

БЪЛГАРСКА АКАДЕМИЯ НА НАУКИТЕ

**ИКОНОМИЧЕСКИ  
ИНСТИТУТ**

**ДИСКУСИОННИ  
МАТЕРИАЛИ**



**ВИШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В БЪЛГАРИЯ  
И УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ  
РЕСУРСИ – ПЕРСПЕКТИВИ  
И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА  
В КОНТЕКСТА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ**

*Мария Александрова Иванова,  
Докторант в секция „Макроикономика“  
при Икономически институт на БАН*

ISSN 1312 -5079

DP 03/2008

BULGARIAN ACADEMY OF SCIENCES

**INSTITUTE  
OF ECONOMICS**

**DISCUSSION  
PAPERS**

Дискусионният материал на докторант Мария Александрова Иванова е представен на докторантски семинар с водещ ст.н.с. II ст.д-р Росица Чобанова от Икономически институт на БАН.

Препоръчан за публикуване от: ст.н.с. II ст.д-р Росица Чобанова  
ст.н.с. II ст.д-р Матю Матев

© Мария Александрова Иванова, докторант

Икономически Институт  
Българска Академия на Науките  
София, 1040, ул. Аксаков No.3

DP 03/2008

ISSN 1312 –5079

# ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В БЪЛГАРИЯ И УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ПЕРСПЕКТИВИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В КОНТЕКСТА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ

*Мария Александрова Иванова, ИИ-БАН, секция „Макроикономика“*

## СЪДЪРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ

УВОД

1. ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В БЪЛГАРИЯ – СЪСТОЯНИЕ И ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ПРОБЛЕМИ

1.1 Състояние на висшето образование в България

**1.2 Предизвикателства пред висшето образование в България**

1.3. България и европейското пространство за висше образование

**2. ПЕРСПЕКТИВИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И  
ОТРАЖЕНИЕТО ИМ ВЪВ ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ** Error! Bookmark not defined.

2.1 Световни тенденции за промяна в управлението и развитието на човешките ресурси

2.2 Характеристики на пазара на труда в България

2.3 Проблеми на пазара на труда

2.3.1 Дефицит на кадри

2.3.2 Проблеми с образованието и квалификацията

2.4 Мотивация на персонала

2.5 Възможности между образованието и бизнеса

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИЗТОЧНИЦИ

## РЕЗЮМЕ

Висшето образование в България е изправено пред един от най-отговорните етапи на своето развитие. Страната ни е пълноправен член на Европейския съюз. В рамките на Европейското образователно пространство, висшите училища участват равностойно в пазара на образователни услуги. За това висшето образование в България силно се влияе от пазарните механизми и трябва да се възползва от свободната конкуренция, като основен двигател за развитие. Независимо от спецификата на икономическата, политическа, демографска и технологична среда в България, във сферата на висшето образование трябва да доминират академичните ценности и норми.

Основните цели на този доклад са:

- да дефинира проблемите на висшето образование в България и отражението им в управлението на човешките ресурси в съвременната бизнес среда;
- да докаже, че висшето образование трябва да играе значима роля за формирането на адекватна организационна компетентост за ефективно управление, в т.ч. и на човешките ресурси.

Лисабонската стратегия поставя пред ЕС амбициозната цел за превръщане на европейската икономика в най-конкурентната, основаваща се на знанието. Постигането на тази цел изисква формиране на подходяща среда за образование и професионално обучение, която да осигури рационална и качествена работната сила и съответните работни места. Основните приоритети на европейската образователна реформа са качество, достъпност и ефективност.

Актуалността на темата, дискутирана в този доклад, се определя от стремежа на България да изпълни изискванията, на ЕС, свързани с цялостното развитие на реформата във висшето образование.

Този доклад е опит да се обобщят институционалните и финансови проблеми на Българското висше образование. Анализирани са състоянието на висшето образование в България в контекста на Европейското образователно пространство. Прави се опит да се изследва влиянието на външни и вътрешни за страната ни фактори, формирали въздействието си от спецификата на държавата. Разглеждат се само онези фактори, които смятаме, че оказват най-мощно въздействие върху облика на висшето образование в България, върху провеждане на реформите в него и изграждането му като конкурентоспособно в Европейското образователно пространство.

**Докладът е структуриран в две основни части**

- 1. Висшето образование в България – състояние и институционални проблеми**
2. Перспективи и предизвикателства в управлението на човешките ресурси и отражението им във висшето образование **Error! Bookmark not defined.**

В първата част са дефинирани основните предизвикателства и проблеми пред висшето образование в България, като се търсят причините за тях в контекста на Европейското образователно пространство и належащите реформи.

Във втората част се анализират световни тенденции за промяна в управлението и развитието на човешките ресурси и характеристики на пазара на труда в България, и се дискутира отражението им във системата на висшето образование. Обръща се специално внимание на важните проблеми на пазара на труда в България, като дефицит на кадри, проблеми с образованието и квалификацията, мотивация на персонала. Дискутират се възможните допирни точки между образованието и бизнеса, с цел удовлетворяване потребностите на заинтересованите страни.

Процесите на интеграция и реформа на висшето образование, обосновават икономическата перспектива, България да поддържа висок икономически растеж чрез гъвкава и конкурентоспособна икономика, основана на знанието. Основните предизвикателства пред българското висше образование днес са свързани с:

- Изграждане на общество на знанието.
- Повишаване качеството и потенциала на човешкия капитал с цел достигане на равнища на заетост, доходи и социална интеграция, осигуряващи високо качество на труд и живот.

Анализът на публикациите и документите, свързани с развитието на висшето образование в България, показва, че все още реформата предстои.

Изискват се много повече умения и капацитет от страна на академичните екипи за търсене на възможности за привличане на средства, за развиване на връзките с бизнеса, за управление на висшето образование като бизнес.

Съществуващата законодателна рамка е нестабилна, не е достатъчно ефективна и съдържа редица противоречия, които водят до сериозни проблеми.

Необходимо е оптимизиране на броя институции за висше образование и тяхната структура, засилване на финансовата автономия и по-ефективно управление от гледна точка на рационално използване на ресурсите.

Основните проблеми на висшето образование са свързани с:

- Потребностите на пазара на труда.
- Несъответствие между професионалната подготовка на кадрите и нуждите на фирмите.
- Прекалено високият дял на обучаващите се влошава качеството на обучението и се създават ненужни специалности.

Основните проблеми на висшите ни училища не произтича от brutния размер на финансирането, а от:

- неадекватен принцип на разпределяне на държавната субсидия;
- неефективното използване на наличните средства;
- недостатъчната прозрачност и публичен контрол върху начина на използването на ресурсите;
- липсата на целенасочени усилия за осигуряване на разнообразни извънбюджетни източници за финансиране;
- отсъствието на междуинституционално сътрудничество при използването на ресурсите.

Ефективността на висшите учебни заведения зависи от повишаване качеството на образованието, разширяването на достъпа до образование, осигуряване на възможности за придобиване на повече от една квалификация, развитие на умения за учене през целия живот. А това е свързано с институционалната обезпеченост на висшите учебни заведения, както и с адекватно осигуряване на материални, технологични, финансови и човешки ресурси. Държавният бюджет сам по себе си не е в състояние да отговори на тази значително повишена потребност от ресурси.

Висшето образование е система, елементите на която са взаимно обвързани и обуславят нейното естество и качество. Необходими са:

- структуриран подход за промяна с ясно дефинирани цели на реформата, срокове и отговорности,
- преразглеждане на качеството на българското висше образование и дефиниране на точни критерии и показатели за оценка,
- промени в модела на финансиране,
- предефиниране на целите на образователната система, насочени към създаване на образовани, компетентни, подходящи специалисти и ръководители, които реагират правилно в различни ситуации, вземат ефективни решения, изграждат и участват в работата на ефикасни екипи и се справят успешно с различни проблеми, възникнали в процеса на работа.

Успешното управление на човешките ресурси в организациите е свързано с предизвикателството да:

- се създават високоефективни и мотивирани екипи, чрез наемане и задържане на подходящи хора за подходящото място,
- да се управляват високообразовани специалисти.

Компетентните специалисти са конкурентното предимство на всяка една организация, защото са креативни, генерират иновативни решения и заедно с натрупания опит водят до повишаване на

производителността на труда. Те са по-претенциозни към качеството на потребяваните продукти и услуги, което стимулира конкуренцията.

Системата на висшето образование трябва да изгражда необходимите за бизнеса умения, в т.ч. умения за учене през целия живот и да предоставя на фирмите условия и образователни услуги, които да гарантират непрекъснат процес на учене и развитие на човешкия потенциал. От друга страна работодателите трябва да планират дейности и средства за непрекъснато повишаване на образованието и квалификацията на служителите си. Тези средства ще се възобновят в пъти от производителността на тези работници.

Новите форми и технологии на обучение, като подпомагано дистанционно обучение, насочвано саморазвитие, отворено (open) обучение, смесено (blended) и електронно обучение (e-learning), са подходящи за реализирането на възможности за обучение през целия живот и без откъсване от работа и местоживеенето.

Връзката между висшите учебни заведения и бизнес организациите трябва да бъде двустранна, т. е. инициативите да са както от страна на университетите, така и от страна на предприятията. Дълъг е пътят, който трябва да се извърви, за да навлезе масово в практиката тази полезна двустранна комуникация, но пък ползите са многостранни, което дава стимул за все по-честото ѝ прилагане. Важно е, че началото на процеса по изграждане на стратегически партньорства е поставено.

По пътя на промените трябва да се развенчаят някои митове за българското висше образование и да се обърне внимание на проблемите на университетите, за да се промени статуквото.

България е постигнала формално съответствие на европейските измерения, поставени в процеса Болоня, с което показва висока степен на политическа готовност да участва активно в изграждането на европейско пространство за висше образование.



## УВОД

*„Талантът на индивида винаги се е развивал  
в рамките на ограниченото време, с което разполага на този свят”  
Бостънска консултативна група*

Как ли щеше да изглежда днес светът без приноса на великите гении като Алберт Айнщайн, Адам Смит и Леонардо Да Винчи?! А какво би се променило без самоотвержеността на хилядите трудови хора? Катедралите в Европа, джамиите в Азия и Африка, Панамския канал и трансконтиненталната железница - тези чудеса на света са направени благодарение на сръчността и енергията на отделните хора и колективното усилие на работещите. Тези изключителни забележителности стоят като доказателства за човешкия подвиг. Хората могат да правят чудеса, когато се осмелят да повярват в предимствата на креативността си, в своето единство и своето бъдеще.

През новия век скоростта на промените драматично нараства, в следствие на разтърстващите промени в обществото. Неоспорим факт е, че хората се оказват в центъра на промените и са важен фактор за успеха на бизнеса и развитието на нациите, в сравнение с всички останали фактори. Тяхната значимост и принос към успеха в бъдещето само ще нараства.

Компаниите са комплексна социална система, която изисква яснота на целите, ръководене и регулиране. Компаниите и нациите намерили подходящата система за управление, която наричаме „преимущество на персонала” (включваща уменията да се печели конкурентно предимство, чрез стратегия за управление на човешкия ресурс) – ще изпреварват своите конкуренти.

Реалностите на пазара на труда са:

- Таланта и лидерството стават все по оскъдни, както никога до сега.
- Работната сила остарява и хората раждат малко деца.
- Организациите стават все по глобални.
- Емоционалната издръжливост става все по важно умение.

Функциите по управление и развитие на човешките ресурси трябва да бъдат измервани, изчислявани и калкулирани в ефективността на икономиката, чрез два компонента – външни операции и вътрешни организационни стратегии.

Висшето образование трябва да играе значима роля за формирането на организационна компетентост за ефективно управление на персонала. В съвременната сложна и променяща се икономическа и социална среда рязко нараства ролята на човешкия капитал и образованието. За това Лисабонската стратегия поставя пред ЕС амбициозната цел за превръщане на европейската



икономика в най-конкурентната, основаваща се на знанието. Постигането на тази цел изисква изключително внимание към осигуряването на подходящо образование и професионално обучение за подобряване пригодността за заетост на работната сила. В тази връзка, ефективното инвестиране в образованието се превръща в приоритет и основна загриженост за постигане на целите за икономически ръст и социално сближаване в Европейския съюз. Качество, достъп и ефективност са основни приоритети на европейската реформа в този контекст.

В годините на прехода и сега в България вниманието е насочено към реформа във висшето образование в съответствие с европейските измерения. Ефективността на висшите учебни заведения зависи от повишаване качеството на образованието, разширяването на достъпа до образование, осигуряване на възможности за придобиване на повече от една квалификация, развитие на умения за учене през целия живот. А това е свързано с институционалната обезпеченост на висшите учебни заведения, както и с адекватно осигуряване на материални, технологични, финансови и човешки ресурси. Държавният бюджет сам по себе си не е в състояние да отговори на тази значително повишена необходимост от ресурси. Без ефективно разпределение на ресурсите, без осигуряване на допълнителни източници на средства, без ново мениджърско мислене, развивано в самите висши училища, без нужната мотивация на академичната общност и студентите за активно участие в процеса на промени, останалите компоненти на реформата остават неефективни.

Важен момент, който до голяма степен определя целите и избора на стратегии за реформа в българското висше образование е развитието на Болонския процес, насочен към създаване на Европейско пространство за висше образование.

След 18 години на преход българското висше образование е изправено пред редица институционални и финансови проблеми, които ще се опитаме да обобщим в този доклад.

## **1.ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В БЪЛГАРИЯ –СЪСТОЯНИЕ И ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ПРОБЛЕМИ**

### **1.1 Състояние на висшето образование в България**

Основните проблеми на висшето образование са свързани с:

- Потребностите на пазара на труда – отсъстват проучвания за потребностите на пазара на труда от кадри с различна квалификация. Няма и прогноза за развитието на тези потребности през следващите години, която да осигури планиран държавен прием във висшите училища, чрез който да се избегне дисбаланса на пазара на труда от ненужни специалисти и недостиг на кадри с важи за бизнеса специализации. Очаква се през 2010 г. в Европа 80% от технологиите да бъдат обновени, но само 20% от трудовите ресурси ще бъдат обучени да работят с новите технологии.

- Несъответствие между степента на подготвеност на кадрите и нуждите на фирмите - висшето образование има предимно теоретическа, а не практическа насоченост.

- Обучение и развитие на човешки ресурси за отраслите, определящи облика на икономиката. Необходима е прогноза за структурата на икономиката на страната за бъдещ период (например за след 5 г.), когато студентите ще завършат. При такава прогноза приемът във висшите училища ще отговаря на потребностите на фирмите и икономиката на страната към момента на завършване на обучението на новите специалисти.

- Прекалено много висшисти – в България е много висок процентът на учащите се, които искат да завършат висше образование, за разлика от западните страни, където основната част от младежите се ориентира към средно специално образование поради високите разходи за висшето образование. Прекалено високият дял на обучаващите се влошава качеството на обучението и се създават ненужни специалности.

В областта на финансирането основните проблеми на висшите ни училища произтичат не толкова или само от неговото ниво (брутен размер), колкото от:

- разпределяне на държавната субсидия на база на неадекватен на сегашните национални условия принцип, който не позволява нито развитието на висшите училища, нито поддържането, а още по-малко, постигането на по-високо качество на предлаганото образование;

- неефективното използване на наличните средства, при което реално само една малка част от тях са инвестиции в учебния и научно - изследователски процес;

- недостатъчната прозрачност и публичен контрол върху начина на използването на ресурсите;

- липсата на целенасочени усилия за осигуряване на разнообразни извънбюджетни източници за финансиране;

- отсъствието на междуинституционално сътрудничество при използването на ресурсите.

Състоянието и развитието на висшето образование се определя до голяма степен от контекста в който се развива, т.е., от социалните, икономическите, технологическите и политическите фактори (или казано накратко, СТИЕП факторите).

Особено значение има законодателната рамка, като част от тези фактори. Тук трябва да се отбележи Законът за академичната автономия (1990 г., отменен през 1995 г.), Законът за висшето образование (1995 г.) и редица поднормативни актове (наредби), които създават възможност да се реализират целите на реформата и изискванията на Болонския процес. В етап на проекти са редица важни нормативни документи, като Закон за студентското кредитиране, Стратегия за висшето образование, нов Закон за висшето образование. Оценявайки съществуващата законодателна рамка трябва да кажем, че тя е нестабилна, не е достатъчно ефективна и съдържа редица противоречия, които водят до някои сериозни проблеми, които ще разгледаме по-нататък.

Основните насоки на реформата във висшето образование са свързани с:

- увеличаване на достъпа до висше образование;
- диверсификация на субектите, които предлагат висше образование, в това число създаването на частни висши учебни заведения, колежи и нови специалности;
- издигане на принципите академична автономия и институционално самоуправление на висшите училища и повишаване ефективността на управление;
- специално внимание към качеството на висшето образование и изграждане на институции за външна и вътрешна оценка на качеството.

Първият закон, с който започна реформата, Законът за академичната автономия имаше положително значение за развитието на висшето образование в България. Той създаде възможности за реален плурализъм в системата на висшето образование - откриха се нови специалности и институти, създадоха се първите частни висши училища, под въпрос бяха поставени остарелите методи на обучение, създадоха се мотиви за развитие на инициативността и творческото прилагане на модерни методи на преподаване, беше повишена ролята на студентите в учебния процес. Законът за висше образование затвърди този принцип, но и закрепи контрола от страна държавата.

България е една от страните, приели най-рано изискването на Болонския процес за тристепенна образователно квалификационна структура –Бакалавър/ Магистър/ Доктор.

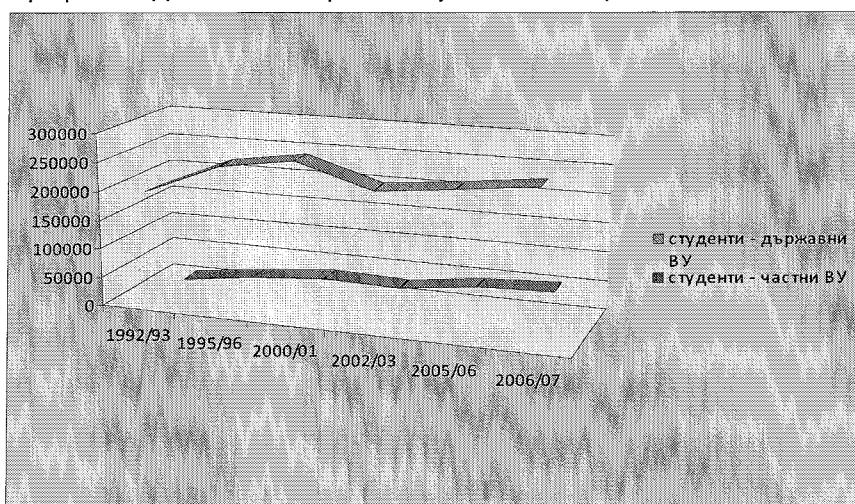
Основните насоки, залегнали в проекта на Стратегията за висше образование, представена пред март 2007 г. пред Ректорите на висшите училища, са масовизацията на висшето образование, продължаващо през целия живот обучение и обвързаността на висшите училища с пазара на труда. Предвиждат се и промени на модела на финансиране. Цели се постигане на по-високо качество на

образованието, засилване на конкуренцията между висшите училища и повишаване на тяхната конкурентоспособност в рамките на Европейското пространство за висше образование.

Системата на висше образование включва държавни и частни колежи и висши училища. По данни на Националния статистически институт (НСИ) през учебната 2006/2007 г. в страната има 43 държавни университета и специализирани висши училища и 10 самостоятелни колежа (без да включваме тези, които са в рамките на ВУ), а частните висши училища са 16, в това число 7 университета.

Макар и с определени спадове в определени периоди (2001/02 и 2002/03 учебни години), тенденцията е към значително нарастване на броя на студентите, както в държавните, така и в частните висши училища. (Графика 1)

Графика 1. Динамика на броя на студентите в държавни и частни висши училища



*Източник:* Национален статистически институт, 2007, <http://www.nsi.bg/SocialActivities/Education.htm>

*Забележка:* Включва и обучаващите се в колежи

Ръстът на студенти през 2006/07 учебна година към 1992/93<sup>1</sup> е 32.4% за държавните училища и 932.5% - за частните, в които се обучават 16.4% от общия брой на студентите.

Таблица 1. Брой на студентите в държавни и частни висши училища

Учебна година / брой студенти	1992/93	1995/96	2000/01	2002/03	2005/06	2006/07	Ръст 2006/2007 спрямо 1992/93 - %
държавни ВУ	195447	250336	270077	230513	243464	258692	32.4
частни ВУ	4909	20272	32494	27939	45144	50685	932.5

*Източник:* Национален статистически институт, 2007  
<http://www.nsi.bg/SocialActivities/Education.htm>

<sup>1</sup> Тогава е първият прием на студенти в частните висши училища според данните на НСИ

### **Статистиката показва, че:**

- делът на студентите в ЕС-25 е около 3,7% от населението, в България – около 3,2% от населението
- делът на включените в обучение след средно образование на възраст между 20 и 24 години, като % от общия брой население в тази възраст: ЕС-25- 57%, САЩ – 81%, България – 34%.

### **Основни институционални проблеми**

По мнение на експерти и представители на академичната общност, изразени в публикации и дискусии,<sup>2</sup> основните институционални проблеми и предизвикателствата, пред които е изправено висшето образование са свързани най-вече с нестабилната законодателна рамка и липсата на ясна стратегия за неговото развитие. След приемането му през 1995 г. Законът за висше образование е променян близо 15 пъти, а Стратегията за висше образование все още е на етапа на проект и съгласуване.

Сред институционалните проблеми, които най-често се посочват, и които създават нестабилност в системата, са:

- Противоречия между институционалната автономия и правителствената централизация и контрол, поне що се отнася до държавните ВУ. Заедно с това, автономията създаде и редица проблеми по отношение на качеството, формирането на многобройни филиали и специалности без осигурен капацитет. Необходимо е да се намери балансът между автономията на университетите и степента на контрол, който упражнява държавата, за да могат да се гарантират, както свободата на академичните заведения, така и потребностите на потребителите на образователни услуги<sup>3</sup>.

- Разминаване между потребностите на пазара на труда от висококвалифицирани кадри и подготовката на завършващите висшите училища, при това и в количествен, и в качествен аспект, тъй като се подготвят хора за професии, които нямат бъдеще/възможност за реализация или придобитите знания и умения не отговарят на съвременните изисквания. Това е особено важно, като се отчита необходимостта българските специалисти да бъдат конкурентоспособни и на европейския пазар на труда.

- Недостатъчно доброто качество на обучение в някои ВУ, въпреки създадената Национална агенция за оценяване и акредитация (НАОА), която трябва да осигури външната оценка на качеството и да го легитимира чрез процедурите за получаване на акредитация и съдържащите се в законодателството изисквания за изграждане на вътрешна (университетска) система за оценяване и поддържане на качеството. Според експерти<sup>4</sup> разбирането за качество не е обвързано пряко със

<sup>2</sup> Дискусии на сайта на Синдиката за наука и висше образование – ВОН-КНСБ [www.von-knsb.hit.bg/](http://www.von-knsb.hit.bg/) и сп. Икономически алтернативи на УНСС <http://alternativi.unwe.acad.bg/index.php?hid=1&nid=5>, както и посочените източници

<sup>3</sup> Бахрам Бекхадия. Обзорен преглед на висшето образование в България (за целите на МОН), Институт за политики във висшето образование, Оксфорд, Великобритания, 2004

<sup>4</sup> Стратегия за развитие на висшето образование в "Стратегия за социално-икономическо и политическо развитие на България 2005-2010: секторни политики", Институт „Отворено общество“

стандарти за резултата от академичните дейности, базира се повече на стандарти за входа в системата и вътре в нея за сметка на тези на нейния изход, което не дава възможност да се оцени ефикасността и връзката между вложенията и резултатите на изхода.

- Голям за страната брой учебни заведения, особено като се отчита демографската криза в България и разширените възможности за обучение в страни от ЕС. Част от университетите са малки, което оскъпява обучението и поддръжката им, влошава качеството, създава трудности при привличане на средства. Очевидна е необходимостта от оптимизиране на университетската мрежата, което е изключително трудна задача, която изисква политическа воля и умело бюджетно финансиране.<sup>5</sup> Наред с това е необходимо повишаване ефективността на структурата и управлението на ВУ.

- Сравнително ниско съотношение „студенти/ преподаватели“ – 11 студенти/ 1 преподавател. (по данни за 2003 г.), което от своя страна означава учебен план с много дисциплини и голям хорариум. В европейските страни подобно съотношение се наблюдава само в Германия, като за Дания то е 35, Франция – 28, Холандия – 22, Великобритания – 20, Швеция -12<sup>6</sup>.

- Неблагоприятна възрастова структура на академичния състав. Данните на НСИ за 2003 г. показват, че половината (47%) от преподавателите са над 50 г.; над 2/3 (69%) от професорите са над 60 г. (38% - над 65 г.); над 1/3 от нехабилитираните преподаватели са над 45 г. (Графика 2 в Приложение). Би могло да се очаква, че тази диспропорция ще се задълбочава, поради ниското заплащане в държавните университети, което прави академичната кариера непривлекателна за младите.

- Липса на необходимите прозрачност, отчетност и ефективно комуникиране, както от страна на правителството, така и на самото ВУ, неговите органи с всички заинтересовани страни, в това число главно потенциалните и реални потребители на образователни услуги, както и в редица случаи с вътрешните структурни звена във ВУ. Без да правя задълбочен анализ, ако приложим критериите, свързани с качеството на информация, ще отбележа, че информацията, особено финансовата, не е в достатъчна степен адекватна, ясна, пълна и точна и навременна, както и че не се използват правилните канали. Основание за такъв извод ми дава работата по подготовка на този доклад и използването на сайтовете на отделните ВУ. Поддържането на добра информационна система във ВО не е странична, а стратегическа предпоставка за утвърждаването на нов модел на управление на ВУ и възможност потребителите на образователни услуги да могат да изберат по-качествени услуги.

---

<sup>5</sup> Проект за модернизация на образованието. Характеристики на българската система за висше образование. 2004

<sup>6</sup> Пак там

Към тези институционални проблеми биха могли да се добавят още много, в частност, свързани с остарялата материално-техническа и информационна база и др. Всички те, в своята съвкупност, намаляват качеството и конкурентоспособността на българското висше образование.

## **1.2 Предизвикателства пред висшето образование в България**

В информационната епоха постигането на конкурентоспособност на българското висше образование и залог за успех е умението да се мобилизират компетенциите на сътрудниците във ВО и тяхната мотивация към постоянно усъвършенстване на процесите, на качеството и подобряване на ответната реакция за разрешаване на поставените задачи.

Новата оперативна среда в информационната епоха се характеризира с:

Интегриране на бизнес процесите – тясна специализация на дейности свързани с производството, снабдяване, продажби, маркетинг и технологични процеси:

- Съчетават високия професионализъм на тясната специализация с оперативността, ефективността и качеството,
- Избягват неефективността на функционалната специализация, неефективността от влошените взаимодействия на подразделенията и удължени срокове за изпълнение.

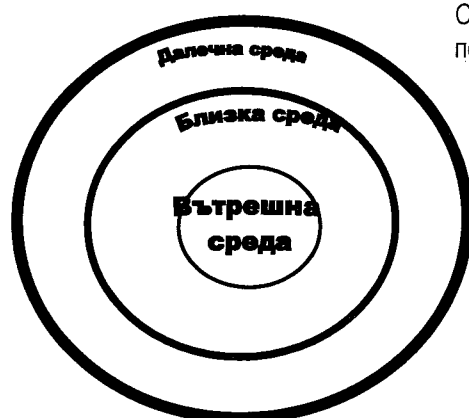
Взаимодействие с клиенти и доставчици – информационните технологии позволяват да бъдат интегрирани процесите на снабдяване, производство и доставката на готова продукция така, че пусковият механизъм на производството да бъдат поръчките на клиента, а не производствения план.

Интегрираните софтуерни системи:

- обхващат процеса от поръчката на клиентите до доставчиците на суровини,
- среда гарантираща качеството на готовата продукция,
- намаляване на себестойността,
- съкращаване срока на производство и доставка.

Основните предизвикателства пред българското висше образование днес произтичат от влиянието както на външни за страната ни фактори, така и от вътрешни фактори (виж Фиг.1) формирали въздействието си от спецификата на икономическата, политическа, демографска и технологична среда в България.





Социални, технологични, икономически, екологични, политически фактори

Заинтересовани страни\*

Налични ресурси, в т.ч. финансови, материали, човешки и др. физически и структурни обекти

\* *Заинтересованите страни са отделните индивиди или групи, които имат законен интерес към висшето образование. Общество, крайни потребители и клиенти на образователните услуги, доставчици на ресурси, спонсори, дарители и инвеститори, правителството, конкуренти и др..*

Фиг. 1 Среда на висшето образование и факторите, които въздействат върху неговото развитие.

Тук ще разгледаме само онези фактори, които оказват най-мощно въздействие върху облика на висшето образование в България.

#### **Фактори от далечната външна среда:**

*Политически и икономически контекст.*

Европейската общност постави образованието и обучението сред своите приоритети още през 1992 година при сключването на Договора от Маастрихт.

В условията на глобализация на интелектуалния пазар е необходимо ясно да разбираме границите, очертаващи привлекателността на европейското висше образование за цял свят. Очертава се ясно визията, че привлекателността на европейското висше образование съответства на привлекателността на европейските културни и научни традиции. Това налага изискването България да координира образователната си политика с тази на другите, подписали Болонската декларация, европейски страни, по отношение постигането на целите, залегнали в нея, и то в определените времеви граници.

Необходимо е ускорено създаване на общ европейски пазар на висшето образование, конкурентен спрямо останалия свят. Това означава:

- Изграждането на единна, цялостна и непротиворечива система, насочена към увеличаване на европейския дял в глобалния пазар на висше образование.
- Мобилност на студенти, преподаватели и учени и подкрепа на тяхното свободно придвижване в една обща, европейска "зона" на висше образование. Мобилността в академична Европа

допринася за "европеизацията" на съдържанието на висшето образование и до ускореното обновяване на учебните планове и програми, чрез между университетско сътрудничество.

- Създаване на подходяща нормативна рамка. Например Болонската декларация (в политически аспект) е документ, насочен към въвеждането на обща система за категоризиране на квалификациите и утвърждаване на единна квалификационна номенклатура, която гарантира сравнимост на образователно - квалификационните нива във висшето образование на европейските страни.
- Хармонизирането на квалификационните рамки и съответните им атрибути (например времето за получаване на образователно - квалификационна степен) между различните европейски системи, както и промени в подходите към оценяване постиженията на студентите (постигане на учебни резултати) и отчитането им на програмно, институционално и национално ниво.
- Въвеждане на общи квалификационни наименования (като "Магистър" и "Доктор") и постигане на общо разбиране за характеристиките на отделните квалификационни степени - присъждането на образователна степен в определена квалификационна област трябва да се подчинява на общи условия, които всеки университет, трябва да гарантира.
- Изграждане на съвместима система за гарантиране качеството и академичните стандарти на присъжданите квалификации. Националните системи за осигуряване на качеството са локални гаранции за спазването на обявените правила за сравнимост, разбираемост и преносимост на присъжданите квалификации. Те трябва да отразяват отговорностите на институциите, системата на акредитация, Европейската система за трансфер и акумулиране на кредити.

Срещата на европейските министри в ПРАГА добави към процеса Болоня следните нови стратегически цели до 2010 год.:

- развиване на системи за учене през целия живот,
- насърчаване на европейското сътрудничество при осигуряване на качество за съвършенство и конкурентоспособност,
- изграждане на активни взаимоотношения между институциите за висше образование, студентите и бизнеса,
- засилване привлекателността на европейското пространство за висше образование.

#### **Фактори от близката външна среда**

*Конкуренти или партньори?!*

Държавите от ЕС запазиха суверенитет по отношение на финансиране на образованието, като поеха отговорност за съдържанието на обучението и за оформянето на образователните си системи.

Университетите имат свободата сами да разработват спецификации на програмите си, по които провеждат обучение, като се ръководят от общата рамка. Програмите трябва да осигуряват на студентите онези учебни възможности, които са заявени в програмната спецификация и да гарантират качество на обучението съответстващо на равнището на академичните стандарти в дисциплинарната област.

В Унгария бе осъществен проект за единни изисквания към учебните програми и курсове водещи до придобиването на образователно-квалификационна степен. Подобна инициатива бе реализирана в Полша паралелно с реконструирането на националната система за осигуряване на качеството във висшето образование. Франция създаде 5-годишна магистърска степен на обучение. Холандия усилено въвеждат магистърски програми с преподаване на Английски език. Германия реформира своя национален акредитационен съвет и заедно с това до сега е финансирала над 400 проекта за пилотно въвеждане на бакалавърски и магистърски програми. Във Великобритания Агенцията за осигуряване на качеството предложи нова 6-степенна национална рамка на квалификациите във висшето образование.

#### **Фактори от вътрешната среда**

Рамката на ЕС е водеща при определянето на насоката и приоритетите в реформата на българското висше образование. Тя поставя сериозни предизвикателства както пред автономните университети у нас, така и пред институциите за управление и координиране на системата на национално ниво. Преструктурирането на национална ни образователна система за пълно съответствие с квалификационните схеми на висше образование в останалите европейски страни е определен във времето процес. У нас степените са въведени с наименованията Бакалавър и Магистър още преди подписването на Декларацията в Болоня. Изискванията на ЕС са възможност за адекватно определяне на квалификационни стандарти на отделните степени на висше образование, обвързани с необходимите компетенции на завършващите.

Вътрешната среда се характеризира с:

- наследена система за висше образование, лишена от гъвкавост и адаптивност към съвременните обществени условия;
- масовизиране на висшето образование;
- лоши демографски тенденции в страната, произтичащи от слаби възпроизводствени и мощни миграционни процеси.

Наличието на неподходяща национална квалификационна рамка и липсата на адекватни общи измерители, позволяващи да се правят сравнения между отделните степени и институции, затрудняват приобщаването ни към европейските квалификационни схеми.

### 1.3. България и европейското пространство за висше образование

Израз на общите ангажименти на европейските страни за създаване на сравними и съпоставими системи на висше образование в европейския регион е подписването на Болонската декларация през 1999 година от 30 държави, сред които България. В Болонската декларация на европейските министри на образованието се посочва, че "Европа на знанието сега е широко призната като незаменим фактор за социалното и човешкото развитие, като неотменим компонент за консолидиране и обогатяване на европейското гражданство, способен да даде на своите граждани необходимите компетенции, за да отговори на предизвикателствата на новото хилядолетие, като заедно с това създаде разбиране за споделени ценности и принадлежност към общо социално и културно пространство."<sup>7</sup> Декларацията даде начало на т.нар. Болонски процес, чиято крайна цел е изграждане на „Европейско пространство за висше образование“ (ЕПВО) до 2010 г., като основен начин да се стимулира мобилността и заетостта на европейските граждани и да се осигури конкурентоспособност на системите за висше образование в отделните страни и в Европейския съюз.

Основното в ЕПВО е въвеждането на съпоставими образователни степени, взаимното признаване на образователните степени и квалификации, европейската система за трансфер и натрупване на кредити, европейското приложение към дипломата и осигуряване на качеството в рамките на ЕПВО. Болонският процес се разви по-нататък на основата на работна програма, която се актуализира при срещите на министрите на образованието на всеки две години. В декларацията на министрите на образованието от Берген (2005 г.) се посочва, че „Отчитайки факта, че висшето образование е пресечната точка на изследванията, образованието и иновациите, то следва да се разглежда като ключ към конкурентоспособността на Европа. Приближавайки се към 2010 г. ние се ангажираме да осигурим на институциите за висше образование необходимата автономия за осъществяване на набелязаните реформи и признаваме необходимостта от устойчиво финансиране на институциите<sup>8</sup>. Европейското пространство за висше образование е изградено около три цикъла, всяко ниво на които има за цел да подготви студента за пазара на труда, за изграждане на компетенции и за активно гражданство. Промените в законодателството и цялостната нормативна база на висшето образование в България целят най-пълно да отразят тези цели и приоритети.

---

<sup>7</sup> Болонска декларация, 1999.

[http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/BOLOGNA\\_DECLARATION1.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf)

<sup>8</sup> Декларация от Берген, 2005 г. [www.bologna-bergen2005.no](http://www.bologna-bergen2005.no)

## 2. ПЕРСПЕКТИВИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И ОТРАЖЕНИЕТО ИМ ВЪВ ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ

### 2.1 Световни тенденции за промяна в УРЧР

Светът се променя със скоростта на светлината и времето. Причините за това можем да потърсим в новите технологии, отвореното глобално пространство на бизнес и пазари, политически интереси. Но ако се замислим и погледнем в сърцето на проблемите дали това са истинските причини? Не разбира се. Но това е само една гледна точка.

Проф. Дебашис Чатърджи (Център по лидерство, Сингапур)<sup>9</sup> задава риторичен въпроса „*Кой развява знамената поставени пред сградата на НАТО?*”

- Един правилен и твърде тривиален отговор е „вятърът”.
- Друг правилен и не толкова стандартен отговор е „мисълта на човека”, който е измислил пилона и знамето”.

И така връщайки се към основния ни въпрос на дискусиата и излезем извън рамките на стандартните анализи ще осъзнаем, че в дълбоката същност на промените не стоят така познатите ни от икономическите учебници СТИЕП фактори, а ХОРАТА – лидери, творци, експерти обикновени трудолюбиви и не толкова отдадени на работата си служители и работници. Всеки има своя принос в настъпващите промени. Те са виновни нещата да се случват такива, каквито познаваме.

За това този век е век на потенциала и енергията на хората и всички печеливши организационни стратегии и научни изследвания за управление поставят на първо място хората и влиянието им за мезо, макро и микро промяна. Какво се променя? Променят се хората, бизнес средата и организационната среда, като елементи на една система. Да ключовата дума е промяна.

#### **Промяна в хората**

В индустриалната епоха хората бяха щастливи, че могат да работят независимо от условията. Те бяха доволни от факта, че имат храна, вода, сигурност за работното място и покрив над главата си. Теорията на Маслоу за мотивацията на човека да работи усърдно изглеждаше правдива и убедителна. Подпомагаше мениджърите да обясняват поведението на подчинените си и да вземат правилните решения. Работещите бяха отличните изпълнители и никой не очакваше от тях да вземат решения и да носят отговорности. Отговорността и решенията бяха приоритетни функции на тесен кръг от

---

<sup>1</sup> **Debashis Chatterjee** (директор на Центъра по лидерство, Сингапур)- работна сесия на 12 международен конгрес на Световната федерация на Асоциациите по УРЧР на 14.04.2008.

<sup>2</sup> **Charles Handy** (роден през 1932) е Ирландски философ, специализирал организационно развитие и мениджмънт. Дълги години е бил професор в the London Business School. Сега е независим консултант и писател.

авторитарни ръководители, които имаха специфичните знания и природната даденост да управляват умело.

В съвременната информационна ера хората

- искат да имат признание за положените усилия от колеги, приятели и ръководители,
- да се оценява и поощрява трудът им,
- да участват в проектирането на работните процеси и да бъдат отговорници за тях,
- държат на своя социален статус.

Charles Handy<sup>10</sup> във своето изказване на 12 международен конгрес на Световната фондация на Асоциациите по човешки ресурси – април 2008 г. заявява, че:

- 72% от персонала работи усърдно,
- 19% от хората бойкотират умишлено дейностите на фирмата,
- 9% са хора безразлични към нещата, които се случват около тях, те правят каквото си искат – понякога работят добре, а понякога – не.

Промените в нагласите на хората за работа налагат промяна в управлението. Тези промени трябва да намерят решение в образователната подготовката, както на ръководители, така и на изпълнители, което предопределя необходимост от промяна в образователната система, в т.ч. учебни програми.

#### **Успешният мениджър - характеристики**

В индустриалната епоха мениджърът е:

- Авторитарен по отношение на хората – знае какво иска да постигне, как да го направи и колко ще му струва. Няма нужда от друго мнение. Неговият девиз е: *Не ми давай акъл а пари*. Този стил ясно доминира в България за периода от 1990 до 2000г. И се очертава като изключително успешен за времето на политическа и икономическа промяна.
  - Агресивен по отношение на пазара – намира нишите и развива бизнеса съобразно възможностите си за производство и търсенето на пазара. Все още клони към фирмите „динозаври“, които произвеждаха каквото могат без да анализират потребностите на клиента. Но има ясното съзнание, че трябва да промени стратегията си и ако иска да оцелее трябва да предлага продукти и услуги, които пазарът изисква.
  - Гъвкав по отношение на производство и услуги. Единствена цел е ПЕЧАЛБА. Важни за него и бизнеса са само финансовите показатели. И дори не се е замислял, колко ценен е човешкият капитал.
-

Днес ролята на ръководителя се променя. Той не е „самотният бегач на дълги разстояния“. Той трябва да бъде едновременно и режисьор и актьор. Да ръководи и участва в промените възползвайки се от всички налични ресурси – финансови, материални и не на последно място персонал.

Ключът към успеха е да накара хората да правят нещата по най-добрия начин. Непрекъснато да си отговаря на въпроса: „Как всеки член на екипа да разгърне своите потенциални възможности в полза на организацията?“. Днес мениджърът ясно осъзнава, че длъжностната характеристика се оказва капан за творчеството, креативността и иновациите. Това налага преразглеждане на организационните модели.

В ерата на информационните технологии, на фондовите борси стойността на една фирма се определя от баланса на финансови и нефинансови показатели. Акционерните дружества повишават цената на своите акции залагайки на основни нефинансови показатели, като

- качество на персонал,
- иновативни решения,
- приемственост на знанията.

През XXI век се залага на „човешката страна“ на бизнеса. 12 международен конгрес на Световната федерация на Асоциациите по УРЧР (14.04.2008) премина в дискусии за

- Предимството да управляваш таланти.
- Какво е мястото им в глобалните предизвикателства на УЧР до 2015г.

Но какво означава талант, управление на таланти и кои са глобалните предизвикателства?

Според Чарлз Хенди „талант“ е нещо, което правите различно от другите и това ви прави успешни. Хенди ви препоръчва да се замислите върху думите на таланта *“Моята работа е това което правя, а не това което съм. Но бих искал един ден да бъда в работата си, това което съм.”*

Управлението на таланти е динамичен процес от етапи на намиране на подходящите хора, създаване на подходящи условия, развитие и задържане на таланта.

### **Глобалните предизвикателства пред УЧР до 2015**

Д-р Rainer Strack от BCG (Бостанска консултативна група) на база на мащабно изследване на 600 компании от 26 страни и 4 континента обобщава следните глобални предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в организациите:

- да имаш креативни служители
- да умееш да управляваш лидери
- да създаваш ръководители - “учители”
- да изграждаш организационна култура за
  - управление на иновации,



- за учеща се организация,
- за приемственост чрез управление на знанието.

В своята презентация „Leading Clever People” проф. Rob Goffee и Gareth Jones, LBS(Лондонско бизнес училище) отговарят на въпроса „Как да управляваме хората, които не искат да бъдат лидери, но са много по-умни от нас?”

Те разглеждат управлението в организациите на три взаимно зависими и тясно свързани нива:

- Управление на таланти
- Управление на талантливи екипи
- Управление на умни организации

За да управляваме имаме нужда от информация, формална власт и подчинени. Но за да управляваме интелигентно това не е достатъчно. Необходимо е още:

- Да разпознаваме таланта и опознаем индивидуалните характеристики,
- Да създаваме подходяща организационна култура,
- Да стимулираме и поддържаме подходящ стил на лидерство,
- Да притежаваме и развиваме умение за управление като едно цяло на интелигентни хора, креативни екипи и умни организации.

Тук поставям въпроса „Готово ли е висшето образование в България да отрази тенденциите в своите образователни програми и да предлага адекватни специалисти и управленци на пазар на труда и бизнеса?” Възпитава ли необходимите умения и предоставя ли необходимите знания за интелигентно управление? Създава ли условия за развитие на модерните компетенции – креативност, иновативност, разгръщане на таланта? Има ли подходящите образователни технологии за да се справи с предизвикателствата на новото време?

*„Даже остроумните се нуждаят от организация. Тя им предоставя ресурси и чрез тях рационално създава добавена стойност.” Robert Altman, директор на сериала MASH*

За да отговори на изискванията на бизнеса и да бъде в крак с времето образователните институции трябва да притежават характеристиките на умните организации:

- Силата на организацията не е в капитала, а в нейното знание;
- Няма организация, която да не се променя, но всяка със своето темпо;
- Прави критичен анализ на ценностите;
- Прави непрекъснат преглед на мотивацията;
- Цели да упростява процесите;
- Не прилага механично чужди схеми.

## 2.2 Характеристики на пазара на труда в България

Пазарът на труда в България се променя непрекъснато. Основно влияние върху него оказват икономическите условия, навлизането на чуждестранни фирми и капитали, заедно с това страната е член на Евросъюза и това отваря възможности за работа и зад граница, каквито нямаше преди 2007 година. Можем да твърдим, че пазарът на труда е общ за ЕС.

Повишаването на гъвкавостта на пазара на труда предполага повишаване на неговата ефективност. По-голямата гъвкавост на трудовия пазар води до по-висок доход, генериран от един зает. Тук ще разглеждаме характеристиките на пазара на труда, на само в полза на бизнеса, но от гледна точка на възможностите за висшите учебни заведения. За това говорейки за организация ще имаме в предвид не само бизнес предприятията, но и ВУЗ.

Гъвкавостта на пазара на труда има няколко аспекта.

Институционалният аспект включва съществуващите регулации и институции на този пазар. Институционалните проблеми на пазара на труда имат следния характер: дефиниране на условията за освобождаване в колективните и индивидуални трудови договори; включване на икономическа или технологична причина в списъка на основанията за освобождаване от работа; отмяна на клаузата относно правото на работниците, достигнали пенсионна възраст, да получават обезщетение при освобождаване; обезщетението за освобождаване от работа по инициатива на работодателя, без той да посочва определен аргумент за това, да се договаря от заинтересуваните страни, без да се определя изрично неговата минимална граница.

Гъвкавостта на работната заплата е вторият аспект, като тя дава възможност на предприемачите да адаптират разходите си за труд. Възнагражденията се определят по няколко основни критерия, сред които най-важни са професионалното представяне и уменията на служителите; заплатите да се увеличават според ръста на производителността; при планирането на ръста на заплатите инфлацията трябва да се вземе под внимание и други. Гъвкавите форми на заплащане са: почасово, на непълен работен ден, сезонна заетост, за завършването на конкретна работа, допълнителни стимули към основното възнаграждение и други. Тези форми на заплащане са изключително ефективни не само за бизнес предприятията, но и за образователните институции.

Една от често използваните форми на гъвкава работна заплата е системата на допълнителни стимули. Допълнителните придобивки са елемент от възнаграждението, които се дават под различни форми в допълнение към основната заплата. Целта на тази система е: да осигури атрактивен и конкурентен пакет от придобивки, който едновременно да привлича и да задържа високо квалифицираните специалисти; да съответства на индивидуалните потребности на служителите; да увеличи чувството за принадлежност към организацията; да осигури на служителите и работодателя

възможност за ефективно управление на данъците и осигуровките плащани върху възнаграждението. Гъвката система от допълнителни придобивки създава благоприятно отношение на персонала към организацията, а в дългосрочен план това подобрява организационните резултати. Тя е особено подходяща, защото спомага за хармонизиране на заплащането, а необходимостта от внедряването на системата от гъвкави придобивки е резултат от тенденцията към установяване на гъвкава работна среда. За съжаление гъвкавостта на системите за възнаграждение са приложими само в частните учебни заведения, и почти невъзможни за държавните бюджетно финансирани ВУЗ.

Гъвкавостта има различни форми - нерегламентирано работно време, почасова работа, работа от дистанция чрез интернет, работа вкъщи. Гъвкавостта на организациите, включва способността на тяхното оперативното ръководство при съществуващите условия да промени организацията на труд. Промените в организацията на труд включват методите на дистанционна и гъвкава работа. Гъвката работа е възможна благодарение на информационните и комуникационни технологии, като работата се извършва извън самата организация, но в тесен контакт с нея. Информационните и комуникационни технологии позволяват повишаване на производителността; подобряване на комуникационните процеси вътре и извън организацията; намаляване на разходите за работни помещения; по-пълноценно мотивиране на служителите, по-добра организация на заплащането. Гъвката работа води до печалби от повишаване на производителността от: по-голяма концентрация, т.е. избягва се прекъсването на работата в офиса; възлагане на конкретни задачи, а не просто присъствие в офиса; спестяване на разходи за наем и поддръжка на работни помещения; запазването на полезни специалисти, които временно отсъстват от работа (болни, майки с деца и други), тъй като подготовката на нов специалист понякога струва много скъпо на организацията; въвеждане на заплащане само за свършена работа; допълнителна мотивираност на работещите от доверието на работодателя към тях; могат по-лесно да се съчетаят личните със служебните задължения; пестят се време и пари за отиване и връщане от работа; възможност за поемане на по-големи задачи чрез създаване на временни виртуални екипи с участието на други организации. Недостатъците от този вид работа имат следния характер: технически проблеми при управлението от разстояние; по-трудно управление на качеството; по-голяма социална изолация за работещите; относително високи разходи за техника и комуникации.

Гъвкавостта на работната сила е способността на лицата, заети или търсещи работа, да се адаптират към променящите се условия на трудовия пазар. Факторите, които ограничават гъвкавостта на работната сила са неадекватната квалификация и образование и работната заплата.

„Гъвкавостта е дефинирана като способност на пазара на труда да реагира на външни въздействия и да се променя. В първия аспект е изследвана неговата реакция под въздействието на по-важните макроикономически фактори (БВП, инфлация и производителност на труда). За оценка на

способността да се променя са използвани ключови показатели в тази област: мобилност на работната сила (потоците на пазара на труда - вътрешни и външни), продължителност на работното време и характерът на трудовите договори. Получените резултати дават основание за извода, че пазарът на труда в България се отличава с умерена гъвкавост. Той реагира в различна степен на външни въздействия, проявява висока междусекторна мобилност и ограничено прилагане на гъвкави форми на заетост.<sup>11</sup> В този смисъл предизвикателството пред ВУЗ в България е да организират и предоставят възможност за по висока мобилност на преподавателския си състав и обмяна на преподаватели с институции от ЕС.

Проблемът с гъвкавостта на пазара на труда е определената минимална работна заплата за страната и минималните осигурителни прагове по видове длъжности. Други основни проблемни области са негъвкавото работно време и високите разходи за наемане на работна ръка. Също така има несъответствия в наличните на пазара умения на работната сила и много слабо участие в обучението през целия живот.

Гъвкавостта е неотменима характеристика на съвременните организации, защото тя е средство за постигане на по-висока ефективност, както в организацията, така и на икономиката. Важно за гъвкавостта на трудовия пазар е да бъде съчетана с висока производителност на труда и конкурентоспособност. Повишаването на гъвкавостта без съмнение влияе положително върху производителността и конкурентоспособността на организацията. Все още предприемачите залагат на ниската цена на труда като фактор за конкурентоспособност, което е грешка в дългосрочен план. Бизнесът отделя твърде малко средства и внимание за квалификацията на своите работници и служители, а в същото време постоянно се твърди, че квалификационната структура на работната сила не съответства на съвременните изисквания на икономиката. Решението на проблема е в по-големите инвестиции в качеството на човешките ресурси, в по-ефективните услуги на пазара на труда, насочени към учене през целия живот и повишаване адаптивността на работната сила, разширяване на стимулите за бизнеса да включват работещите в продължаващо професионално обучение. Конструктивен диалог между заинтересованите от дейността на висшето образование страни (бизнес, държава, ВУЗ и студенти) би довел до ефективни решения за справяне с настоящите проблеми. За съжаление в стремежа си да запазят своето статукво и да доказват правотата на възгледите си, заинтересованите страни остават извън процеса на реална комуникация и вместо дискусия наблюдаваме монолози. Взаимните обвинения и отбранителни позиции на заинтересованите страни, ги отклоняват от правилната посока за търсене на решения на проблемите. В действителност на динамични промени търсенето на виновник не е подходяща стратегия. Необходимо е стратегическо

---

<sup>11</sup> Цанов, В., Оценки на гъвкавостта на пазара на труда в България, сп. Икономическа мисъл, кн. 3/2007.

решение за управление на промените, където инициатор и лидер е екип от работодатели, академични представители, държава и студенти.

## **2.3 Проблеми на пазара на труда**

### **2.3.1 Дефицит на кадри**

Промените на пазара на труда през последните години са в положителна посока под влияние на икономическия растеж и активните мерки и политики за заетост. Основен проблем на трудовия пазар е дефицитът на кадри. Той се дължи основно на качеството на образованието и на ниското заплащане. Този проблем е основен, както за големите, така и за малките и средни предприятия. За висшето образование обаче, проблемът с дефицита на кадри е с още по-голямо значение, тъй като държавните университети не разполагат с достатъчно средства, за да предложат по-високи заплати, с което биха привлекли и задържали необходимите кадри със съответната квалификация.

Търсенето на работна ръка в пъти надвишава предлагането. В опита си да задържат кадрите си или да привлекат нови, повечето компании увеличават заплатите до нива, които не отговарят на производителността. За това младите асистенти напускат университетите и научните институти и приемат предложенията на консултантски фирми и бизнес организации. В особено големи размери е текучеството на университетски преподаватели занимаващи се с компютърни и комуникационни технологии.

Нарастването на икономиката естествено води след себе си и потребност от кадри. А кадрите се отглеждат много по-трудно и много по-дълго време. Действат и отрицателните фактори на пазара, като конкуренцията на европейския трудов пазар. Младите подготвени кадри, владеещи езици предпочитат да започнат работа за голяма чуждестранна компания или да работят в чужбина. Проблем е и чисто количественото намаление на хората, които могат да работят в съответната област. Наложително е Министерството на образованието и науката да регулира приема и да преразпредели квотите по професии, съобразно необходимите на бизнеса кадри, като увеличи държавния прием на специалности, за които има недостиг на кадри за сметка на такива, чийто кадри са в изобилие.

Друг важен вътрешен фактор е мотивацията. Висококвалифицираните кадри трудно биха се задоволили с ниско трудово възнаграждение. Повишаването на мотивацията може да се извърши посредством организирането на стажове за студенти. По този начин съответното предприятие ще може да подбере качествени кадри, които да назначи на работа след завършването им и същевременно да ги мотивира чрез стипендии за срока на обучение.

Основната причина за недостига на кадри не е само в системите за възнаграждение, а и в условията, при които се приемат младите кадри. Необходимо е разработване на система за въвеждане

в длъжност, социализация и професионално развитие. Това означава повече внимание, напътствия, създаване на чувство за принадлежност към организацията.

Друга причина за недостига на кадри е, че не всички, които влизат във висшите училища, са мотивирани да започнат работа по съответната специалност. Висшите училища трябва да преразгледат начините за прием. Трябва да се държи по-добра връзка между бизнеса и организациите подготвящи кадрите. Работодателите трябва да се стремят към непрекъснато повишаване на квалификацията на своите служители чрез запознаване с новостите, които навлизат в съответната сфера на дейност, чрез инвестиции в нови знания и умения. Тези новости и обучения могат да бъдат предоставени от висшите учебни заведения.

Кадровите ресурси на българския трудов пазар не достигат, от една страна, като физическа бройка, а от друга – като квалификация, която изискват работодателите. Конкуренцията между работодателите налага да работят за задържането на персонала си, като едно от средствата за това е гъвкава работна заплата и подобряване условията на труд. Всеки работодател осъзнава нуждата да инвестира средства в квалификация на кадрите си, да има добър екип. Няма работодател, който да не е наясно, че без качествен екип, без ефективно използване на човешкия потенциал и енергия няма успех. Ситуацията в България е следната: от една страна бизнесът бързо се развива, а от друга кадрите напускат страната заради по-висок стандарт. Най-големият недостиг на кадри е в туризма, производството и търговията на дребно. Това са и най-критичните зони. Те имат проблеми с набирането на персонал дори с не много високи качества и умения. Другият проблем е сивата икономика, от която най-много са оцетени фирмите добри работодатели, които плащат пълни осигуровки и данъци. Те трябва да се конкурират с работодатели, които не плащат осигуровки и следователно правят по-ниски разходи за труд.

В настоящия момент в нашата страна пазарът на труда се определя от търсещите работа, а не от работодателите. Има разминаване между желанията, уменията на кадрите и претенциите на работодателите по отношение на типа работа или на това, което дават като заплата. Служителите и кандидатите за работа са много по-информирани за това, кой е добър работодател и кой не.

Набирането и задържането на персонал, отговарящ на определени професионални стандарти става все по-трудна и много важна задача. Един от най-острите проблеми на конкурентоспособността на организациите в дългосрочен план са човешките ресурси. Потенциалът на човешкия ресурс генерира промяна, развитие и ефективност. Управлението на човешките ресурси е непрекъснат и целенасочен процес за подбор на най-подходящите работници и служители, тяхното обучение, развитие и мотивиране. Ефективното управление на човешките ресурси се основава на факта, че хората са ключов фактор за конкурентното предимство.

Единният европейски пазар разширява възможностите за реализация на квалифицираните българи навън и задълбочава квалификационния дефицит. По отношение на дефицита на кадри дребният бизнес е в неравностойно положение спрямо големите предприятия, което се дължи на няколко причини. Поради ограничената численост на персонала, дребния бизнес не може да разчита на специализация и висока ефективност. При много малки и средни предприятия един квалифициран специалист съвместява няколко функции, получава сравнително ниско възнаграждение. Разходите за обучение са значително по-малки отколкото при големите предприятия, поради финансови ограничения и текучество. Проблемът с осигуряването на необходимите човешки ресурси в сектора на малкия и среден бизнес е преди всичко проблем на образователната система и неразвения пазар на труда. Голяма част от дребните предприемачи в България установяват сериозно разминаване между продукта на висшите училища и нуждите на бизнеса. Проблем за малкия бизнес са и регулациите на пазара на труда. За трудностите на малките и средни предприятия да решат проблемите си с човешките ресурси допринасят ограниченията върху временните трудови договори и почасовото заплащане, ограниченията за уволнения и други. Илюстрация на проблемите по отношение на дефицита на кадри за малките и средни предприятия е Графика 2.

Графика 2. Трудност при намирането на подходящи ръководители, служители и работници за незаетите места в малките и средни предприятия в област Бургас



От Графика 2 се вижда, че намирането на квалифициран персонал като цяло е трудно що се отнася до намирането на ръководители и служители; а намирането на работници е малко по-лесно – 36,3% от анкетираните смятат, че биха намерили лесно необходимата им работна сила. От графиката се вижда, че най-голям е процентът за много трудно намиране на ръководители (10.3%), най-често служителите се намират трудно (29.8%), а намирането на работници най-често е сравнително лесно (36,3%).

Освен образованието и пазара на труда, една част от проблема с дефицита на квалифицирани кадри е в управлението на организациите. Тяжна е основната отговорност да доразвият специалиста,



който им трябва, чрез професионално, вътрешно - фирмено обучение или обучение на работното място. Образователната система трябва да даде основата за ефективност в обучението на кадрите. Квалификацията макар и основен фактор, е все пак само част от човешкия ресурс, който трябва да се управлява ефективно. Освен индивидуалната квалификация на работещите, много често в крайния резултат по-голяма тежест имат уменията да се работи в екип, дисциплинираността и мотивацията, които не могат да се придобият чрез образователната система, а се създават във фирмата и отразяват условията и нивото на управлението на човешките ресурси. Обикновено мениджърите виждат зад неспособността на даден специалист да се справи с поставените му задачи единствено недостатъчна квалификация, без да се замислят за фирмените отговорности в адаптирането на уменията на специалиста към нуждите на организацията и главно за другите условия съответната квалификация да бъде реализирана.

Важен фактор в мотивацията на персонала е наличието на стратегическа визия за бъдещето на предприятието, към която те да са съпричастни. Българските организации рядко имат дългосрочна фирмена стратегия, или визия, която да приобщава интересът на персонала. Дори и да има стратегическо планиране, то е на управленско равнище без да се взема под внимание съпричастността на служителите. В голяма част от организацията на персонала се гледа като на изпълнители, за които е нужно да се концентрират върху непосредствените си задачи, без да знаят какви са целите и стратегията на самата организация в средносрочен и дългосрочен план. Това е обща слабост на фирменото управление.

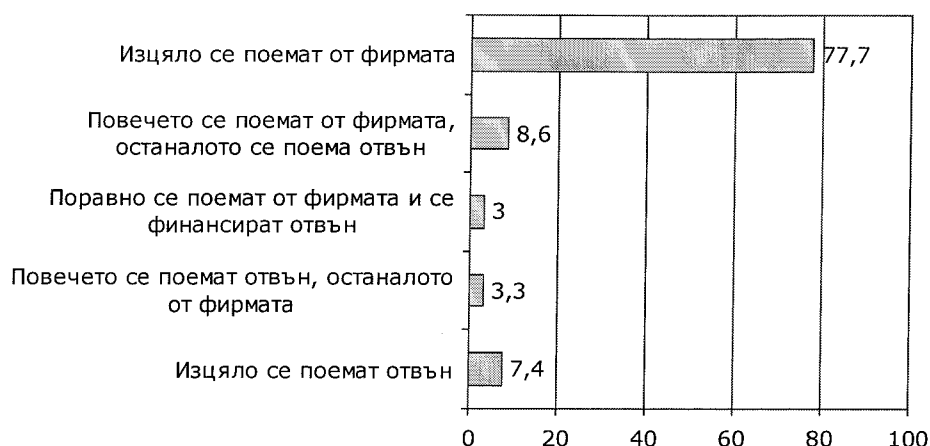
Българските предприятия, особено тези от дребния бизнес не разполагат с достатъчно средства и не са мотивирани да инвестират в развитието на кадри. Експертите са на мнение, че бизнесът страда от липсата на квалифицирани кадри защото няма средства, които да инвестира в подготовката на нужните му професионалисти, и защото не мисли задълбочено и в перспектива за работната си ръка. Младите хора, мотивирани да работят и наети на подходяща работа, от своя страна очертават и другия голям проблем - наученото в университета е напълно неприложимо в практически условия. Налага се дълъг период на адаптация, за който предприятията често не са склонни да отделят средства. Организацията от своя страна пък нямат гаранции, че когато инвестират в квалификацията на човешките ресурси, не подготвят кадри за конкуренцията.

### **2.3.2 Проблеми с образованието и квалификацията**

Адаптивната работна сила с високо развити умения е от основно значение за ефективното внедряване и адаптация на нови технологии, и става все по-значима. В епохата на глобализация, знанието става все по-значим двигател на растежа, затова още повече се подчертава значението на

придобиването на съответните умения от страна на българската работна сила. За да преодолее недостига на знания и умения, нашата страна се нуждае от практически приложимо професионално образование и обучение, качествено висше образование и възможности за обучение през целия живот.

Графика 3. Разходи за обучение и повишаване на квалификацията



От Графика 3 се вижда, че за квалификацията на персонала в по-голямата част фирмите разходите са за сметка на работодателя (77.7%), в 8.6% по-голямата част от разходите се поемат от фирмата, а останалите се поемат отвън, в 3.0% разходите за квалификация на работниците и служителите се поемат по равно, в 3.3% повечето от разходите се поемат от вън, а останалите от фирмата, а в 7.4% от фирмите разходите за обучение и квалификация се поемат изцяло от вън. Това е една положителна тенденция и показва, че по-голямата част от работодателите имат нагласа да влагат средства за повишаване на квалификацията на своите служители.

Висшето образование е система, елементите на която са взаимно обвързани и обуславят нейното естество и качество. Висшето образование е една от сферите с най-голямо значение за икономиката на България. С оглед на новите изисквания на динамично променящата се глобална икономика, както и на предизвикателствата на висококонкурентния трудов пазар в рамките на Европейския съюз, е необходимо преразглеждане на целите и качеството на българското висше образование. Високообразованите специалисти могат да бъдат конкурентно предимство на всяка една организация.

Системата на висшето образование и повишение на квалификацията е основна за обществото. По-образованите граждани уважават различното мислене на другите хора. Те са по-квалифицирани работници и по-претенциозни към качеството на потребяваните продукти и услуги, което стимулира конкуренцията и иновациите.

Основните проблеми свързани с образованието и квалификацията на персонала имат следният характер:

- Отсъстват проучвания за потребностите на пазара на труда от кадри с различна квалификация. Няма прогноза за развитието на тези потребности през следващите години, за да се планира държавният прием във висшите училища. Очаква се през 2010 г. в Европа 80% от технологиите да бъдат обновени, но само 20% от персонала ще бъдат обучени за работа с новите технологии.

- Изборът на специалност е дело на всеки обучаващ се, но приемът по отделните специалности е дело на държавата, защото тя финансира образователната система. Необходимо е да се направи анализ на пазара на труда и това какви потребности от специалисти има. Пазарът на труда трябва да е тясно свързан с приема във висши училища, за да не стига до произвеждане на ненужни специалисти, от една страна, а от друга – недостиг на друг вид кадри. Ето защо държавният прием в университетите трябва да е тясно свързан с потребностите на бизнеса от кадри.

- Необходима е прогноза за структурата на икономиката на страната след 5 г., когато студентите ще завършат. Независимо, че трудно може да се прогнозира в среда на непрекъсната промяна.

- В България процентът на учащите се, които искат да завършат висше образование, е много висок, за разлика от западните страни, където основната част от младежите се ориентира към средно специално образование поради високите разходи за висшето образование. Прекалено високият дял на обучаващите се влошава качеството на обучението.

- Несъответствие между степента на подготвеност на кадрите и нуждата на предприятията - висшето образование има предимно теоретическа, а не практическа насоченост. Професионалното обучение във висшите училища се извършва с техника и технологии, каквито отдавна не се прилагат в предприятията.

- Необходимо е развитие на стажантските програми и реализирането им през целия период на обучение. Така кадрите ще са придобили необходимите практически умения и много по-лесно ще се адаптират в реална работна среда. Все още не всички университети изискват и осигуряват провеждането на професионален стаж. Освен това липсват стимули за работодателите, приемащи стажанти, независимо че работодателите могат чрез стажантски програми да подберат част от екипа си.

Сериозен проблем по отношение на образованието и квалификацията в организациите остават трайните и задълбочаващи се структурни несъответствия на образователното равнище и квалификацията на работната сила. Все по-често бизнесът среща трудности с набирането на

подходящи кадри поради влошаващото се качество на висшето образование. Най-важен приоритет следва да бъде подобряването пригодността на работната сила чрез обучение.

В България висшето образование продължава да се развива като самостоятелна единица, откъсната от пазара на труда, а ниските заплати и изтичането на кадри във всички сектори продължават да се оправдават с недобре развитата икономика и последиците от миналото.

Целта на образователната система е качествено образование на студентите. Качеството на обучение и преподаване в българските висши училища е на различно ниво. Разпределението на специалностите не съответства на търсенето на работна сила на пазара на труда. В България е все още слабо развита процедурата за наблюдение върху образователните потребности на пазара на труда. Слаба е връзката между висшите училища и бизнеса, както и липсват условия за провеждане на ефективни стажове на студентите в предприятията.

Кризата в науката и образованието в България се дължи главно на липсата на национална дългосрочна стратегия за развитие и недооценяването на бюджетните приоритети, както и на липсата на цялостна политика за развитие на сектора. Поради лошата дисциплина в училищата и некачественото обучение, българските университети не приемат дипломите на завършилите средно образование като вход за висшите учебни заведения. На този етап от съвременното развитие на нашата страна има голяма нужда от това образователната система да се модернизира и оптимизира. Ето защо е необходимо въвеждането на нова структура на висшето образование, която да има за цел да преодолее основните недостатъци на сега действащата образователна структура. Тя трябва да решава следните проблеми:

- Гарантиране на равни възможности за кандидатстване и достъп до качествено образование;
- Възможност за по-добро адаптиране на професионалното образование към динамиката на пазара на труда;
- студенти с различни способности, потребности и интереси имат възможност да ги реализират;
- Повишаване на мотивацията на учащите не само за по-високо образование, но и за учене през целия живот.

Образователната система трябва да подготвя съвременни хора, които ще играят централна роля в реструктурирането и модернизацията на икономиката и повишаването на нейната конкурентоспособност, както и да създава бъдещи предприемачи. В България общият брой на обучаващите се лица на средна възраст е 1,3%, което е значително по-ниско в сравнение със страните от Европейския съюз, т.е. 10,2%. Изследователският сектор и висшето образование имат нужда от:

- Подготовка на необходимите кадри за развитието на българската икономика и българските предприятия;
- Поддържане на конкурентоспособност на висшите училища и научни организации в България.

Реформата в професионалното образование в България трябва да се насочат към привеждането на образователната система във вид, който да съответства на световните промени в знанието и информацията. За целта е необходимо качествено ново преосмисляне на основните концепции за знанието, изискванията към качеството на образованието и мотивацията на обучаващите се да се реализират по най-добрия начин на пазара на труда.

Присъединяването на България към Европейския съюз и възможността на българските граждани да работят в другите държави-членки на Съюза неминуемо води до промяна в образованието. Държавите-членки обаче нямат задължение да хармонизират стандартите за обучение от гледна точка на критериите за присъединяване, т.е. образованието е в компетенциите на всяка отделна държава. Във всички държави-членки на Европейския съюз предстои образователната система да бъде приспособена към постигането на основните приоритети на Съюза и към икономика, изградена на основата на знанието. Затова непрекъснато се провеждат проучвания за състоянието на образованието в отделните държави-членки и се изготвят анализи за тенденциите за развитие и очакваните промени. Очаква се развитието на информационните технологии да доведат до големи трансформации в образованието.

В световен мащаб тенденцията в сферата на образованието е на съществени промени поради преминаването на обществото от индустриално към информационно. Съвременните икономика са все по-зависими от информацията и знанието, което е основен фактор за икономическия растеж.

Основната цел в промените на образователната система е да тя да се ориентира към по-голямо практическо използване на знанието, подобряване на ефективността, увеличаване на придобитата професионална квалификация; увеличаване на практическите занимания и провеждането на професионални стажове.

Образованието е важен фактор за професионалната реализация на всеки човек. За България може да се обобщи, че все още страната е в догонваща позиция по този показател в сравнение със страните от Европейския съюз. Необходими са мерки за стимулиране на повишаването на образованието и квалификацията на работещите, както от страна на правителството, така и от страна на работодателите. По-образованите и квалифицирани работници имат по-висока производителност на труда и постигат по-високи резултати. Това означава по-високи доходи и печалби за работодателите, а

от тук и по-високи данъчни постъпления за държавата. Ето защо интересът от повишаването на квалификацията на заетите е взаимен.

#### **2.4 Мотивация на персонала**

В основата на всяко преуспяващо предприятие, независимо от неговия размер стоят хората. Предприятията, които обръщат внимание на специфичните нужди на своя персонал, винаги се радват на лоялни и мотивирани служители. Едно от най-големите предизвикателства при управлението на персонала е доброто мотивиране, така че служителите да са способни да направят най-доброто за предприятието в което работят и да искат да го направят. Мотивацията се основава на потребностите на индивида и на целите към които той се стреми. За мотивирането на персонала е необходимо управлението да осигури реални възможности и условия за задоволяване на потребностите на отделната личност чрез нейното определено поведение в труда. Индивидуалният принос трябва да се обвърже със системата за стимулиране на персонала. По този начин работниците ще бъдат мотивирани да полагат усилия и да показват добри резултати.

Мотивацията е съвкупност от сили, които карат хората да постъпват по определен начин. Тя е градивната сила, която мобилизира неподозираните възможности на хората. Те правят нещо, защото имат необходимост от него, стремят се да постигнат някакви резултати, имат определени желания, вътрешни позиции, цели и ценности, които ги карат да избират това поведение. Мотивацията е отнася до това, което кара служителите в предприятието да се движат в посока, която ръководителят е определил. Целта на мотивацията е да се постигне чувство за обща цел, интереси, хармония и членовете на екипа да бъдат максимално удовлетворени. За целта е необходимо: да се разбере, че мотивацията не е просто въпрос на по-високо заплащане, а силата на мотивацията се влияе от опита и очакванията.

Тъй като всеки човек е индивидуален и има различни приоритети, се мотивира от различни неща. Ето защо е необходимо да се направи мотивационен профил за всеки един член на екипа на предприятието. По този начин много по-лесно ще се определят приоритетите и ще се направи извод по какъв начин той може да бъде мотивиран. Чрез индивидуалния мотивационен профил ръководството ще се запознае отблизо с качеството и възможностите на своите служители, начина на работа и постигнатите резултати и ще може да предложи по-добри стимули за по-добрите резултати.

Мотивацията на отделните служители отразява „отношението и оценката на заетите лица към значимостта на мотивационните фактори, както и към равнището на удовлетвореност на потребителите им”<sup>12</sup>. Мотивиращите фактори се използват от мениджъра за въздействие върху

---

<sup>12</sup> Долапчиева, Е., Фирмена политика в областта на мотивацията на заетите във винарската промишленост, 2006, сп. Диалог, Свищов, стр. 89.

поведението на персонала. Те комбинират икономически, социални, психологически и организационно управленски фактори, които влияят върху трудовото представяне на персонала. Факторите в мотивационния процес са следните:

Равнище и динамика на работната заплата – ролята на работната заплата е да осигурява жизнения стандарт на работниците и служителите, да отразява вложения труд, който полага всеки служител при извършването на работата си. „Организацията на работната заплата в предприятията се регламентира във вътрешни правила за работната заплата, които са вътрешен акт на предприятието по смисъла на чл. 37 от Кодекса на труда. Вътрешните правила за работната заплата се утвърждават от работодателя и не могат да противоречат на нормативните актове и на условията, договорени в колективния трудов договор. Във вътрешните правила за работната заплата задължително се включват: 1. общи положения за организацията на работната заплата в предприятието; 2. определяне и разпределение на средствата за работна заплата; 3. определяне на минимални стойности или на диапазони на основните заплати по длъжностни нива; 4. редът и начинът за определяне и изменение на допълнителните трудови възнаграждения.”<sup>13</sup> Работната заплата, като мотивационен фактор трябва да отчита резултатите от труда и да се възнаграждават допълнителните усилия за постигане целите на фирмата. Ако работната заплата е задоволителна, може да бъде един от най-силните мотивиращи фактори. Заплатата трябва да се покачва периодично, за да се стимулират служителите да работят с желание. Финансовите бонуси, свързани с успеха на фирмата, също са много важни, за да почувства служителят, че се оценява труда му. В малките и средни предприятия стои именно проблемът със заплащането на труда. Ето защо по-голямата част от тях търсят други начини за стимулиране на служителите си.

- Признаване на постиженията – това е вътрешната потребност на служителите да бъдат оценени и мотивирани по друг начин. Този стимул може да бъде осъществен чрез повишаване на отговорността в трудовия процес, повишаване в длъжност, привеждане в по-високо ниво на професионална квалификация и други. Когато служителят дава много от себе си в своята работа, старее се за развитието на фирмата, лишава се от личното време, той се нуждае от признанието на работодателя. В малките и средни предприятия няма много нива на израстване, което допълнително дестимулира работещите.

- Участие на персонала в разпределението на печалбата – този мотивационен фактор е много близък до работната заплата, а целта му е идентификацията на заетите с интересите и просперитета на предприятието. Работодателят трябва да избере такива правила, механизми и процедури на възнаграждение, които да отразяват постигнатите общи резултати на предприятието

---

<sup>13</sup> Наредба и структурата и организацията на работната заплата, обн. ДВ, бр. 9 от 26 януари, 2007.



върху възнаграждението на всеки член от него. Това създава у служителите заинтересованост не само за преките финансови резултати от работата на отделното работно място, а и от повишаването на финансовите резултати и просперитета на цялото предприятие. В малките и средни предприятия този мотивационен фактор може да се приложи в пълната му сила, тъй като работодателят може да прецени приноса на всеки едни от служителите и разпределението на средствата да стане на база на индивидуалният принос в предприятието.

- Интегриране в колектива - конфликтите и напрежението на работното място са силно демотивиращи за всички служители, които трябва да се чувстват спокойни и комфортно на работното си място, за да бъдат пълноценни и полезни за предприятието. В дребния бизнес където служителите имат ограничен брой е възможно да се създаде приятелска обстановка в работата и ако някой от тях не се вписва в колектива да бъде отстранен.

- Добри условия на труд - приятната работна среда винаги е плюс и дава желание на служителя, за изпълнение на задълженията си. Мръсното работно място, развален компютър, тесен офис и липсата на обедна почивка действат демотивиращо за всеки служител. По-голямата част от малките и средни предприятия нямат достатъчно средства за закупуване на нов инвентар и оборудване. Освен това тези предприятия поддържат малки офиси, където служителите не разполагат с достатъчно лично пространство, а и много често се налага служителите сами да се грижат за приветливостта на работното място. Всичко това силно демотивира служителите.

Системата на усъвършенстване на мотивацията се основава на анализ на съществуващите проблеми, които са свързани с мотивацията, разработване на конкретни предложения за усъвършенстване на мотивационния климат. Чрез анализа на мотивацията се разкриват проблемните места в мотивацията на работещите, които оказват отрицателни влияния на трудовото им представяне и резултати, определят се възможностите за подобряване на мотивационния климат и подобряване удовлетвореността на работата. Изграждането на мотивационна система включва: оценка на удовлетвореността на служителите от условията на труд, естеството на работата, стила на ръководство, начина на комуникация между служителите и ръководството, както и между служители и служители и резултата от работата; оценка на усилията, които инвестират служителите в работата и включването им във вземането на решения.

Необходимо е организациите да предприемат мерки за изграждане на работещи мотивационни програми за привличане на млади, квалифицирани и готови да работят хора. В момента в България от първостепенно значение за служители са размерът на заплащането на труда; добрата репутация на предприятието; възможност за професионално израстване. Възможностите за професионално

развитие и дългосрочна заетост на квалифицираните кадри са фактори, които водят до стабилност и перспективност на организацията.

Предприятията трябва да имат предвид, че мотивите при различните възрастови групи се различават съществено. При най-младите работници най-съществени са възможностите за професионално развитие и кариера, което да е пряко обвързано с размера на трудовото възнаграждение. При по-възрастните служители обаче въпросът за изграждане на кариера е изгубил смисъл, но мотивът е в заплащането. Мотивите за труд имат строго индивидуална тежест върху различните категории служители. Това е и причината поради която мениджърът трябва да познава изключително добре своите подчинени и да използва адекватни техники за тяхното мотивиране. Това се осъществява значително по-лесно при малките и средни предприятия, където броят на работниците и служителите е значително по-малък.

Трудностите, които срещат ръководителите на малките и средни предприятия при мотивирането на персонала имат следният характер:

- текучество на висококвалифицираните кадри, поради по-ниското заплащане и липсата на възможност за растеж в кариерата в малките и средни предприятия;
- липса на интерес от страна на служителите по отношение на повишаването на квалификация, което се дължи на липса за перспектива в кариерата и незначителните средства за допълнително обучение и квалификация на служителите от страна на малките и средни предприятия;
- ниската трудова дисциплина, поставяне на личните проблеми над професионалните, нерационално поведение при изпълнение на служебните задължения, които са характерни главно за по-ниско квалифицираните кадри;
- недостатъчно добра връзка между резултатите от труда и поощренията.

Мотивацията и удовлетвореността от труда в малките и средни предприятия са в тясна връзка и зависят от следните фактори: процеса на въвеждане и приобщаване на новите кадри към екипа; усъвършенстване организацията на труда; атестация на кадрите; подходящи системи на заплащане; повишаване на квалификацията на персонала.

Мотивационните модели във всяко предприятие се обвързват с начините за стимулиране на персонала. Стимулирането играе важна роля при определянето на поведението на личността в предприятието. Материалните стимули са най-силния мотивационен фактор в управлението на човешките ресурси, затова ръководителите на малките и средни предприятия трябва да отделят особено значение на използваните форми и системи за материално стимулиране. Мотивацията в малките и средни предприятия обаче може да бъде постигната и с не много големи разходи. Това зависи от уменията на ръководния екип. За целта е необходимо да се познават добре служителите в

предприятието и да се използват адекватни техники за мотивиране. Изградената вече система за мотивиране трябва да бъде подложена на постоянно адаптиране към новости и промени, тъй като служителите непрекъснато променят своите потребности.

## **2.5 Възможности за образованието и бизнеса**

Добре обученият и мотивиран екип е предпоставка за по-ефективна работа, което пряко рефлектира върху конкурентоспособността на съответното предприятие. Обучението във фирмата трябва да бъде непрекъснат процес, защото добре обученият персонал е конкурентно предимство на предприятието на пазара. Привличането и наемането на подходящи хора за подходящото място е един от начините за изграждане на високоефективни и мотивирани екипи в малките и средни предприятия. Всеизвестно е, че по-високото образование означава по-голяма квалификация на работещите. От тук следва, че по-образованите работници са по-компетентни, могат да реагират правилно в различни ситуации, да се справят с различни проблеми, възникнали в процеса на работа. Това заедно с натрупания опит на работника води до повишаване на производителността на труда, което е изключително важно за малките и средни предприятия. Затова предприемачите трябва да отделят непрекъснато средства за повишаване на образованието и квалификацията на работниците. Тези средства ще се възобновят в пъти от производителността на тези работници.

Образователното равнище на населението е важен фактор за социално-икономическото развитие. Обучението и професионалното образование имат важно значение за подготовката на квалифицирани работници и служители. В България е слабо застъпена дистанционната и електронна форма на обучение. Тези форми са основни за реализирането на възможност за обучение през целия живот и без откъсване от работа и местоживеенето.

Една от възможните връзки между образованието и бизнеса е т. нар. учене през целия живот. „Системата от личното осъзнаване, че човек трябва да се развива до края на живота си, и механизмите, чрез които той да постига това, се нарича учене през целия живот”<sup>14</sup>. Ученето през целия живот е целенасочена учебна дейност, която служи за непрекъснато подобряване на знанията, способностите и компетентността на хората. Това е не само придобиване на квалификации, които са непосредствено свързани с професията, а непрекъснато обновяване на всички способности, интереси, знания и разбираня през целия живот, както и всички видове учебни дейности, включително неформалното учене, като придобиването на свързаните с професията умения на работното място или на езикови познания. Това обучение се налага поради факта, че навсякъде в новите развиващи се работни области се изискват добри чуждоезикови познания, а наличието на компютърни умения се

---

<sup>14</sup> Попкостадинова, Н., Мама си пише домашните, в. Капитал, бр. 20 от 18 май 2007.

подразбира от само себе си, изискват се и нови способности, като предприемачески дух и социални умения. Ето защо съществуващите проекти и програми в България трябва да бъдат ориентирани към устойчиво стимулиране на ученето през целия живот на всички хора и към промяна на образователните структури, насочена към бъдещето. „Ученето през целия живот се разглежда на национално равнище като един от най-важните фактори за развитие и усъвършенстване на професионалната реализация и насърчаване на активното участие на гражданите в икономическия живот. Ученето през целия живот е необходима предпоставка за свободното движение на работната сила и ръководен принцип за по-нататъшното развитие на системите за образование и обучение в България.”<sup>15</sup>

Чрез обучението през целия живот се развива креативността, конкурентоспособността, пригодността за заетост и предприемачеството; стимулира се изучаването на чужди езици и езиковото разнообразие; насърчава се използването и прилагането на постигнатите резултати, на иновативни продукти и процеси; подкрепя се развитието на иновативни услуги и на продукти, базирани върху новите информационни и комуникационни технологии.

Организациите имат възможност да подобряват квалификацията на своите работници и служители чрез организиране на програми за обучение и курсове на работното място и извън него. На работното място се реализират програми по обучение без откъсване от работа, т. е. преподаватели идват на място в предприятието. Така служителите не се откъсват от работния процес и в същото време повишават знанията и квалификацията си. Тези курсове и програми могат да бъдат осъществявани, както в работно, така и в извън работно време. Когато се извършват в извънработно време, работодателят трябва да предвиди допълнително възнаграждение за периода на обучението. Провеждането на този вид обучение може да се осъществява от университетите, с които работодателят е сключил договор за провеждане на обучение.

Обучение и повишаване квалификацията на вече работещите се провежда главно в големите предприятия. По изследване на Евростат само в 28% от българските предприятия е проведено такова обучение. Но в България 98% са малки и в тях работят 45% от наемните работници. Следователно е необходимо да се стимулира провеждане на програми за обучение в малките и средни предприятия. Разходите за обучение не се облагат с данък, но явно това не е достатъчно и трябва допълнителни стимули. Ето защо е необходимо държавно подпомагане. Това което ще спечели страна от въвеждането на масова практика на ученето през целия живот е „икономическо развитие, защото

---

<sup>15</sup> Програма за учене през целия живот и професионално образование и обучение, Министерство на труда и социалната политика, [www.mlsp.government.bg](http://www.mlsp.government.bg)

постоянно усвоявайки нови умения, хората ще са конкурентни на пазара на труда, и оттам и социално развитие, защото те ще са по-доволни от живота си"<sup>16</sup>.

Връзката между висшите учебни заведения и бизнес организациите трябва да бъде двустранна, т. е. инициативите да са както от страна на университетите, така и от страна на предприятията. Много често тази връзка се осъществява единствено чрез даването на безвъзмездни лекции и консултации на студентите от страна на представители на определени предприятия. Това е шанс за бъдещите специалисти да се докоснат по-отблизо до реалността в средите на бизнеса. Това помага, от една страна на университета, а и на самия студент да открие своето място за реализация в конкретна област на бизнеса. В България тази практика не е масова, но някои университети поддържат контакт с множество предприятия и все по-често използват именно тази форма на практическо запознаване на студентите с реалният бизнес. Дълъг е пътят, който трябва да се извърви, за да навлезе масово тази полезна практика в академичната работа на студента, но пък ползите от това са многостранни, което дава стимул за все по-честото ѝ прилагане.

Сътрудничеството между бизнеса и висшето образование е икономически обосновано и неизбежно в новите икономически условия. И двете страни в този процес зависят една от друга. Бизнесът е заинтересован от намирането на кадри с необходимата квалификация, а университетите търсят в лицето на бизнеса начини на повишаване качеството на обучението и по-гъвкави форми на финансиране, както и развитие на научни изследвания с практическа полезност. Основната цел на това сътрудничество е постигането на по-високо качество в обучението и пълноценна реализация на младите специалисти. Възможностите за бъдещото взаимодействие са в координация и съгласуваност при определяне на броя и специалностите при подготовката на кадри за нуждите на бизнеса; повишаване на ефективността както в теоретичната, така и в практическата подготовка на обучаваните студенти; привличане, създаване на интерес и мотивация у студентите за професионална реализация в съответната сфера на дейност; създаване на условия за устойчиво конкурентно развитие.

Инвестициите от страна на бизнеса в образователната сфера нарастват, като се очаква това да допринесе за постигане на баланс между нуждите от квалифицирани специалисти и нивото на образование, което дават университетите. Част от усилията за подобряване на връзката между учебните заведения и индустрията са съвместното провеждане на стажове, участия на студенти в тематични конкурси, предоставяне на стипендии и други.

---

<sup>16</sup> Редж Пар: От ученето през целия живот печелят всички, в. Капитал, бр. 20 от 18 май 2007.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализът на публикациите и документите, свързани с развитието на висшето образование в България, показва, че все още реформата предстои. Изискват се много повече умения и капацитет от страна на академичната общност за търсене на възможности за привличане на средства, за развиване на връзките с бизнеса, за управление на висшето образование като бизнес. Необходимо е да се върви към оптимизиране на броя институции за висше образование и тяхната структура, засилване на финансовата автономия и по-ефективно управление от гледна точка на рационално използване на ресурсите и насоченост към повишаване на качеството.

Изпълнението на изискванията, свързани с присъединяването на България към ЕС е неделимо свързано с цялостното развитие на реформата на висшето образование. Това определя необходимостта от:

- непрекъснато изучаване на европейските стандарти в областта на висшето образование и процесите на интеграция на българското образование,
- анализиране на икономическите и институционални предпоставки за промени във ВО и изследване на финансовите аспекти на проблемите,
- дефиниране на оптимални начини за справяне с проблемите и пречките и адекватни пътища за развитие на ВО.

### *Какво предстои ?*

Началото на процеса по изграждане на стратегически партньорства е поставено. По пътя на промените трябва да се развенчаят някои митове за българското висше образование и да се обърне внимание на проблемите на университетите, за да се промени статуквото.

България е постигнала формално съответствие на европейските измерения, поставени в процеса Болоня, с което показва висока степен на политическа готовност да участва активно в изграждането на европейско пространство за висше образование.

## ИЗТОЧНИЦИ

1. Bekhradnia B. Higher Education in Bulgaria: a Review for the Ministry of Education and Science, 2004 Higher Education Policy Institute, Oxford, UK
2. Балтов, М., Ролята на бизнес клъстерите за решаване на проблемите на конкурентоспособността на малките и средни предприятия, сп. „Бизнес посоки”, бр. 2/2006.
3. Владимирова, К., Икономика на труда, Изд. НБУ – ЦДО, София, 2002.
4. Долапчиева, Е., Фирмена политика в областта на мотивацията на заетите във винарската промишленост, 2006, сп. Диалог, Свищов, стр. 89.
5. Закон за автономията на висшите училища, приет 1990 г., отм. 1995 г.
6. Закон за висшето образование, приет 1995 г., последни изменения 2007
7. Казаков, А., Човешкият капитал, УИ „Стопанство”, София, 2001.
8. Комюнике от срещата на европейските министри на образованието. Берген, 2005
9. Кръгла маса „Реформата на висшето образование в България: конкурентоспособност в европейското образователно пространство, организирана от УНСС, 2005
10. Министерство на труда и социалната политика, Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси” 2007 – 2013г., февруари 2007.
11. Национална стратегия за насърчаване на малките и средни предприятия в България 2007 – 2013, Министерство на икономиката и енергетиката, София, 2007.
12. Програма за учене през целия живот и професионално образование и обучение, Министерство на труда и социалната политика, [www.mlsp.government.bg](http://www.mlsp.government.bg)
13. Политики, сп. на Институт Отворено общество, бр.3/2007 – Висшето образование <http://politiki.bg/?cy=70>
14. Правилник за дейността на Националната агенция за оценка и акредитация. ПМС 106/09.06.2000 г.
15. Проект за модернизация на образованието. Характеристики на българската система за висше образование. 2004
16. Редж Пар: От ученето през целия живот печелят всички, в. Капитал, бр. 20 от 18 май 2007.
17. Стратегия за развитие на висшето образование в “Стратегия за социално-икономическо и политическо развитие на България 2005-2010: секторни политики”, Институт „Отворено общество”
18. Съвместна декларация на европейските министри на образование, Болоня, 19. 06. 1999 г. (Болонска декларация)
19. Състояние и нужди от професионално обучение във фирмите малките и средни предприятия в България, Национален фонд „Научни изследвания” при Министерството на образованието и науката, София, 2006.
20. Цанов, В., Оценки на гъвкавостта на пазара на труда в България, сп. Икономическа мисъл, кн. 3/2007.

### Преглед на интернет източници по изследвания проблем

Политика на Европейския съюз в областта на образованието -  
[http://www.student.bg/docs/view/112\\_Polrtika\\_obrazovanie.htm](http://www.student.bg/docs/view/112_Polrtika_obrazovanie.htm)

Болонската декларация - Подписана в Болоня на 19.06.1999 г. от министрите на образованието на 25-те страни от ЕС, България, Румъния, Исландия, Норвегия, Швейцария.  
[http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/bologna\\_declaration.pdf](http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/bologna_declaration.pdf)

Заключения на Председателството, Европейски съвет (Лисабон), 23-24 март 2000 (Presidency Conclusions, Lisbon European Council, 23 and 24 march 2000) -  
[http://europa.eu.int/european\\_council/conclusions/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/european_council/conclusions/index_en.htm)

Съвет на Европейския съюз, Детайлизирана работна програма за осъществяване на целите на общото и професионално образование в Европа, Брюксел, 20 февруари 2002 (Council of the European Union, Detailed work programme on the follow-up of the objectives of education and training systems in Europe, Brussels, 20 February 2002, 6365/02, EDUC 27) -  
[http://europa.eu.int/comm/education/doc/official/keydoc/2002/progobj\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/education/doc/official/keydoc/2002/progobj_en.pdf)

Декларация от Глазгоу, ЕАУ, Брюксел, 15 април 2005 г,  
[http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/02-EUA/050415\\_EUA\\_GLASGOW\\_declaration.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/02-EUA/050415_EUA_GLASGOW_declaration.pdf)

"The Copenhagen Declaration" - Declaration of the European Ministers of Vocational Education and Training, and the European Commission, convened in Copenhagen on 29 and 30 November 2002, on enhanced European cooperation in vocational education and training -  
[http://europa.eu.int/comm/education/copenhagen/copenhagen\\_declaration\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/education/copenhagen/copenhagen_declaration_en.pdf)  
Higher Education in Europe – [http://ec.europa.eu/education/policies/educ/higher/higher\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/policies/educ/higher/higher_en.html)  
Официален сайт на Болонския процес <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/>