

## ИЗСЛЕДВАНЕ НА НИВОТО НА МОТИВАЦИЯТА НА ПРЕПОДАВАТЕЛИТЕ В ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ

Елена Драгозова  
Лесотехнически университет, София

### Резюме

Основната цел на изследването е да се преосмисли и оптимизира системата за качество в рамките на университета в посока на оценка на мотивация и удовлетвореност от трудовото представяне на заетите преподаватели в организацията. Тази оценка и извеждане на най-важните мотивиращи фактори ще даде възможност за преразглеждане и осъвременяване на политиките по управление на човешките ресурси в рамките на университета. Концептуалната рамка на изследването съдържа няколко основни направления, които подлежат на анализ. В първият етап е направен анализ на вътрешно университетските документи, при 2 етап са разработени анкетни карти за оценка на нивото на мотивацията на преподавателите. В следващият 3 етап е проведено анкетното проучване с последваща обработка и анализ на резултатите от анкетата. В 4 етап е направен анализ на работните процеси и на вътрешно университетски документи свързани с запис на правила и процедури на работа. В 5 етап са изведени ключови фактори, влияещи върху общата мотивация. В последващият 6 етап са формулирани на изводи и препоръки за промяна във вътрешно университетските документи, свързани с управление на човешките ресурси. Като 7 етап са формулирани предложения за подобряване на ефективността на процедурите по управление на персонала в съответствие със стратегията за повишаване на системите за качество.

**Ключови думи:** мотивация, управление на човешките ресурси, система за качество.

**Key words:** motivation, human resource management, quality system.

**JEL:** O15.

### Увод

Динамично променяният се образователен пазар и необходимостта от поддържане на високо качество на предлаганата образователна услуга, изправя университетите пред предизвикателството да отговорят на възникналите нужди. Тази динамика налага преосмисляне на цялостната стратегия на университета за повишаване на качеството на образователния и научен продукт. За постигане на това качество се налага преразглеждане и постоянен мониторинг върху всяка от частните стратегии, засягащи елементи от системата, за постигане на устойчиви политики при организация и управление на цялостната дейност на университета.

Като част от общата система за оценка на качеството на предлаганите образователни услуги и нивото на научния продукт, се очерта като необходимост да се направи оценка на мотивация на служителите и преподавателите, които са движещата сила при реализацията на стратегиите и политиките на Лесотехнически университет.

За целите на нашето изследване се направи диагностика на моментното състояние на нивото на мотивация на служителите и преподавателите. С други думи, основната цел на изследването е да се преосмисли и оптимизира системата за качество в рамките на университета, а една от подцелите които си поставяме е оценка на мотивация и удовлетвореност от трудовото представяне на заетите в организацията. Тази оценка и извеждане на най-важните мотивиращи фактори

ще даде възможност за преразглеждане и осъвременяване на политиките по управление на човешките ресурси в рамките на университета.

### 1. Методика на изследването

Концептуалната рамка и методиката на изследването съдържа няколко основни направления, които подлежат на анализ. Това наложи формулиране на няколко основни етапа на работа.

**1 етап.** Анализ на вътрешно университетските документи, съдържащи правила и регламенти за упражняване на труд. Оценка на съответствие с нормативната рамка и изисквания за водене на трудовата документация. Анализ на длъжностни изисквания за преподавателски длъжности. Запознаване с методологията на проведени извън университета анкетни проучвания свързани с оценка на мотивация.

**2 етап.** Разработване на анкети за оценка на нивото на мотивация на преподавателите.

**3 етап.** Провеждане на анкетното проучване. Обработка и анализ на резултатите от анкетата.

**4 етап.** Анализ на работните процеси и вътрешно университетски документи свързани с запис на правила и процедури на работа.

**5 етап.** Извеждане на ключови фактори, влияещи върху общата мотивация.

**6 етап.** Формулиране на изводи и препоръки за промяна във вътрешно университетските документи, свързани с управление на човешките ресурси. Препоръки за прилагане на управленски техники за повишаване на мотивацията.

**7 етап.** Разработване на предложения за подобряване на ефективността на процедурите по управление на персонала в съответствие със стратегията за повишаване на системите за качество. Разработване на вътрешно университетски документи за подобряване качеството на процедурите в управление на персонала.

**8 етап.** Разработване на обобщен експертен доклад.

**9 етап.** Разработване на политики и процедури за развитие на човешките ресурси и по-ефективното им мотивиране и стимулиране в посока повишаването на квалификацията.

В рамките на проучването е разработена *Анкета за оценка на мотивация на преподавателите*.

Анкетите са проведени анонимно и съдържат част първа *Общи въпроси* и втора група въпроси, които са структурирани в няколко подгрупи, характеризиращи определени връзки: *Удовлетвореност от условия на труд, Мотивация от подобряване условията на труд, Мотивация и кариерно развитие, Мотивация и обучение, Мотивация и оценка на труда, Мотивация и възнаграждение*.

В рамките на първия етап от изследването са извършени дейностите по анализ на вътрешно университетските документи, съдържащи правила и регламенти за упражняване на труд, оценка на съответствие с нормативната рамка и изисквания за водене на трудовата документация, анализ на длъжностни изисквания за групи служители, анализ на длъжностни изисквания за заемане на преподавателска длъжност. Същевременно са проучени различни източници даващи информация за методи и методологии на анкетни проучвания свързани с оценка на мотивация. Извършено е проучване на нормативната уредба свързана с трудовото законодателство и изискванията за водене на трудовите досиета, а също и на документите свързани с описание на правила и процедури при упражняване на специфични за университета трудови дейности. Анализът на съответствието на трудовите досиета със законовите изисквания показва пълно покриване на тези изисквания. Наблюдава се известно забавяне при издаване на част от документите, продиктувано от голямата натовареност на звеното по управление на човешките ресурси. Този проблем може да бъде преодолян чрез подобряване на комуникацията в рамките на общата администрация и намаляване на времетраенето при движение на документооборота.

Всички вътрешно университетски документи отговарят на изискванията на нормативните актове в сферата на висшето образование и на трудовото законодателство. Подписаният колективен трудов договор представя всички заинтересовани страни и обхваща всички аспекти на условията по упражняване на труд в рамките на университета. В него са защитени правата на всички страни по договора. Добрата комуникация между

ръководството и синдикалните организации работи за ефективната защита на правата на работещите.

Наблюдава се известно забавяне при оформяне и отчитане на работата на заети по граждански договор преподаватели. Това е вследствие на утежнени правила при оформяне на трудовата документация и отчетността при тези правнотрудови взаимоотношения. Забавено е и движението на информацията от основното трудово звено (катедра) към общата администрация и обратно. Този проблем може да бъде решен чрез ясно и точно разписване на процедурата и използване възможностите на електронната информационна система на университета.

Условията за безопасност на труда и документооборот по ЗБУТ са засегнати достатъчно пълно в условията на колективния трудов договор, и синдикалните организации следят за тяхното прилагане. Установяването и поддържането на безопасни и здравословни условия на труд по принцип е основно задължение и отговорност на работодателя. Ръководството на университета е разработило правила и процедури, които да осигуряват нормалното и безопасно упражняване на труд за работещите на всички работни места. Преките ръководители са отговорни за тяхното прилагане и контрол. Не се отчитат нарушения в изпълнението на политиката по безопасност на работното място.

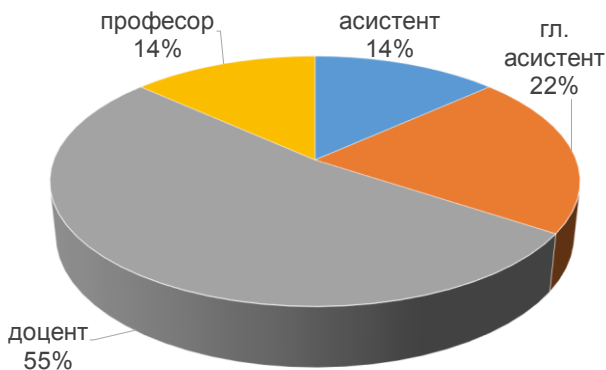
Разработените и прилагани изисквания за заемане и изпълнение на длъжностите в университета са създадени след обстоен анализ на труда на всяка работна позиция. Анализът е направен с помощта на преките ръководители и ръководителите на отделните звена и катедри. Съществуват и се прилагат длъжностни характеристики (за изборните и назначаемите длъжности) за всяка длъжност, които дават ясна информация за правилата по набиране и подбор на служителите и преподавателите. Изпълнени са всички нормативно регламентираните правила за легнали в ЗВО и Кодекс на труда. Част от длъжностните характеристики подлежат на осъвременяване.

Правилата за организиране на конкурси и тяхното провеждане спазват нормативните изисквания на ЗВО и вътрешно университетския Правилник за развитие на академичния състав. Информацията за тях е достъпна за всеки и е представена в информационната система на университета.

Съществува богат набор от вътрешно университетски документи улесняващи администрирането. Водени са акуратно всички аналитични справки подпомагащи управлението на ЧР. Това улеснява работата при разработването и внедряването на добри практики в политиките и процедурите по управление на персонала, с цел повишаване на мотивацията, и стимулиране процеса на повишаване на квалификацията.

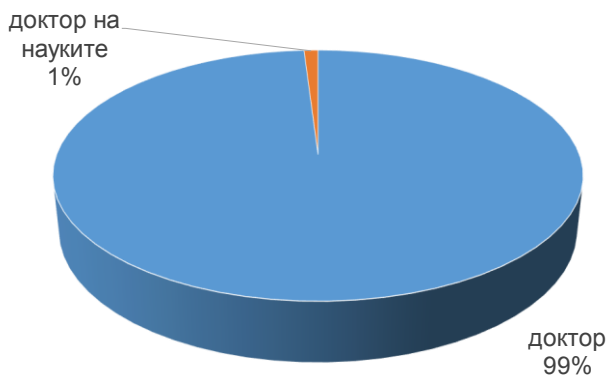
## 2. Резултати

В анкетно проучване са получени отговорите на 118 преподаватели от всички факултети на Лесотехнически университет (49,19% от общия състав).



Фиг. 1. Разпределение на анкетираните по научни звания

Шестдесет и девет от общо 118 анкетираните преподаватели са посочили, че имат научна степен „доктор“ и „доктор на науките“. Това са 58% от анкетираните, т.е. малко над половината от анкетираните. Този факт отразява понижена мотивация за научна работа и повишаването на квалификацията чрез придобиване на тези научни степени. Въпреки създадените механизми за стимулиране на научната дейност и израстване чрез ЗВО, Правилника за развитието на академичния състав, Правилник за устройството и дейността на Научноизследователския сектор при Лесотехнически университет се наблюдава недостатъчна мотивация за придобиване на научни звания. Тук трябва да се наблегне върху отговорността на всяко отделно звено в университета да подготвя, мотивира и наблюдава работата на всеки преподавател, с цел повишаване на капацитета както на звеното, така и на университета.



Фиг. 2. Разпределение на анкетираните според научната степен

Степента на удовлетвореност от условия на труд са основни индикатори за повишаване или

намаляване на мотивацията. Резултатите получени от отговорите на анкетираните в тази част могат да бъдат обобщени в няколко направления:

- 88% от анкетираните отчитат високо ниво на удовлетвореност от взаимоотношенията в колектива, което е положителен факт и влияе върху мотивацията на преподавателите.
- Те отчитат удовлетворение от естеството на работа (86% положителни отговори) и удовлетвореност от атмосферата на работното място (85% положителни отговори)
- Над 90% от анкетираните отчитат положителни отговори свързани с удовлетвореност от баланса между работно време и почивки.
- Високо оценена е предоставената свобода за изпълнение на задачите и непрекият контрол от страна на ръководителя. (91%)
- Над 80% от анкетираните виждат добра възможност за себerealизация и предоставена възможност за повишаване на квалификацията.
- Само 27% положителни отговори са отчетени по отношение на осигуряването на прозрачност и публичното оповестяване на добрите резултати, което е индикатор за понижено доверие към ръководителите и демотивиране за постигане на добър резултат.
- По отношение удовлетвореност от размера на получаваното възнаграждение по-малко от половината анкетираните (45%) са доволни от настоящите условия. За сметка на това, обаче, анкетираните отчитат висока оценка (97% положителни отговори) за Регулярността и сигурността при получаването на трудовото възнаграждение.
- Над 50% от преподавателите дават незадоволителна оценка за работата на синдикалните организации в рамките на университета.
- Възможностите за участие в национални и международни научни форуми са оценени положително само от 33% от анкетираните. Високият процент неудовлетворени е показател за необходимост от търсене на нови възможности за финансиране на участията.
- Сериозен проблем се наблюдава в нивата на удовлетвореност от предоставеното лабораторно оборудване (над 50% неудовлетвореност)
- Много добри резултати с висок процент (91%) на удовлетвореност отчитат анкетираните преподаватели за осъществяваната комуникация с деканатите.
- Значително внимание трябва да обърне на резултатите получени от оценката на

удовлетвореност в процеса на подпомагане при работа с докторанти – високия процент – 36% на отговорилите в отрицателния спектър води до логичния извод, че този процес се нуждае от допълнително подобрене.

- Неудовлетвореността от условията и оборудването за провеждане на занятия е категоричен проблем отчетен от отговорите на повече от половината анкетираните.
- 50% от анкетираните изпитват неудовлетвореност от информационен достъп до решенията на АС.

В рамките на проучването бяха изследвани няколко ключови фактори-мотиватори:

1. Сигурност на работното място
2. Доброто заплащане, според квалификацията
3. Престижност на длъжността и/или университета
4. Добър микроклимат и колегиални взаимоотношения
5. Възможност за кариерно израстване
6. Прозрачност на системата за оценка и кариерно израстване

В отговорите се открояха следните проблемни области:

- Материално-техническо осигуряване на учебния процес и на научно-изследователската работа.
- Вътрешно – комуникационни връзки между звената на хоризонтално ниво.
- Информационен достъп до решения на АС.
- Подпомагане в работата с докторанти.
- Дейността на издателската къща на ЛТУ.
- Дейността на синдикалните организации.
- Възможности за участие в национални и международни научни форуми.

Търсенето на източници за ежегоден финансов растеж и закупуване на материали, техника и оборудване с цел осигуряване условия за непрекъснато повишаване на равнището на обучение е един от най-важните проблеми за университета.

Вътрешно комуникационните връзки между звената е друг проблем, който подлежи на наблюдение и се нуждае от допълнителни правила за улесняване движението на информационния поток. Вътрешните комуникации са двустранна дейност, насочена към обмен на информация между служителите, преподавателите и структурните звена в организацията. Основната задача на вътрешните комуникационни системи е да осигури ефективно движение на необходимата информация вътре в организацията и да довежда тази информация до заинтересованите служители и преподаватели.

Очертава се необходимост от опростяване, улесняване и систематизиране на каналите за

информация и комуникация в хоризонтален план. Ефективно използване на съвременните информационни технологии за обработка и разпространение на информацията, каквито са осигурени по проекти изпълнявани в момента ще повиши качеството и бързината на осъществяване на вътрешните комуникации. Допълнително подобряване на процеса може да се постигне чрез усъвършенстване на вътрешноорганизационна нормативна база, свързана с вътрешната комуникация. Всичко това е предпоставка за подобряване на информационната осигуреност и при оповестяване на решения на Академичния съвет.

Подпомагане работата с докторанти е проблем, който изисква усилия от различни страни. Освен подобряване на необходимите материално-технически условия за научни изследвания е целесъобразно да се лансират разработки свързани с решаване на задачи в полза на бизнеса и създаване на условия в процеса да участват конкретни бизнес партньори. От друга страна, докторантите и техните ръководители трябва да насочат вниманието си към възможностите предоставяни по различни програми подпомагащи научната дейност на млади специалисти. Факт е, че не е използван максимално капацитета на проект „Подкрепа за развитието на младите хора в Лесотехнически университет“, финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, съфинансирана от ЕСФ на ЕС. По-високата степен на заинтересованост от страна на докторантите ще покаже, че съществуват достатъчно възможности и подкрепа от страна на ръководството на университета.

Използването ефективно на капацитета на издателската къща е проблем, който подлежи на допълнителен анализ. Намалването на периода от подаване на материалите до създаването на готовия продукт е част от решението за повишаване на удовлетвореността на преподавателите от възможностите за публикуване в издателската къща на ЛТУ.

Ниските нива на удовлетвореност от синдикалната подкрепа е проблем, който зависи от провежданите политики от страна на синдикалните организации. Очертава се необходимост от ясно и прозрачно оповестяване на приоритетите, които синдикалните организации поставят пред себе си, взимайки под внимание интересите на работещите. Информационната обезпеченост на осъществяваната от тях дейност е задължително условие, за да се повиши нивото на доверие в тяхната работа.

В резултат на направеното проучване може да се направи извода, че съществуващата нормативна уредба в рамките на университета, която е свързана с дейностите по повишаване на квалификацията и мотивацията на преподавателите е действаща и относително ефективна в повечето аспекти. Усъвършенстването на системата за качество в ЛТУ ще подпомогне процеса на одитиране и усъвършенстване на дейностите,

правилата и процедурите, свързани с управление на човешките ресурси и по-конкретно в мотивацията на преподавателите. Съществуващите условия като цяло са мотивиращи, но изискват някои допълнителни усилия в проблемни области, за да доведат до по-високи нива на удовлетвореност и мотивираност.

### **Изводи и насоки за разработване на процедури и политика за мотивиране и повишаване на компетенциите**

Периодичното оценяване и определяне на компетенциите стимулира конструктивното и креативно мислене у служителите. Целта му е отрано да се разпознае нуждата от обучение и квалификация на персонала за успешно справяне с предизвикателствата на новопоявяващите се изисквания на работното място. Ефектът от оценяването обаче е пълен само тогава, когато следващо оценяване констатира и подкрепи последващо кариерно развитие.

Опорните точки на работещата политика за повишаване на квалификацията и мотивацията на служителите са свързани с наличието на добре разработени и структурирани длъжностни характеристики, които максимално да се доближават до реалната работна ситуация - извършваните дейности, степента на отговорност, свобода на взимане на решения и др. На база на тях се определят ключовите компетенции за всеки един служител. Въз основата на всичко това следва да се разработи подробна атестационна форма, включваща оценката и развитието на компетенциите, както и ясна и обективна скала за оценяването им. Оценяваният трябва да е запознат, както с процедурата за оценка, така и с конкретните критерии. Оценяването се извършва предимно от преките ръководители и от специалиста по човешки ресурси през регламентиран период от време. Резултатите от оценяването могат да се обвържат с работната заплата на служителя при положителна оценка, но трябва да се има предвид, че материалната мотивация е само един от аспектите. По-съществено за бъдещото кариерно развитие на оценяваният, а и за ефективното развитие на организацията, е второто следствие: изработването на план за развитие на компетенциите, който стъпва на достигнатото ниво и определя мерки за утвърждаване на положителните тенденции, и предвижда мерки за отстраняване на откритите пропуски. В този случай се констатира необходимост от обучение и повишаване на компетенциите. Това е условие за мотивацията им, усещането за удовлетвореност и успешно кариерно развитие. По този начин - чрез насочване на развитието на персонала в посока на поставените цели и стремеж за достигане на определени стандарти и компетенции, се открива възможност за постигане на по-добри резултати от екипа, като цяло, и от отделните негови членове.

Въз основа на направеното проучване могат да бъдат предложени конкретни стъпки в подобряване на процесите свързани с мотивиране и повишаване на квалификацията на служителите. На първо място следва да се проучи отношението на всеки служител към процеса за неговото развитие и очакванията, които има в по-дълъг период от време (едновременно с това трябва да се определи към кои групи служители ще се ориентират процедурите). На второ място е необходима да бъдат актуализирани длъжностните характеристики и определени ключовите компетенции, които да се развиват и оценяват с прецизна скала, ясна и разбираема за всеки служител. На трето място да се определи чрез атестационна карта, прилагана периодично, доколко повишаването на квалификацията пряко се отразява върху резултатите от работата на всеки от оценяваните. И на четвърто място да се вземе управленско решение положителните резултати да бъдат отразени в пакета възнаграждение и възможностите за израстване на конкретния служител.

Всички тези стъпки са основата за създаване на адекватна и работеща политика за повишаване на мотивацията и квалификацията. Отделните етапи разработени като процедури биха създали работещ механизъм за стимулиране на добрите резултати в работата и отстраняване на пропуски и „престой“ на отделни работни позиции.

Политиката за управление на човешките ресурси в областта на мотивацията и повишаване на квалификацията директно влияе и върху системата за качество. Всяка от разработените процедури е част от записите в системата за качество и подлежат на периодично одитиране, за да се осигури непрекъснатост на процесите свързани с подобряване на постигнати резултати.

### **Литература**

1. *Стратегия за управление на човешките ресурси в държавната администрация 2006–2013 г.* Министерски съвет.
2. Илиев, Й. (2009). *Управление чрез мотивация.* Изд. Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“.
3. Илиев, Й. (2010). *Управление на човешките ресурси. Умението да мотивираме.* Изд. АБАГАР.
4. Шопов, Д., М. Атанасова. (2009). *Управление на човешките ресурси. Част 1 и 2.* Изд. Тракия – М.
5. *Правилник за дейността на Лесотехническия университет.* 2011.
6. *Правилник за развитието на академичния състав в Лесотехническия университет.* 2011.
7. *Система за оценяване и поддържане на качеството на обучението и на академичния състав (ОПКОАС) в ЛТУ.* 2011 г.
8. *Справка за числеността на научно-преподавателския състав в ЛТУ към 07.10.2013 г.*
9. *Справка за числеността на административния персонал в ЛТУ към 07.10.2013 г.*

## **STUDY OF THE LEVEL OF MOTIVATION OF LECTURERS IN UNIVERSITY OF FORESTRY**

**Elena Dragozova**  
**University of Forestry, Sofia, Bulgaria**

### **Abstract**

The main goal the study is to rethink and optimize the quality system. An assessment is made of motivation and satisfaction with the job performance of teachers employed in the organization. This assessment of the most important motivating factors will enable the review and updating of policies on human resources management within the university. The conceptual framework of the study contains several key areas subject to analysis. In first step is an analysis of internal university documents in step 2 were developed questionnaires to assess the level of motivation of university professors. In the next 3 step was done the survey, processing and analysis of poll results. In the fourth step, an analysis of work processes and universities documents related to write the rules and operational procedures. The 5 stages were derived key factors influencing the general motivation. In the last 6 stage formulated conclusions and recommendations for change in internal university documents related to human resources management. In the last stage sets out proposals to improve the effectiveness of the procedures in management of the human resources in line with the strategy to improve quality systems.