги са били важни, но днес повече отвсякога са добили решаващо значение. Задълбочаващите се тенденции на формиране на „ядро" и „периферия", като две обособени групи персонал, разширяват „ножицата" между висококвалифицирани и неквалифицирани изпълнители и лимитират възможностите за кариерен растеж.

Кариерното развитие ще се ориентира все повече „по хоризонтала", като се обвързва с многофункционалността, процесите и придобиването на преносими компетенции. Навлизането на технологиите също ще поддържа тенденцията на преструктуриране на работните места, усъвършенстване, преквалифициране и увеличаване на гъвкавите форми на заетост. Питър Дракър обобщава тази реалност по следния категоричен начин: *„вече няма доживотни служби и хората трябва да имат повече контрол и да управляват собствените си кариери"*. Въпреки че човек е склонен по природа да се бори за запазване на статуквото, той ще трябва да променя своята професионална роля и компетентност в зависимост от промените в организацията и външните обстоятелства.

Мениджмънтът на кариерата е проектиране и осъществяване на такива процеси, които позволяват да се интегрира личното развитие с целите на компанията по начин, който съответства както на потребностите на организацията, така и на личните предпочитания, способности и интереси на служителите. Управлението на кариерата включва системни и целенасочени действия на мениджмънта за:

- обезпечаване на приемствеността за стратегически важните позиции в компанията;
- развиване на умения и знания, необходими за реализиране на стратегическите цели;
- оптимално разпределяне и използване на уменията в организацията;
- постигане на висока организационна ефективност и максимален принос от всеки служител;
- привличане, задържане и развитие на таланти;
- развитие на съпричастност и лоялност.

Използват се различни модели на управление на кариерата:

- насочени към индивида – основават се на потребностите и желанието на служителя за себеактуализиране и на ясната визия и мотивация за развитие;
- насочени към организацията – разработване на кариерни пътеки и стимулиране развитието на служителите с потенциал в съответствие с целите и потребностите на организацията;
- партниране – кооперираме в интересите на служители, мениджмънт, организация, като организацията осигурява ресурси, мениджърите – подкрепа, а служителите – ангажираност.

Чрез обученията, които се организират от самата организация, също се дава шанс на работниците да извървят пътя в йерархията. Разбира се, не всеки има възможността да достигне най-голямото стъпало, но това съвсем не означава, че служителите няма да бъдат поощрени.

ДЕЙНОСТИ ПО ОЦЕНЯВАНЕ НА ПЕРСОНАЛА

Счита се, че редовното оценяване на персонала е едно от ефективните средства за въздействие върху неговото поведение. Предмет на оценяване са резултатите от работата, проявените качества и способности и съответствието между работа и изпълнение. Резултатите от периодичното оценяване се използват за развитие на персонала чрез неговото подходящо разместване, за повишаване на квалификацията, за определяне на справедливо материално стимулиране.

Всяка година всеки един пряк началник атестира работниците си. Във всяка атестация има различни въпроси, чийто отговор носи точки. В самата атестация е заложено развитието на работниците.

Оценката спомага много за развитието на персонала. Чрез нея се идентифицират силните и слабите страни на служителите, необходимостта от обучение и ефектите от обученията.

След като прекият ръководител оцени, атестацията отива на по-горно ниво на оценяване, т.е. при ръководителя на прекия ръководител. Той от негова страна или направо подписва (ако е съгласен с атестацията), или директно оценява. Има още методи за оценки, като оценяване от комисия, от колеги, от подчинени, от клиенти, външно оценяване, самооценка и др.

ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Възнаграждението се дефинира като дейност, свързана с определянето на справедливо възнаграждение на човешките ресурси в съответствие с техния принос за постигане на целите на организацията. То включва оценяване на труда,

формиране на равнища на заплатите, подбор на допълнителни парични стимули, формирането на пакет от социални осигуровки и придобивки. Като процес, управлението на доходите и придобивките има силно влияние върху мотивацията на персонала и отразява фирмения мениджмънт за привличане, задържане и мотивиране на служителите. Управлението включва дейности по разработване, внедряване и поддържане на системите за монетарни и немонетарни възнаграждения, които помагат да се повиши качеството на изпълнението на работата, а също така и да се подобри развитието и успеха на организацията. Добрият мениджмънт на плащанията привлича, поддържа и мотивира хората да работят по-активно, по-качествено и в съответствие с фирмените цели и култура. По-доброто познаване на компонентите на системата за възнаграждения, факторите, които им влияят, и връзките между тях са основата за управлението на възнагражденията.

Най-ефективното управление на възнагражденията се осъществява, когато се вземе най-добрата комбинация от решения за системата на възнаграждение. Възнаграждението е самостоятелна управленска дейност, но в много организации тя е съвместна с дейността "оценка на труда". Счита се, че това е правилно, защото се зачитат принципите за полезност, качество, справедливост в мениджмънта на персонала.

По своята същност дейността "възнаграждение" е приложение на стратегията и политиката на организацията в сферата на човешките ресурси. Възнаграждението трябва да се прави в съответствие със стойността на хората, в съответствие с ценността, която те имат за организацията. Тази стойност се измерва чрез приноса на хората за постигане на целите на организацията.

Предметът на тази управленска дейност акцентира върху:

- финансовото възнаграждение (монетарно, парично);
- нефинансовото възнаграждение (немонетарно, морално).

Причината за обединяване на финансовите и нефинансови награди на хората в организацията е тази, че само при наличие на определени условия увеличението на работната заплата може да стимулира повишаването на производителността на труда и ефективността на организацията. Едно от тези условия например е да има създадена нагласа в хората, че съществува връзка между работна заплата и производителност, както и че повишаването на производителността се отразява върху работната им заплата.

Работната заплата на всеки се състои от три компонента. Една част се изплаща за изпълнение на трудовите задължения и всички, които имат едни и същи задължения, получават еднакво възнаграждение. Другата част от работната заплата се определя от стажа и някои фактори от живота. Всички получават тази сума, но нейната величина ежегодно и автоматично се регулира. Третата част е различна за всеки работник и се определя от резултатите му в труда. Лошият работник разбира обаче, че тази част от работната му заплата е съвсем минимална. Добрият работник разбира, че тя е толкова голяма, колкото и останалите две части на заплатата, взети заедно. Тя не се увеличава автоматически, а в зависимост от степента на отговорност и т.н., ако резултатите от труда на работника спаднат, то трябва да се "изреже" от променливата й част. По този начин работната заплата, нейната реално заслужена част, е свързана с производителността, т.е. резултатите от труда. Производителността води след себе си и големи промени във възнаграждението.

<u>Факторите,</u> влияещи на заплащането на трудовото изпълнение, са външна и вътрешна среда.

<u>Външна среда</u>:

- правителството чрез закони, регулации и контролни механизми;
- икономическите условия;
- трудов пазар: колко по-квалифицирани хора предприятието набира, толкова разходите за заплати стават по-големи. Всяко по-високо ниво като степен на знание се заплаща или възнаграждава с по-голяма заплата с цел стимулиране за ефективност в работния процес.
- профсъюзи (синдикати): в днешно време не всеки управляващ позволява външна намеса, т.е. синдикати да се включат в управлението на предприятието. Синдикатите са извоювали правото си на глас да защитават правата на работниците. В началото на всяка една нова година, същите заедно с ръководството, вземат единодушно решение за заплащането на персонала.

<u>Вътрешна среда:</u>

Вътрешните правила за работната заплата са основен трудов стандарт и вътрешен акт на предприятието по смисъла от Кодекса на труда (КТ). Чрез него се регламентира организацията на работната заплата в предприятието.

Задължението предприятията да разработват свои вътрешни правила за работната заплата произтича от Наредбата за договаряне на работната заплата и от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата. Вътрешните правила за работната заплата, които съдържат нейната нормативна уредба в предприятието, се разработват от упълномощени за това специалисти и се утвърждават от работодателя. Те следва да бъдат в съответствие с разпоредбите на Кодекса на труда, както и на други законови и подзаконови нормативни актове, колективни трудови договори и споразумения по работната заплата.

Когато в предприятието има синдикална организация (организации), в съответствие с изискванията на КТ, тя има право да участва в

подготовката на проектите на всички негови вътрешни актове, които се отнасят до трудовите отношения, за които работодателят задължително отправя покана.

Във вътрешните правила за работната заплата задължително се включват:

- общите положения за организацията на работната заплата в предприятието;
- определяне и разпределение на средствата за работна заплата;
- определяне на минимални стойности или на диапазони на основните заплати по длъжностни нива;
- редът и начинът за определяне и изменение на допълнителните трудови възнаграждения.

Като общи положения за организацията на работната заплата в предприятието може да се посочат:

- законовите и подзаконовите нормативни актове, които са съобразени при разработването на вътрешните правила за работната заплата;
- споразуменията на национално, отраслово, браншово, регионално или общинско равнище, от които произтичат задълженията на конкретното предприятие;
- колективният трудов договор, от който произтичат задължения в областта на работната заплата (ако такъв е подписан);
- материята, която се урежда с вътрешните правила за работната заплата;
- основната цел на вътрешните правила за работната заплата;
- принципите, които се възприемат в областта на работната заплата;
- редът, по който се разработват, допълват и изменят вътрешните правила за работната заплата;
- за кого се отнасят вътрешните правила за работната заплата;
- каква е процедурата за разработване, обсъждане и утвърждаване на вътрешните правила за работната заплата;
- други общи положения, имащи значение за предприятието.

Определянето и разпределението на средствата за работна заплата може да съдържа информация за:

- факторите, които се отчитат при определянето на минималната работна заплата за предприятието;
- реда, начина, условията и процедурите за изменение на минималната работна заплата в предприятието;
- длъжностните или квалификационните скали, които използва предприятието за определяне на основната работна заплата на работниците и служителите, с броя на степените и основната заплата за всяка степен;
- начина за оценяване на длъжностите или на работните места и за отнасянето им в длъжностните или квалификационните степени;
- основанията и критериите, които се използват за определяне размера на основната заплата на отделния работник или служител (когато се използват принципите „от до" и „до");
- начина за определяне на основната заплата за ръководните длъжности в предприятието;
- реда, начина, условията и процедурите в предприятието за изменение на основната заплата.

Съдържа информация предимно за минималната заплата в предприятието, като размер и условия за промяна, както и за факторите, формиращи основните заплати (параметрите, по които се извършва оценката на работните места, правата на ръководителите на звена да ги модифицират и допълват с нови, редът и особено условията, при които се извършва общо преразглеждане и изменение, гарантиран размер на основната заплата при отделните системи на заплащане, както и финансовите условия, при които е допустимо частично изплащане).

Тук следва да намерят място и общовалидните правила за определяне на основната заплата за новопостъпващи работници, при комбинирани длъжности, при възлагане на ръководни функции, които не са отразени в длъжностната характеристика, при заместване на отсъстващ работник и др.

<u>Определянето и изменението на допълнителните трудови възнаграждения</u> урежда въпросите, свързани с:

- видовете допълнителни трудови възнаграждения, които предоставя предприятието и основанията за това;
- размерите на всяко допълнително трудово възнаграждение, което предоставя предприятието;
- основанията за получаването на всяко от установените допълнителни трудови възнаграждения;
- случаите, в които предприятието пристъпва към изменение на видовете, размерите и основанията на съответните допълнителни трудови възнаграждения;
- реда, начина, условията и процедурите за промяна в допълнителните трудови възнаграждения.

Съдържа информация за допълнителните трудови възнаграждения по вид, размери и условия за изменение, като за отделни доплащания се добавят и други регламенти. Така във връзка с допълнителното трудово възнаграждение за трудов стаж и професионален опит за новопостъпили работници или служители се конкретизират условията, прилагани за установяване сходство на работата, длъжността или професията при друг работодател, с оглед зачитането на стаж. За допълнителните трудови възнаграждения, изплащани в натура, следва да се конкретизират количество или стойност, да се определят условията за тяхното изплащане, а ако е допустима - и парична, и натурална форма.

С правилата се фиксират изчерпателно доплащанията с постоянен характер в предприятието, като се съблюдават изискванията, заложени в Наредбата за структурата и организацията на работната заплата.

Препоръчителни елементи на вътрешните правила за работната заплата са:

- системи и методи за оценка на работните места и на длъжностите;
- групиране на длъжностите по длъжностни нива и квалификационно-образователни изисквания;
- правила и процедури за определяне и изменение на основните работни заплати;
- правила и процедури за оценяване на трудовото изпълнение;
- системи на заплащане на труда;
- правила и процедури за определяне на индивидуалните работни заплати;
- редът за събиране, обработване, съхраняване и използване на информация и документи, необходими за изчисляване на полагащите се брутни и нетни трудови възнаграждения;
- редът и начинът за изплащане на работната заплата.

Определянето и изменението на основната месечна работна заплата (по работни места, длъжности или категории персонал) включва следните елементи:

- начални основни заплати, класификационни степени и коефициенти за всяка класификационна степен;
- максимален размер на основната месечна работна заплата за отделните степени, ако такъв се предвижда, или ред и начин за неговото определяне; ред и начин за оценяване на работните места и длъжностите;
- ред и начин за определяне на основната месечна заплата на работниците и служителите и на ръководния персонал;
- ред и начин, условия и процедури за промени в основната месечна работна заплата и др.

Правилата за определяне на индивидуалната работна заплата обикновено се оформят като обособена част, тъй като се включват въпроси, засягащи основната работна заплата, допълнителните трудови възнаграждения, бонуси и други добавки. Тук се отнасят общите предпоставки при определяне на индивидуалната основна работна заплата, като съответствието на индивидуалните качества и предходен опит на работника или служителя с изискванията за съответното работно място/длъжност, вида на ползваната за това информация, срок и/или условия за преразглеждане на размера.

С правилата се урежда начинът за формиране на индивидуалната заплата, с премии или бонуси, в зависимост от постигнатите, текущо или за определени периоди, производствени и икономически резултати (на звеното и предприятието). Описват се показатели, период на отчитане и документация за определяне на резултатите от труда, начините на персонализация на приноса за постигането им.

Прилаганите системи на заплащане на труда (според времетраенето, според изработеното или техни модификации) е препоръчително да се свързват с формирането на работната заплата в зависимост от трудовите постижения:

- системите и показателите, чрез които се определят текущите резултати от труда на работниците и служителите;
- начина и периода за отчитане на показателите за определяне на текущите резултати от труда;
- трудовите стандарти, които се използват за определяне на текущите резултати от труда на съответните работници и служители;
- начина за определяне размера на заработката на съответните работници и служители;
- правилата, показателите и процедурите за поощряване на работниците и служителите за постигнати високи годишни резултати;
- реда и начина за уреждане на възникнали спорове във връзка с определянето на заплатата на отделни работници и служители.

В правилата може да се определи и начинът на възлагане и отчитане на работата при всяка от системите, особености при заплащането на труда при почасово наемане на работа, работа на акорд, дистанционна работа и др. Отразява се спецификата за работниците и служителите на повременна система на заплащане, като се описват предварително установените количествени, качествени и други параметри, по които се оценяват постиженията и приносът. За работещите при нормирано отчитане на труда се въвеждат съответни ред и документи, свързани с планиране и отчитане на продукцията и услугите по обем, качество, срок, материални и други разходи.

Колкото по-детайлно са разработени вътрешните правила за работната заплата в предприятието, толкова по-вероятно е да бъдат постигнати целите, които ръководството на предприятието си е поставило в тази област.

Проявлението на човешките качества и способности в голяма степен се влияе от степента на *мотивираност на индивида.* На свой ред тя се предопределя от умението на ръководителите да обвързват изпълнението на задачите и постигането на определени цели с лични интереси и потребности на персонала. В това отношение средствата за мотивиране са много и разнообразни, така както са разнообразни и човешките ресурси.

Материалните стимули, и главно парите, са все още най-силният мотивационен фактор в управлението на човешките ресурси. Тази сила на парите идва от способността им да допринасят непосредствено за задоволяването на всички основни потребности на човека. Затова при управлението на човешките ресурси се отделя особено внимание на

използваните форми и системи за материално стимулиране. В целия свят то почива върху два основни принципа: възнаграждение за заеманата длъжност и възнаграждение за резултатите от работата.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подборът на персонала е първата крачка, която всяка организация прави в грижата за управление на човешките ресурси и тяхното ефективно използване. Качественият подбор на кадри е необходимо условие за просперитета на всяка организация, тъй като човешкият фактор е най-мощният двигател за развитие. Вложените повече средства и време при избора на човешки ресурси непременно ще се възвърнат по-нататък, като резултат, постигнат в организацията, благодарение на фактора персонал. Важна за всички организации, и особено за новосъздаващите се, които тепърва набират целия си персонал, е управлението на човешките ресурси в организацията. Организациите трябва да започнат да отделят повече средства за квалификация и грижи за персонала, да осигурят условия на труд, отношение и възнаграждение, адекватно на условията на пазарно развиваща се икономика.

Литература

1. Кодекс на труда.
2. Наредба за договаряне на работната заплата, приета с ПМС № 29 от 05.07.1991 г.
3. Наредба за структурата и организацията на работната заплата, приета с ПМС № 4 от 17.01.2007 г.
4. Славянска, В. 2014. Управление на текучеството. Списание за наука „Ново знание", Vol 3, No 3, стр. 89-92.
5. Славянска, В. 2015. Мотивационни модели в управлението на персонала. Макрос 2000.
6. Славянска, В. 2015. Стратегическо управление на човешките ресурси. Макрос 2000.
7. Славянска, В. 2016. Системи за управление на човешките ресурси. Макрос 2000.