

МОДЕЛ ЗА ПРЕДСТАВЯНЕТО НА ПРЕПОДАВАТЕЛСКИТЕ ЕКИПИ НА ВТУ „ТОДОР КАБЛЕШКОВ”

Проф. д.н. Мая ЛАМБОВСКА

УНСС, София

E-mail: mlambovska@abv.bg

***Резюме:** Настоящата студия представя оригинален модел за представянето на преподавателските екипи на ВТУ (Висше транспортно училище) „Тодор Каблешков”, София. Моделът се основава на разнообразни управленски, социални и поведенчески теории. Той комбинира класически и съвременни теоретични постижения с правилниците и обичайните практики на ВТУ „Тодор Каблешков”. Спецификата на модела се свързва преди всичко с предложените показатели за оценяване резултатите на преподавателските екипи в това Висше училище. Студията обхваща два параграфа. Първият параграф изяснява концептуалната база на модела за представянето на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков”. Дефинирани са основни понятия по контрол на екипи, използвани в студията. Направена е обща характеристика на авторски модел за екипа, разглеждан като основа на предложени в студията модел. Във втория параграф са изяснени спецификата и детерминантите на модела за представянето на преподавателските екипи. Изведени са показателите за формирането, дейността и резултатите на преподавателските екипи на Висшето училище.*

***Ключови думи:** преподавателски екип, висше училище, оценяване на представянето, показатели, ВТУ „Тодор Каблешков”.*

JEL: I23, H83, M12, M49.

Въведение

Необходимостта от усъвършенстване на управленските механизми и подходи в българските висши училища е безспорна в условията на силно конкурентната среда и ограничените ресурси, в които те функционират. От особена важност в тези условия са подходите, които допринасят за повишаване ефективността на функциониране на организациите. Един от тях е екипният подход. Приложен по отношение на преподавателския състав като основен актив на висшите

училища, екипният подход може да се определи като ключова стратегия и предпоставка за просперитета на българските висши училища.

Целта на студията е да предложи модел за представянето на преподавателските екипи във ВТУ (Висше транспортно училище) „Тодор Каблешков”, София. Моделът представлява специфично проявление в сферата на висшето образование на авторски модел за екипа, който е приложен по отношение на преподавателски екипи от българско висше училище (ВУ). В методологическо отношение моделът за представянето на преподавателските екипи комбинира разнообразни идеи от управленските, социалните и поведенческите теории с обичайните практики и правилниците на ВТУ „Тодор Каблешков”.

Моделът, предложен в студията, е създаден за целите на научно изследване, проведено самостоятелно от автора (Ламбовска, 2014а), насочено към верифициране на методология за контрол на екипи в конкретно българско висше училище.

1. Концептуална база на модела за представянето на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков”

В концептуално отношение моделът за представянето на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков” (наричан накратко „модел за представянето”) се основава на широк кръг от поведенчески, социални и управленски теории, включително организационно поведение, управление на човешките ресурси, социална и приложна психология, управление на постиженията, теория на управленския контрол и теория на управлението. На основата на този теоретичен фундамент са генерирани авторски модели за контролния процес на екипи и за екипа.

Поради ограничения обем на студията двата модела са представени най-общо. В параграф 1.1 са систематизирани основни понятия по контрол на екипи, използвани в студията. В параграф 1.2 е изяснен моделът за екипа (наричан „екипен модел”).

1.1. Основни понятия по контрол на екипи

Основните понятия от авторски модел за контролния процес на екипи, които се използват в изложението на студията, са, както следва:

- Екип – социална общност, в която индивидите са обединени на основата на общи цели и ценности (Ламбовска, 2014а, с. 5). За описание на екипа се използва набор от характеристики. В екипния модел характеристиките на екипите се систематизират в три групи: на формиране на екипа, на дейността на екипа и на резултатите на екипа (фиг. 1).

- Контрол на екипи (Ламбовска, 2014а, с. 6):

- Определение в контекста на управленския контрол – управленски процес, който осигурява постигане на целевите (плановите) равнища на предста-

вяне на екипите от организацията, основаващ се на принципа на обратната връзка.

➤ Определение от гледна точка на управлението на постиженията – процес на измерване и оценяване представянето на екипите, насочен към подобряване на тяхното представяне.

- Представяне на екипа – в модела за контролния процес на екипи понятието се дефинира в контекста на многомерния подход от теорията на управление на постиженията. Разглежда се като резултативен показател с интегрален характер. Определя се като обобщена оценка за състоянието на конкретен екип, която отразява като цяло представата на заинтересованите страни за формирането, дейността и резултатите на екипа.

- Измерване представянето на екипа – количествено описание на представянето на екипа. Дефиницията е изведена от гл.т. на схващането на Илген и Шнайдер за понятието „измерване“ (Ilgen & Schneider, 1991, p. 73).

- Оценяване представянето на екипа – дейност по присвояване на оценка за стойността на количествено измереното представяне на екипа (Ламбовска, 2013b, с. 1-2). Дефиницията е изведена от гл. т. на схващането на Илген и Шнайдер за понятието „оценяване“ (Ilgen & Schneider, 1991, p. 73).

- Подобряване представянето на екипа – постигане на обобщена оценка за ново състояние на екипа, която е по-висока в сравнение с предходна фактическа оценка за този екип. Новата оценка се формира вследствие прилагането на пакет от управленски решения. Съгласно концепцията на авторския модел за контролния процес на екипи управленските решения имат за цел да повишат най-ниските оценки на конкретния екип по контролируемите показатели на входящите променливи от модела (Ламбовска, 2014a, с. 7).

- Заинтересовани страни към представянето на екипа – всички субекти (външни и вътрешни за организацията), които имат изразени интереси по отношение дейността на екипа и оказват някакво контролно въздействие върху него за удовлетворяване на своите интереси (Freeman, 1984, p. 17). Съгласно авторския модел за контрол това са контролен орган за екипите (КО) в организацията, контролирани екипи и други заинтересовани страни.

- Входящи променливи на модела за контролния процес на екипи – Асоциират се с трите групи характеристики на екипа: „формиране на екипа“, „дейност на екипа“ и „резултати на екипа“. От гл. т. на управленския контрол в модела за контролния процес на екипи входящите променливи се проявяват като факторни променливи. Те описват значимите влияния на средата и на обекта на контрола върху резултативните променливи (Симеонов & Ламбовска, 2016, с. 16). В контекста на управлението на постиженията входящите променливи отразяват различните аспекти на представянето. Те имат характер на критерии за оценяване представянето на обекта на контрол (Williams, 1998, p. 66).

- Резултативни променливи на модела за контролния процес на екипи – те са две на брой: „представяне на екипа“ и „реакция към екипа“.

- Контролируеми показатели за екипа – целият набор от характеристики на екипа, по които той се оценява, в т.ч. характеристиките на екипа по трите вхо-

дящи променливи (формиране, дейност и резултати на екипа). За целите на контрола характеристиките на екипите се разглеждат като контролируеми показатели (наричани „показатели“), по които се оценяват екипите.

1.2. Модел за екипа

В настоящия параграф са представени основните акценти в схващанията на автора на студията за екипа и характеристиките, чрез които екипът се описва за целите на контрола. Те са систематизирани в модел за екипа.

В екипния модел **екипът се определя** като социална общност, в която индивидите са обединени на основата на общи цели и ценности (Ламбовска, 2014а, с. 14). В основата на тази концепция са схващанията на Обер, Коен и Бейли за екипа. Определението за екипа в екипния модел се обосновава чрез два основни аргумента. Първият акцент в определението е по отношение същността на екипа. Авторът на студията подкрепя концепцията, че преди всичко екипът е *социална общност* (Cohen & Bailey, 1997, p. 240), (Auber et. al., 1991, p. 248). Тази концепция се обосновава с важността на социалните отношения за екипа, които на практика формират неговата съдържателна характеристика. Нещо повече, социалните отношения придават на екипа качеството на автономна форма на организация (Кузманова, & Александрова, 2013, с. 77). Вторият акцент в определението за екипа е по отношение на *споделените цели и ценности от членовете на екипа*. Авторът на студията счита, че те имат фундаментален характер и значение за социалните отношения в екипа. Споделените ценности и цели могат да се квалифицират като отличителните характеристики, които формират самостоятелния облик на екипа в сравнение с групата като най-близката форма на организация (Стоянов, 2014, 150).

Екипът се описва чрез неговите характеристики.

Екипният модел (фиг. 1) класифицира **характеристиките на екипа** на три групи (Ламбовска, 2014а, с. 14):

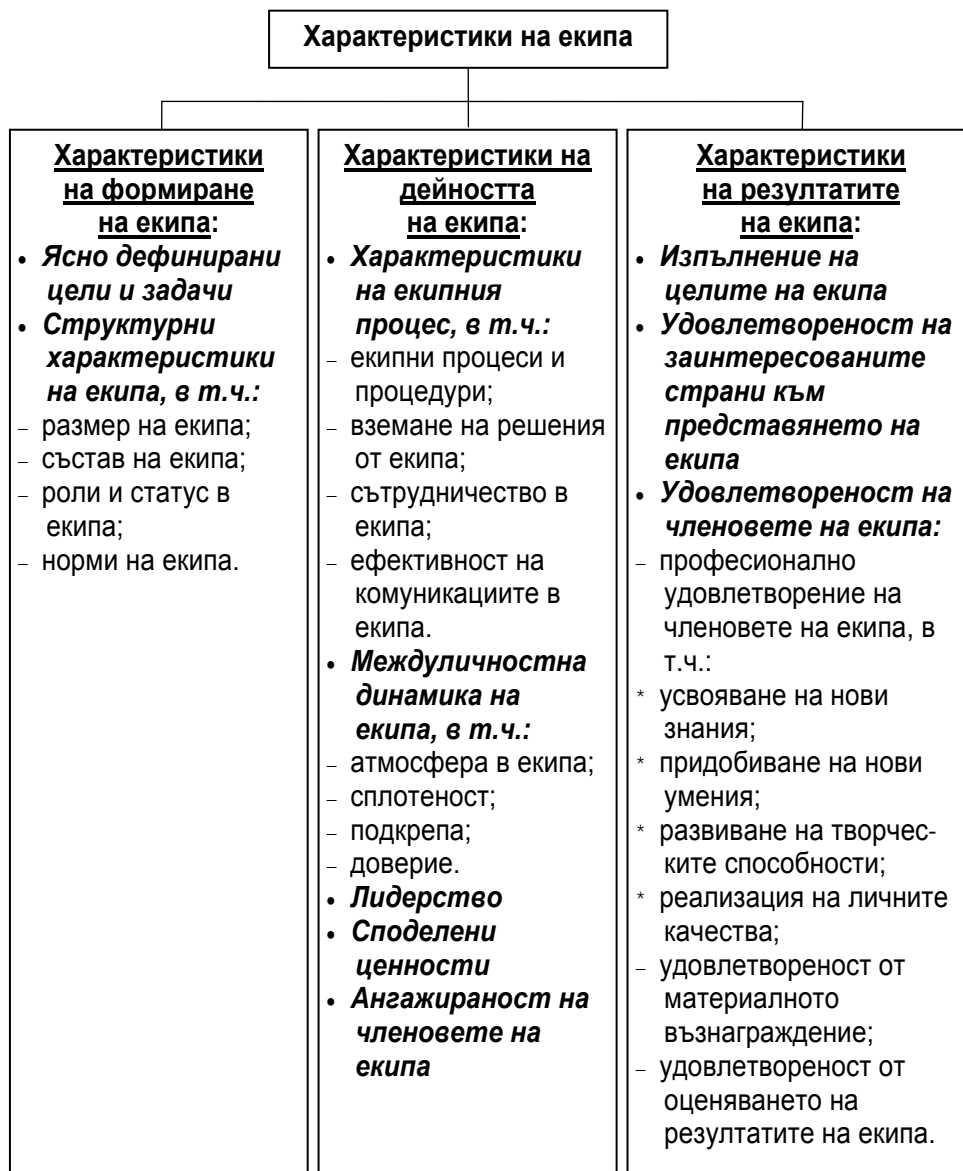
1. Характеристики на формиране на екипа;
2. Характеристики на дейността на екипа; и
3. Характеристики на резултатите на екипа.

Групите, в които са систематизирани характеристиките на екипа в екипния модел, са формирани на основата на концепция за факторите, определящи ефективността на групите (в настоящия контекст екипите). Автори на концепцията са изследователите Маргерисон и МакКан. Те считат, че ключовите детерминанти на ефективността на групите (респ. екипите) се класифицират на (Margerison & McCann, 1990, p. 117): детерминанти на входа на системата; детерминанти, свързани с работата на системата; и детерминанти на изхода на системата. Трите групи характеристики на екипа се асоциират в екипния модел със следните детерминанти на системата от концепцията на Маргерисон и МакКан:

- Характеристики на формиране на екипа – с детерминантите на входа на системата;

- Характеристики на дейността на екипа – с детерминантите, свързани с работата на системата; и
- Характеристики на резултатите на екипа – с детерминантите на изхода на системата.

Подробна класификация на характеристиките на екипа съгласно екипния модел е представена на Фигура 1:



Фигура 1. Структура на характеристиките на екипа съгласно модел за екипа

Източник: (Ламбовска, 2014а, с. 15), (Ламбовска, 2014b, с. 26).

Съгласно екипния модел **характеристиките на формиране на екипа** са (Ламбовска, 2013а, с. 3):

- Ясно дефинираните цели и задачи на екипа; и;
- Структурните характеристики на екипа (размер, състав, норми на екипа, роли и статус в екипа).

Основна характеристика на екипа са неговите *цели*. По-точно те се определят като отличителна характеристика на екипа от групата. Според Илиев е необходимо, целите да са общи за екипа като цяло (Илиев, 2005, с. 272). Счита се, че успешното представяне на екипа се предпоставя от яснотата при дефиниране на целите на екипа и на задачите на членовете му (Dew, 1998, р. 32). Освен това целите на екипа трябва да се познават и възприемат от неговите членове (Woodcock & Francis, 2008, р. 38).

Размерът на екипа трябва да е съобразен с неговите цели (Hackman, 1987, р. 317) и състав, със задачите и ролите на членовете му.

Съставът на екипа е необходимо да се формира като комбинация от индивиди с допълващи се умения, компетентност и опит (Woodcock & Francis, 2008, р. 5-6), (Стоянов, 2014, с. 168).

Според някои автори структурните характеристики „роли в екипа” и „статус в екипа” са взаимно свързани (Паунов, 2006, с. 155). По отношение на първата характеристика авторът на студията споделя концепцията, че *ролите в екипа* се класифицират на функционални и социални от гл.т. на предназначението им (Belbin, 2012). Ролите в екипа трябва да са ясно разпределени (Parker, 1991, р. 33), балансирани, да се приемат от неговите членове, както и да са съобразени с техните характерни особености, квалификации и умения (Woodcock & Francis, 2008, р. 5, 32, 37).

Статусната структура на екипа трябва да е ясна и да се възприема от неговите членове (Woodcock & Francis, 2008, р. 7-8, 33). Статусната и ролевата структура на екипа не са постоянни.

Нормите на екипа трябва да се приемат от неговите членове. Във връзка с това е необходимо, нормите да са формирани на основата на споразумение или консенсус (Rashid & Archer, 1983, р. 97). Нормите на екипа трябва да са ясни и лаконични (Burns, Bradley, & Weiner, 2012, р. 139). Според автора на студията е необходимо, членовете на екипа да са запознати със стимулите и санкциите, които ще последват при съответно спазване и нарушаване нормите.

Характеристиките на дейността на екипа се свързват в екипния модел с (Ламбовска, 2013а, с. 4-5):

- Характеристиките на екипния процес (екипните процеси и процедури; вземането на решения от екипа, в т.ч. преодоляването на конфликти и толерантността към различията в екипа; сътрудничеството в екипа; и ефективността на комуникациите в екипа);
- Междупличностната динамика на екипа (атмосферата в екипа, сплотеността, подкрепата и доверието);
- Лидерството;
- Споделените ценности; и

- Ангажираността на членовете на екипа.

В екипния модел като ключови за функционирането за екипния процес се разглеждат следните характеристики на *екипните процеси и процедури*: гъвкавост, систематичност, ефективност и сътрудничество в екипа. В научната литература се акцентира върху необходимостта, екипните процеси да имат ясно съдържание и последователност и да са фокусирани върху целите на екипа (Woodcock & Francis, 2008, р. 6-7).

Вземането на решения и преодоляването на конфликти в екипа имат ключово значение за успешното му представяне. *Механизмът за вземане на решения* в екипа трябва да е ясен за членовете му, както и да се възприема от тях. Особено важно е, конфликтите в екипа да се използват като инструмент за развитие и прогрес на екипа. Важно значение имат бързината и степента на *решаване на конфликтите* (Woodcock & Francis, 2008, р. 31-32), както и удовлетвореността на участниците от постигнатите решения (Cohen & Bailey, 1997, р. 188).

Сътрудничеството в екипа се свързва в модела за екипа с редица проявления като съвместна работа, споделяне на умения, идеи и информация, поставяне интересите на екипа над личните, преотстъпване на ресурси на членовете на екипа и други прояви на алтруизъм. Сътрудничеството в екипа се разглежда в научната литература като предпочитана алтернатива пред конкуренцията, когато целта е по-добро представяне и по-голяма производителност (Huczynski & Buchanan, 1991, р. 565).

Ефективността на *комуникациите в екипа* е функция на комуникационните умения на членовете му, както и на съответствието между комуникационните средства/ програми на екипа и неговите потребности.

Повечето автори, които работят по проблемите на груповата динамика, разглеждат творческата и позитивна *атмосфера в екипа* в качеството ѝ на важна детерминанта за успеха на екипа (Parker, 1991, р. 33), (Kanaga & Browning, 2003, р. 87).

Според класическите схващания детерминантите с определящо значение за *сплотеността на екипа* са (Shaw, 1981): хомогенност, зрялост и размер на екипа; комуникации между членовете му; яснота на екипните цели; чувство за заплахата и конкуренция; лидерство.

Подкрепата се определя като една от най-важните детерминанти на сътрудничеството в екипа. Основните техники за стимулиране на подкрепящо поведение в екипа са (Woodcock & Francis, 2008, р. 41), (Rashid & Archer, 1983, р. 21): създаване на възможности за взаимно опознаване чрез социални събития, толериране на поведенчески модели на сътрудничество, демонстриране на внимание и позитивно отношение към членовете на екипа, публично признаване приноса на членовете на екипа и други.

Склонността към *доверие* е личностна характеристика. В научната литература като ключови за доверието в екипа се описват следните фактори (Bartolome, 1989): уважение, подкрепа, честност, комуникации, компетентност, предвидимост.

Лидерството в успешните екипи е споделено (Parker, 1991, р. 50). Функциите на лидер в такива екипи се реализират от най-полезния член за екипа в кон-

кретния момент. Споделеното лидерство предполага използване на разнообразни лидерски стилове (Parker, 1991, p. 50). Те трябва да са съобразени с потребностите на екипа, уменията на неговите членове, конкретната ситуация (Rashid & Archer, 1983, p. 103).

В екипния модел *споделените ценности* се разглеждат като фундамент на авторската концепция за екипа. Ценностите се определят като относително трайни и стабилни във времето критерии и стандарти, на които се основава изборът на поведения и цели (Dose, 1997, p. 220). Ценностната система на екипа трябва да се споделя от неговите членове. Според автора на студията за успешното представяне на екипа е особено важно, ценностната система на екипа да намери проявление в действията и решенията на членовете му (Ламбовска, 2013а, с. 8).

Ангажираността се схваща в екипния модел като отношение. Равнището на организационна ангажираност оказва влияние върху производителността (в настоящия контекст върху резултатите на екипа и респективно неговото представяне) (Ricketta, 2002), (Сирашки, 2015, с. 27). Действията, които следва да се предприемат, за постигане на по-висока ангажираност се класифицират в три нива (Паунов, 2006, с. 128): свързани с чувството за принадлежност към екипа; свързани с чувството за значимост на изпълняваната работа и за наличие на интерес към нея; свързани с доверие в ръководителя/ лидера на екипа.

В екипния модел като **характеристики на резултатите на екипа** се определят (Ламбовска, 2013а, с. 9):

- Изпълнението на целите на екипа;
- Удовлетвореността на заинтересованите страни към представянето на екипа; и
- Удовлетвореността на членовете на екипа.

По отношение на първата група характеристики следва да се отбележи, че същността на целите на екипа е функция преди всичко от естеството на дейността му. С нея се обясняват разнообразието и спецификата на показателите, които се използват като средство за измерване *изпълнението на целите на екипа*. В екипния модел показателите, измерващи степента на изпълнение на целите на екипа, се класифицират в две групи:

- Показатели за резултатите с обективен характер – отнасят се до резултати от дейността на екипа, които се описват единствено с количествени оценки (Ламбовска, 2013а, с. 9).
- Показатели за резултатите със субективен характер – отнасят се до качествени резултати от дейността на екипа. Описват се с качествени категории и оценки.

Втората и третата група характеристики на резултатите на екипа са свързани с понятието „удовлетвореност“. В контекста на екипния подход удовлетвореността се оценява от гледна точка на заинтересованите страни към представянето на екипа. Съгласно модела за контролния процес на екипи заинтересовани страни към представянето на екипите са самите контролирани екипи, КО за екипите в организацията, както и други заинтересовани страни.

Удовлетвореността на заинтересованите страни извън заинтересованата страна „контролирани екипи” се определя по отношение на качествените и количествените резултати на екипите. Те са функция от спецификата на дейността на екипите.

Съгласно концепцията на екипния модел *удовлетвореността на контролираните екипи* се разглежда като „удовлетвореност от работата (труда)”. Авторът на студията възприема дефиницията на Bureau of National Affairs (1975) за удовлетвореността от работата. В съответствие с нея удовлетвореността от работата се свързва с позитивна емоционална реакция на индивида към отделните аспекти на работата. Въпреки многобройните научни изследвания по проблема, в научната литература няма единна теория за удовлетвореността от работата. Петте най-известни научни теории по този въпрос са теорията на постигане на целите (Latham, & Locke, 1979), теорията на очакванията (Vroom, 1964), теорията на равенството (Adams, 1965), теорията на потребностите (Maslow, 1966) и теорията на поведенческия избор (Vrehm, 1954).

Детерминантите на удовлетвореността от работата се формулират по различен начин от теориите, обясняващи този вид удовлетвореност. Изследователите от Университета в Корнел дефинират пет параметъра на удовлетвореността от работата. Те са описани в скала за оценяването ѝ, наречена „JDI – Индекс за описание на работата”. В съответствие с нея удовлетвореността от работата се измерва по следните параметри: заплащане, работа, развитие в кариерата, управление и колектив (Lanza, 1985). Други автори (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) описват удовлетвореността от работата чрез двадесет характеристики. Според Паунов (2006) детерминантите на удовлетвореността от труда се класифицират в пет групи (с. 116-117): вътрешномотивационни (отнасят се до съдържанието на труда), външномотивационни (отнасят се до условията и заплащането на труда), фактори на трудовия колектив (междупличностни отношения), фактори на качеството на оперативното управление и фактори на (не)успеха.

В екипния модел *характеристиките на удовлетвореността на контролираните екипи* са систематизирани в три групи (Ламбовска, 2013а, с. 9):

- Професионално удовлетворение на членовете на екипа, в т.ч.:
 - Усвояване на нови знания;
 - Придобиване на нови умения;
 - Развиване на творческите способности;
 - Реализация на личните качества.
- Удовлетвореност от материалното възнаграждение на екипа; и
- Удовлетвореност от оценяването на резултатите на екипа.

2. Специфика на модела за представянето на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков”

Характеристиките на преподавателските екипи във висшите училища се проявяват за целите на контрола като контролируеми показва-

тели, по които се оценяват екипите. По тази причина във втори параграф на студията терминът „характеристики на екипа“ е заменен с термина „показатели за оценяване на екипа“ (или „показатели“).

В контекста на модела за екипа може да се приеме, че моделът за представянето на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков“ (наричано накратко ВТУ) се формира от **три групи показатели за оценяване на екипите**:

- Показатели за формиране на преподавателските екипи във ВТУ;
- Показатели за дейността на преподавателските екипи във ВТУ; и
- Показатели за резултатите на преподавателските екипи във ВТУ.

В настоящия модел **преподавателските екипи на ВТУ се оценяват чрез различен набор от показатели за отделните заинтересовани страни** към представянето на екипите. Подборът на показателите е във връзка с авторското разбиране, в каква степен конкретната заинтересована страна има наблюдения и може да влияе върху представянето на екипите по отделните показатели.

Заинтересовани страни към представянето на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков“ са (Ламбовска, 2013b, с. 9): „Контролен орган за преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков“ (КО), „Контролирани преподавателски екипи от ВТУ „Тодор Каблешков“ (наричани „преподавателски екипи“ или „екипи“) и „Студенти“. Контролният орган представя интересите преди всичко на ръководните органи на ВУ. В контекста на пазарната среда, в която функционира българските ВУ, може да се приеме, че контролният орган представя интересите и на работодателите в качеството им на косвени потребители на образователната услуга (Колев, Тодорова, & Гергова, 2014). Груповият субект „Студенти“ представя интересите на преките потребители на образователната услуга.

2.1. Показатели за формиране на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков“

За настоящия модел **показателите**, чрез които се оценява формирането на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков“ са, както следва:

- 1.1. Ясно дефинирани цели и задачи на преподавателския екип на ВТУ
- 1.2. Структурни показатели на преподавателския екип на ВТУ:
 - 1.2.1. Състав на преподавателския екип
 - 1.2.2. Роли и статус в преподавателския екип
 - 1.2.3. Норми на преподавателския екип

Съгласно авторската концепция **оценяването** на екипите по показателите за формиране на преподавателските екипи се извършва **от две заинтересовани страни**: КО за екипите на ВТУ и самите контролирани екипи.

Съпоставянето на показателите от настоящия модел с едноименните характеристики от модела на екипа показва **отсъствието на показателя „размер на екипа“** за преподавателските екипи от ВТУ. Размерът на преподавателските екипи във ВУ се определя от катедрата, формирала екипа, преподаващ конкретната учебна дисциплина. Преподавателските екипи варират от двама до петшест членове. В общия случай преподавателските екипи във ВУ се състоят от

двама членове. По тази причина размерът на екипа не се разглежда като контролируем показател в настоящия модел на представянето.

Освен в отсъствието на показателя „размер на екипа“ **спецификата на модела за представянето на преподавателските екипи на ВТУ** се проявява и при останалите структурни показатели.

Съставът на преподавателските екипи във ВУ се формира от катедрата, осигуряваща учебните дисциплини, които преподават конкретните екипи. Съгласно авторската идея съставът на преподавателските екипи трябва да се оценява по следните показатели:

- наличие на подходяща/ изискуема квалификация на членовете на екипа; и
- наличие на комбинация от преподаватели в екипа с допълващи се качества.

По отношение на показателя „роли и статус в преподавателския екип“ авторът на модела счита, че екипите трябва се оценяват за:

- Яснота за ролевата структура на екипа; и
- Яснота за очаквания принос и място на преподавателите в екипа.

В модела за представянето се възприема схващането, че оценяването по показателя „норми на преподавателския екип“ се изразява в оценяване за наличие и спазване на формални/ неформални норми на поведение в екипа. В настоящия контекст формалните норми на преподавателските екипи са дефинирани в правилника за учебната дейност и етичния кодекс на ВТУ „Тодор Каблешков“, а неформалните норми се асоциират с обичайните правила и практики на това ВУ.

2.2. Показатели за дейността на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков“

Показателите, чрез които се оценява дейността на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков“ в модела за представянето, са следните:

2.1. Показатели за екипния процес на преподавателския екип на ВТУ:

2.1.1. Систематичност и гъвкавост на екипните процеси и процедури

2.1.2. Вземане на решения от преподавателския екип (в т.ч. преодоляване на конфликти и толерантност към различията в екипа)

2.1.3. Сътрудничество в преподавателския екип

2.1.4. Ефективност на комуникациите в преподавателския екип

2.2. Междуличностна динамика на преподавателския екип на ВТУ:

2.2.1. Атмосфера в преподавателския екип

2.2.2. Сплотеност

2.2.3. Подкрепа

2.2.4. Доверие в преподавателския екип

2.3. Лидерство

2.4. Споделени ценности

2.5. Ангажираност на членовете на преподавателския екип на ВТУ

Съгласно авторската концепция **оценяването** на екипите по показателите за дейността на преподавателските екипи се извършва **главно от заинтересо-**

ваните страни „Контролирани екипи” и „КО за екипите на ВТУ”. Контролираните преподавателски екипи се самооценяват по всички показатели от тази група. КО оценява екипите по три показателя за дейността: „2.1.1. систематичност и гъвкавост на екипните процеси и процедури”, „2.3. лидерство” и „2.4. споделени ценности”. **Заинтересованата страна „Студенти”** оценява преподавателските екипи единствено по показателя „2.4. споделени ценности”.

Екипните процеси и процедури на преподавателските екипи във ВУ се влияят до голяма степен от правилниците и обичайните практики на съответното ВУ, в настоящия контекст на ВТУ „Тодор Каблешков”. За настоящия модел на представянето оценката за *систематичност и гъвкавост на екипните процеси и процедури* се формира по показателите:

- Наличие и степен на структуриране на екипните техники и процедури;
- Ефективност и целенасоченост на екипните процеси и процедури; и
- Гъвкавост на екипните процеси и процедури.

В настоящия модел оценяването на *подкрепата в преподавателския екип се извършва по различен начин* за ръководителя (хабилитирания преподавател) и члена (асистента) на екипа. Общото при оценяването е, че и двата субекта оценяват подкрепата помежду им (Woodcock & Francis, 2008, p. 31-32). Различието е в оценяването единствено от асистента на съпричастността и помощта, които получава от ръководителя на екипа.

По отношение на останалите показатели за оценяване дейността на екипите, **спецификата на модела за преподавателските екипи на ВТУ** се свързва с оценяване (самооценяване от екипите) по показатели, както следва:

- **Вземане на решения от преподавателския екип:**
 - Преобладаващ подход за вземане на решение – консенсус или еднолично решение на ръководителя;
 - Бързина на решаване на проблемите в преподавателския екип;
 - Толерантност към различните гледни точки в преподавателския екип.
- **Сътрудничество в преподавателския екип:**
 - Споделяне на идеи и знания в преподавателския екип;
 - Съвместна работа на преподавателите в екипа.
- **Атмосфера в преподавателския екип:**
 - Позитивност на атмосферата в преподавателския екип;
 - Откритост на членовете на преподавателския екип.
- **Сплотеност:**
 - Общи цели на преподавателите от екипа;
 - Принадлежност към преподавателския екип.
- **Доверие в преподавателския екип:**
 - Увереност в коректността и добрите намерения на преподавателите от екипа;
 - Преценка за наличие на доверие към останалите преподаватели от екипа.
- **Лидерство:**
 - Насоченост към целите на преподавателския екип.

- Споделено лидерство в преподавателския екип;
- Адаптивност на лидерските стилове.
- *Споделени ценности:*
 - Общност на ценностите в преподавателския екип;
 - Отражение на ценностите на преподавателския екип в решенията/действията на неговите членове.
- *Ангажираност на членовете на преподавателския екип:*
 - Приоритет на интересите на преподавателския екип пред интересите на отделните преподаватели от екипа;
 - Идентичност с екипа.

2.3. Показатели за резултатите на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков”

Особеностите на резултатите на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков” произтичат преди всичко от предмета на дейност на изследваните екипи и осъществяването на дейността им в това ВУ.

Предметът на дейност на екипите, които са обект на студията, е обучение на студенти. Продуктът на контролираните преподавателски екипи е образователна услуга, предназначена за студентите във ВУ, по-конкретно във ВТУ „Тодор Каблешков”.

В този контекст спецификата на модела за представянето по отношение на резултатите на преподавателските екипи се асоциира преди всичко с: естеството на образователната услуга на ВУ, автономията на ВУ в РБългария, наредбите на Националната агенция за оценяване и акредитация (НАОА) на РБългария, обичайните практики за учебната дейност на ВУ, технологията на създаване на образователната услуга и правилниците на ВТУ „Тодор Каблешков”, студентите като пряк потребител на услугата и показателите за оценяване удовлетвореността на заинтересованите страни от образователната услуга.

Като **основни детерминанти** на модела за представянето по отношение **на показателите за резултатите на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков”** се разглеждат следните особености:

- Особеностите на образователната услуга като вид услуга;
- Особеностите, свързани с образователния характер на услугата;
- Особеностите на типа образователна услуга – тази във ВУ; и
- Спецификата на образователната услуга във ВТУ „Тодор Каблешков”.

Като **вид услуги**, образователните услуги във ВУ имат две главни **особености**. На първо място, *услугите са неосезаеми* (Desmet, van Looy, & van Dierdonck, 2003, p. 11). Те нямат материално–веществен характер и се определят като полезен ефект от дейност (Gilmore, 2003, p. 9). На второ място *процесите на производство и потребление на услугите са неделими и съвпадат по време* (Desmet, van Looy, & van Dierdonck, 2003, p. 11), (Gilmore, 2003, p. 11). Тези две главни особености генерират вторични особености на услугите.

Неосезаемостта на услугите поражда вторичната особеност „*нетрайност*“ (Desmet, van Looy, & van Dierdonck, 2003, p. 11), (Gilmore, 2003, p. 11). Нетрайността се проявява в невъзможността на услугите да се складират и употребяват повторно (Gilmore, 2003, p. 11). Това означава, че *организациите, предоставящи услуги, не поддържат запаси от продукция* (Desmet, van Looy, & van Dierdonck, 2003, p. 11). Друго последствие от нетрайността на услугите е вторичната особеност „*затруднения в контрола на качеството*“ (Gilmore, 2003, p. 11). Комбинацията от главните особености на услугите рефлектира в други две вторични особености – „*хетерогенност*“ и „*затруднения при стандартизацията на услугите*“ (Desmet, van Looy, & van Dierdonck, 2003, p. 11), (Gilmore, 2003, p. 11).

В контекста на втората група детерминанти образователната услуга се определя най-общо като трансфер на знания и умения от доставчик до потребител (Karooog, Paul, & Halder, 2011, p. 411). Доставчикът на услугата е преподавател/преподавателски екип, а потребителят – образоващият се (Karooog, Paul, & Halder, 2011, p. 411).

Особеностите на образователната услуга, които са обект на интерес за настоящата студия, са няколко. На първо място образователната услуга е *универсална услуга*. Концепцията на ЕС за универсалната услуга определя набор от изисквания от обществен интерес за група услуги, които следва да са достъпни с определено качество до всички потребители на територията на страните – членки, независимо от географското им местоположение, като тези услуги са на достъпни цени (European Council, 2002, p. 51). На второ място образователната услуга *подлежи на държавно регулиране* (Nistor, 2011, p. 33). Тази особеност е функция на първата особеност и на невъзможността за постигане на пазарна ефективност на образователната услуга (Nistor, 2011, p. 33). На трето място *образователната услуга притежава както икономическа, така и социална характеристика* (COM, 2003). Образованието и обучението традиционно се разглеждат като част от националните социални политики (Hervey, 1998, p. 109). На четвърто място е наличието на *специфични изисквания към качеството* на образователната услуга. Тези изисквания са функция от факта, че предметите на труда в образованието са самите знания или материалните им носители.

Особеностите на образователната услуга във ВУ, с които се свързва третата група детерминанти по отношение на показателите за резултатите, се формират като функция от класификацията на образователните услуги от гледна точка на техния потребител (Karooog, Paul, & Halder, 2011, p. 412). В този смисъл образователната услуга във ВУ се дефинира като трансфер на специфични знания и умения от преподавателските екипи във ВУ към студентите по изучаваните дисциплини. Може да се направи изводът, че особеностите на образователните услуги във ВУ *произтичат* преди всичко *от специфичния им потребител* – студентите. Други фактори, които оказват влияние, са: *спецификата и сложността на преподаваните учебни дисциплини, технологията на преподаване, характеристиките на преподавателите/преподавателските екипи* в качеството им на доставчици на образователните услуги във ВУ.

Интерес за настоящата студия представляват по-скоро **показателите, чрез които се оценяват образователните услуги във ВУ**. В научната ли-

тематура тези показатели (Fry, Ketteridge, & Marshall, 2009, p. 220-222), (Hativa, 2000, p. 23, 44, 49), (Murray, Rushton, & Paunonen, 1990), (Feldman, 1986), (Kuzmanova, 2015, p. 29) се свързват с:

- Постигането на целите на преподавателските екипи;
- Персоналните особености на преподавателите, които имат отношение към преподавателската работа (пригодност за преподавателска работа, самоуважение, енергичност, ентузиазъм, позитивизъм, способност за социализация, приятелско отношение към студентите, сговорчивост, либералност, отзивчивост, любознателност, търпеливост и други);
- Базата от знания, на които се основава процесът на преподаване (познания по предмета и учебния материал от програмата на преподаваната дисциплина, педагогически познания и умения, познания и умения за процеса на обучение, познаване на образователните цели, познания за собствените качества на преподавателите);
- Мотивацията и възгледите на преподавателите по отношение на образователния процес (структуриране на учебния материал, обратна връзка от студентите, контакт с аудиторията, улесняване процеса на възприемане на знанията, работа за интелектуалното развитие на студентите, съобразяване с правилата и практиките на ВУ и с очакванията на студентите).

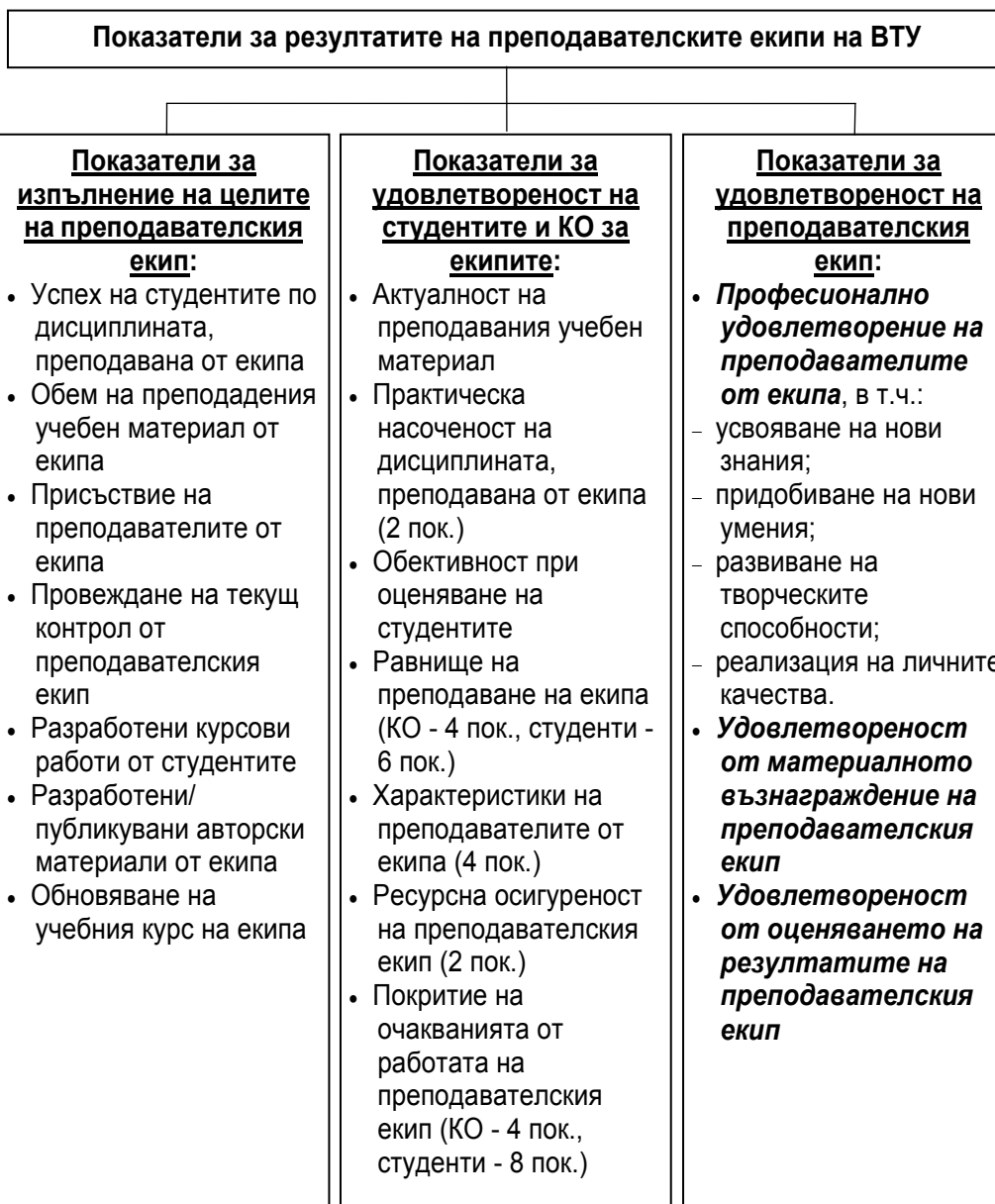
По отношение на българската образователна практика беше проведено изследване от автора на студията относно съществуването и прилагането на модели или системи за оценяване на преподавателските екипи в българските ВУ. Такива модели и системи не бяха открити. Изследването установи, че някои от посочените по-горе показатели се използват за отчитане на дейността и атестиране на преподавателите във ВУ (Kuzmanova, 2015, p. 31), без изрично да се оценява участието им в преподавателски екипи.

По отношение на четвъртата група детерминанти на показателите за резултатите следва да се отбележи, че **спецификата на образователната услуга във ВТУ „Тодор Каблешков”** намира отражение в правилниците за учебната дейност и качеството, етичния кодекс, традициите и обичайните практики, прилагани в това ВУ. Те са използвани като основа за разработване на системата от показатели за резултатите на преподавателските екипи.

В модела за представянето **показателите за резултатите на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков”** се класифицират в **три групи** (означавани с 3.1., 3.2. и 3.3., фиг. 2):

3.1. Показатели за изпълнение на целите на преподавателския екип на ВТУ (Fry, Ketteridge, & Marshall, 2009, p. 220), (Ламбовска, 2014b, с. 42-43), (ВТУ, 2009):

- 3.1.1. Успех на студентите по дисциплината, преподавана от екипа (НАОА, 2011)
- 3.1.2. Обем на преподадения учебен материал от екипа
- 3.1.3. Присъствие на преподавателите от екипа
- 3.1.4. Провеждане на текущ контрол от преподавателския екип (ВТУ, 2009).



Фигура 2. Показатели за резултатите на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков”¹
Източник: собствен.

3.1.5. Разработени курсови работи (творчески задачи) от студентите по дисциплината, преподавана от екипа (ВТУ, 2009)

¹ Пок. – показател(и)

3.1.6. Разработени/ публикувани авторски материали (учебни материали и научни публикации), използвани от преподавателския екип

3.1.7. Обновяване на учебния курс, преподаван от екипа

3.2. Показатели за удовлетвореност на заинтересованите страни „Студенти” и „КО за екипите”:

3.2.1. Показатели за удовлетвореност на студентите (Fry, Ketteridge, & Marshall, 2009, p. 220-222), (Hativa, 2000, p. 23, 44, 49, 52-55), (Ламбовска, 2014b, с. 42-43), (ВТУ, 2009):

3.2.1.1. Актуалност на преподавания учебен материал (ВТУ, 2009)

3.2.1.2. Практическа насоченост на дисциплината, преподавана от екипа:

3.2.1.2.1. Полезност за практиката (ВТУ, 2009)

3.2.1.2.2. Връзка с останалите учебни дисциплини (ВТУ, 2009)

3.2.1.3. Обективност на преподавателския екип при оценяване на студентите (ВТУ, 2009)

3.2.1.4. Равнище на преподаване на екипа:

3.2.1.4.1. Оплозотворяване на учебното време (ВТУ, 2009)

3.2.1.4.2. Структуриране на учебния материал

3.2.1.4.3. Сложност на учебния материал

3.2.1.4.4. Достъпност и разбираемост на учебния материал (ВТУ, 2009)

3.2.1.4.5. Обвързаност между лекции и упражнения (ВТУ, 2009)

3.2.1.4.6. Контакт на преподавателите с аудиторията (ВТУ, 2009)

3.2.1.5. Характеристики на преподавателите от екипа:

3.2.1.5.1. Подготовка (ВТУ, 2009)

3.2.1.5.2. Компетентност (ВТУ, 2009)

3.2.1.5.3. Мотивираност

3.2.1.5.4. Учтивост и академична етика (ВТУ, 2009)

3.2.1.6. Ресурсна осигуреност на преподавателския екип:

3.2.1.6.1. Използване на помощни технически средства

3.2.1.6.2. Пригодност на препоръчаните учебни материали

3.2.1.7. Покритие на очакванията от работата на преподавателския екип:

3.2.1.7.1. Усвояване на нови знания от студентите (ВТУ, 2009)

3.2.1.7.2. Придобиване на практически умения от студентите (ВТУ, 2009)

3.2.1.7.3. Развиване на творческите способности на студентите

3.2.1.7.4. Придобиване на умения за работа в екип от студентите (ВТУ, 2009)

3.2.1.7.5. Възможност за самостоятелна работа/ мислене на студентите (ВТУ, 2009)

3.2.1.7.6. Атмосфера на учебните занятия (ВТУ, 2009)

3.2.1.7.7. Общо равнище на учебната дисциплина, преподавана от екипа (ВТУ, 2009)

3.2.1.7.8. Значение на учебната дисциплина, преподавана от екипа, за професионалната реализация на студентите

3.2.2. Показатели за удовлетвореност на КО за екипите (Fry, Ketteridge, & Marshall, 2009, p. 220-222), (Hativa, 2000, p. 23, 44, 49, 52-55) (Ламбовска, 2014b, с. 42-43), (ВТУ, 2009):

- 3.2.2.1. Актуалност на преподавания учебен материал
- 3.2.2.2. Практическа насоченост на дисциплината, преподавана от екипа:
 - 3.2.2.2.1. Полезност за практиката
 - 3.2.2.2.2. Връзка с останалите учебни дисциплини
- 3.2.2.3. Обективност на преподавателския екип при оценяване на студентите
- 3.2.2.4. Равнище на преподаване на екипа:
 - 3.2.2.4.2. Структуриране на учебния материал
 - 3.2.2.4.3. Сложност на учебния материал
 - 3.2.2.4.4. Достъпност и разбираемост на учебния материал
 - 3.2.2.4.5. Обвързаност между лекции и упражнения
- 3.2.2.5. Характеристики на преподавателите от екипа:
 - 3.2.2.5.1. Подготовка
 - 3.2.2.5.2. Компетентност
 - 3.2.2.5.3. Мотивираност
 - 3.2.2.5.4. Учтивост и академична етика
- 3.2.2.6. Ресурсна осигуреност на преподавателския екип:
 - 3.2.2.6.1. Използване на помощни технически средства
 - 3.2.2.6.2. Пригодност на препоръчаните учебни материали
- 3.2.2.7. Покритие на очакванията от работата на преподавателския екип:
 - 3.2.2.7.1. Усвояване на нови знания от студентите
 - 3.2.2.7.2. Придобиване на практически умения от студентите
 - 3.2.2.7.7. Общо равнище на учебната дисциплина, преподавана от екипа
 - 3.2.2.7.8. Значение на учебната дисциплина, преподавана от екипа, за професионалната реализация на студентите

3.3. Показатели за удовлетвореност на преподавателския екип

- 3.3.1. Професионално удовлетворение на преподавателите от екипа
 - 3.3.1.1. Усвояване на нови знания (Паунов, 2006, с. 116)
 - 3.3.1.2. Придобиване на нови умения (Паунов, 2006, с. 116)
 - 3.3.1.3. Развиване на творческите способности (Паунов, 2006, с. 116), (Milkovich, & Boudreau, 1988, p. 173)
 - 3.3.1.4. Реализация на личните качества (Паунов, 2006, с. 116), (Milkovich, & Boudreau, 1988, p. 173)
- 3.3.2. Удовлетвореност от материалното възнаграждение на екипа (Паунов, 2006, с. 116), (Milkovich, & Boudreau, 1988, p. 173), (Rashid, & Archer, 1983, p. 60)
- 3.3.3. Удовлетвореност от оценяването на резултатите на преподавателския екип (Паунов, 2006, с. 116), (Rashid, & Archer, 1983, p. 61)

В контекста на екипния модел и във връзка с начина на определянето им показателите за резултатите на преподавателските екипи от настоящия модел се

групират на показатели за резултатите с обективен характер и показатели за резултатите със субективен характер.

Показатели за резултатите с обективен характер (показателите от група 3.1.) са седемте показателя, чрез които се измерва изпълнението на целите на екипа. Оценките по тези показатели имат характер на самоотчет. Те се отчитат от ръководителя на екипа. С изключение на показателя „3.1.1. успех на студентите по дисциплината, преподавана от екипа”, всички останали показатели по изпълнение на целите на екипа се отчитат в проценти. Успехът на студентите се отчита с число, принадлежащо в интервала [2, 6]. Моделът за представянето на преподавателските екипи изисква нормализация на оценките по показателите за резултатите с обективен характер в математическия интервал [0, 1]. Това осигурява съизмеримост с оценките по показателите за резултатите със субективен характер.

В модела за представянето на преподавателските екипи като **показатели за резултатите със субективен характер** се определят всички показатели, чрез които се оценява удовлетвореност. Това са показателите за удовлетвореност на екипите, на контролния орган и на студентите в качеството им на заинтересовани страни към представянето на преподавателските екипи.

Показателите, чрез които се оценява удовлетвореността на заинтересованите страни „КО” и „Студенти” (показателите от група 3.2.), на практика измерват удовлетвореността на тези две заинтересовани страни от резултатите на екипите. Те отразяват представата на потребителите (преките и косвените, съответно студентите и КО) на образователната услуга на ВТУ „Тодор Каблешков” за особеностите, съдържанието, качеството и ефектите на тази услуга. До голяма степен показателите за удовлетвореността на заинтересованите страни „КО” и „Студенти” съвпадат като номенклатура.

В сравнение със студентите **контролният орган не оценява екипите по следните показатели**: „3.2.1.4.1. оползотворяване на учебното време”, „3.2.1.4.6. контакт на преподавателите с аудиторията”, „3.2.1.7.3. възможност за проявление на творческите способности на студентите”, „3.2.1.7.4. придобиване на умения за работа в екип от студентите”, „3.2.1.7.5. възможност за самостоятелна работа/ мислене на студентите”, „3.2.1.7.6. атмосфера на учебните занятия”.

Показателите за удовлетвореността на контролираните преподавателски екипи във ВТУ „Тодор Каблешков” (показателите от група 3.3.) съвпадат с едноименните характеристики на екипния модел, представен в първия параграф на студията.

Заклучение

Студията предлага оригинален модел за представянето на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков”. Моделът комбинира широк кръг от поведенчески, социални и управленски теории от областта на управлението на човешките ресурси, организационното поведение, социалната психология, приложната психология, управлението на постиженията, управленския контрол и управлението

с обичайните практики и правилниците на ВТУ „Тодор Каблешков”. Моделът е апробиран в управленската практика на ВТУ „Тодор Каблешков”.

Спецификата на модела намира израз преди всичко в показателите за резултатите на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков” като функция от предмета на дейност на екипите; особеностите на услугата, която те предоставят; практиките и правилниците на това висше училище.

Моделът за представянето на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков” може да се разглежда като основа за разработване на обобщен модел за представянето на преподавателските екипи във висшите училища.

Благодарности

Авторът на студията изказва благодарност на проф. д-р Даниела Тодорова – Ректор на ВТУ „Тодор Каблешков”, проф. д.т.н. инж. Петър Колев – Зам.-ректор по научната и международната дейност и на проф. д-р инж. Детелин Василев – завеждащ системата за качеството на обучение и на академичния състав – за предоставената възможност и подкрепата при разработване на модела за преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков”.

Използвани източници

- ВТУ „Тодор Каблешков” - ВТУ. (2009). Наръчник по качеството. юли 16, 2016 от http://www.vtu.bg/bg/documents/normativi/Nary4nik_SOPKOAS_2009.pdf.
- Илиев, Й. (2005). *Управление на човешките ресурси: Умението да мотивираме*. Велико Търново: Абагар.
- Колев, П., Тодорова, Д., & Гергова, Н. (2014). *Возможности развития транспорта и транспортного образования в Болгарии в рамках оперативной программы „Транспорт и транспортная инфраструктура”*. Доклад на Международна конференция „Современные проблемы развития железнодорожного транспорта и управления перевозочным процессом” (с. 305-308). Москва.
- Кузманова, М., & Александрова, М. (2013). *Мениджмънт Теория и практика*. София: Везни-4.
- Ламбовска, М. (2014а). *Контрол на екипи (измерване и оценяване представянето на екипите) – Автореферат на дисертационен труд*. май 5, 2017 от http://konkursi.unwe.bg/documents/292auto_Lambovska.pdf.
- Ламбовска, М. (2013а). Концепция за контрол на екипи. *Бизнес посоки*, 1, Бургас: ЦИУН на БСУ, 5-16. от https://www.researchgate.net/publication/275771043_A_CONCEPTION_FOR_TEAM_AND_TEAM_FEATURES_KONCEPCIA_ZA_EKIPA_I_EKIPNITE_HARAKTERISTIKI.
- Ламбовска, М. (2014б). Механизъм за контрол върху представянето на екипи. *Научни трудове на УНСС*, 2, София: ИК на УНСС, 7-62. от http://research.unwe.bg/uploads/ResearchPapers/Research%20Papers_vol2_2014_No1_M%20Lambovska.pdf

- Ламбовска, М. (2013b). Приложение на контрол за екипи във ВТУ „Тодор Каблешков”. *Механика, транспорт, комуникации*, 11 (2), 1-6. от <https://www.researchgate.net/home>, <http://mtc-aj.com/library/922.pdf>.
- НАОА. (2011). *Критериална система за програмна акредитация на професионални направления и специалности от регулираните професии*. април 21, 2017 от http://www.neaa.government.bg/assets/cms/File/New_documents/Kriterij_za_ocenqvane_i_akreditacij/Kriterialna%20sistema%20za%20PA_Dec%202011.pdf.
- Паунов, М. (2006). *Организационно поведение*. София: Сиела.
- Симеонов, О., & Ламбовска, М. (2016). *Системи за управленски контрол*. София: ИК на УНСС.
- Сирашки, Хр. (2015). *Мотивация*. Свищов: АИ „Ценов”.
- Стоянов, И. (2014). *Управление на групи и екипи*. София: Авангард Прима.
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Aubert, N. et al. (1991). *Management*. Paris: PUF.
- Bartolome, F. (1989). Nobody trusts the boss completely – now what. *Harvard Business Review*, 67, 135-142.
- Belbin, M. (2012). *Management teams: Why they succeed or fail*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Brehm, J. (1954). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- Bureau of National Affairs. (1975). Employee performance: Evaluation and control. In *Personnel Policies Forum*, 257-266.
- Burns, L., Bradley, E., & Weiner, B. (2012). Shortell and Kaluzny's health care management. In *Organization design & behavior*. USA: Delmar Cengage learning.
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the shop floor to executive suite. *Journal of Management*, 23, 239–290.
- COM. (2003). Green paper on services of general interest.
- Desmet, S., van Looy, B., & van Dierdonck, R. (2003). The nature of services. In *Services Management. An Integrated Approach* (pp. 3-26). UK: Prentice Hall,.
- Dew, J. (1998). *Managing in a team environment*. New York: Greenwood.
- Dose, J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative approach to organizational socialization. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 70, 219-241.
- European Council. (2002). Directive 2002/22/EC (Universal Service Directive).
- Feldman, K. (1986). The perceived instructional effectiveness of college teachers as related to their personality and attitudinal characteristics: A review and synthesis. *Research in Higher Education*, 24 (2), 1986, 129-213.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A Stakeholder Approach*. UK: Pitman Publishing.
- Fry, H., Ketteridge, S., & Marshall, S. (2009). *A Handbook for teaching and learning in higher education: Enhancing academic practice*. NY: Routledge.

- Gilmore, A. (2003). *Services marketing and management*. New Delhi: SAGE Publications.
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. In *Handbook of organizational behavior*, New York: Prentice Hall, 315–342.
- Hativa, N. (2000). *Teaching for effective learning in higher education*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Hervey, T. (1998). *European social law and policy*. London: Longman.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (1991). *Organizational behaviour: An introductory text*. UK: Prentice Hall International.
- Ilgen, D., & Schneider, J. (1991). Performance measurement: a multidiscipline view. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. vol. 6. Chichester: Wiley, p. 71-108.
- Kanaga, K., & Browning, H. (2003). *Maintaining team performance*. NC: Greensboro.
- Kapoor, R., Paul, J., & Halder, B. (2011). *Services marketing: Concepts and practices*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Kuzmanova, M. (2015). Improvements of the management of the universities in Bulgaria. *Journal of Strategic and International Studies*, 10(4), 33.
- Lanza, P. (1985). Team appraisals. *Personal Journal*, 64, 46-51.
- Latham, G., & Locke, A. (1979). Goal setting – A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8, 68-80.
- Margerison, Ch., & McCann, D. (1990). *Team Management: Practical New Approaches*. London: Mercury Books.
- Maslow, A. (1966). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row”.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1988). *Personnel human resource management: A diagnostic approach*. UK: Business Publications.
- Murray, H., Rushton, P., Paunonen, S. (1990). Teacher personality traits and student instructional rating in six types of university courses. *Journal of Educational Psychology*, 82(2), p. 250-261.
- Nistor, L. (2011). *Public Services and the European Union: Healthcare, Health Insurance and Education Services*. Netherlands: Springer-Verlag.
- Parker, G. (1991). *Teams Players and Teamwork The new competitive business strategy*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rashid, S., & Archer, M. (1983). *Organizational behaviour*. Canada: Methuen.
- Rikketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Shaw, M. (1981). *Group Dynamics*. NY: McGraw-Hill.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: Industrial Relations Center – University of Minnesota.
- Williams, R. (1998). *Performance management: Perspectives on employee performance*. UK: International Thomson Business Press.
- Woodcock, M., & Francis, D. (2008). *Teams Metrics: Resources for measuring and improving team performance*. Amherst: HRD Press.



Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Университет за национално и световно
стопанство – София
Икономически университет – Варна
Софийски университет „Св. Климент Охридски”
Нов български университет – София

ИКОНОМИКА 21

Междууниверситетско списание
Година VII, книга 2, 2017

СЪДЪРЖАНИЕ

Проф. д.ик.н. Методи Кънев Метаморфози на капитала и човешко развитие	3
Проф. д. н. Мая Ламбовска – УНСС, София Модел за представянето на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков”	33
Проф. Уей–Бин Жанг – Азиатско-тихоокеански университет Рицумейкан, Япония Глобални измерения на социалния статус, капиталистическата нагласа и икономическото развитие на държавите	55
Доц. д-р Донка Желязкова – Икономически университет, Варна Устойчиво развитие на транспортната система на България	80
Доц. д-р Михал Стоянов – Икономически, Варна Търговия с нисък въглероден отпечатък	133



ИКОНОМИКА 21

МЕЖДУУНИВЕРСИТЕТСКО СПИСАНИЕ

Редакционен съвет

Главен редактор – проф. д-р Иван Върбанов – СА „Д. А. Ценов”, Свищов
Заместник главен редактор – проф. д-р ик.н. Румен Георгиев –
СУ „Св. Климент Охридски”, София
Проф. д-р ик.н. Нено Павлов – МВБУ, Ботевград
Проф. д-р ик.н. Бойко Атанасов – ИУ, Варна
Проф. д-р Йото Йотов – Университет „Дрексел”, Филадельфия, САЩ
Проф. д-р Клаус-Дитмар Хаазе – Университет Пасау, Германия
Проф. д-р Симеон Желев – УНСС, София
Проф. д-р Васил Цанов – ИИ, София
Проф. д-р Людмил Георгиев – НБУ, София
Проф. д-р Марияна Божинова – СА „Д. А. Ценов”, Свищов
Доц. д-р Григорий Вазов – ВУЗФ, София

Екип за техническо обслужване

Стилов редактор – Анка Танева
Превод на английски език – ст. преп. Даниела Стоилова
Стилов редактор на английски език – преп. Роузмари Папуърт
Технически секретар – Ралица Сирашка

Дадено за печат на 05.12.2017 г., излязло от печат на 18.12.2017 г., формат 70x100/16, тираж 70.

© Академично издателство „Ценов”, Свищов, Градево 24

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов” – Свищов

ISSN 1314-3123 (Print)
ISSN 2534-9457 (Online)

ISSN 2534-9457 (Online)
ISSN 1314-3123 (Print)

ИКОНОМИКА

Година VII, книга 2, 2017

21

- Метаморфози на капитала и човешко развитие**
- Модел за представянето на преподавателските екипи на ВТУ „Тодор Каблешков”**
- Глобални измерения на социалния статус, капиталистическата нагласа и икономическото развитие на държавите**



МЕЖДУНИВЕРСИТЕТСКО СПИСАНИЕ

КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ И АВТОРИТЕ НА СПИСАНИЕ „ИКОНОМИКА 21“

Списание „Икономика 21“ публикува изследователски студии и статии, методологически и методически разработки.

1. Обем:

Студии: минимум - 26 страници; максимум - 40 страници;
Статии: минимум - 12 страници; максимум - 25 страници;
Методологически и методически разработки до 40 страници.

2. Депозирание на материалите:

- на хартиен носител и в електронен вид (по E-mail и/или на CD);

3. Технически характеристики:

- изпълнение Word 2003 (минимум);
- размер на страницата - A4, 29-31 реда и 60-65 знака на ред;
- разстояние между редовете Single;
- шрифт - Times New Roman 12 pt;
- полета - Top - 2.54 cm.; Bottom - 2.54 cm.; Left - 3.17 cm.; Right - 3.17 cm.;
- номерация на страницата - долу вдясно;
- текст под линия - размер 10 pt;
- графики и фигури - Word 2003 или Power Point.

4. Оформление:

- наименование на статията, име на автора, научна степен, научно звание - шрифт Times New Roman, 12 pt, с големи букви Bold - центрирано;
- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;
- резюме на български език в обем до 15 реда; ключови думи - от 3 до 5;
- **JEL** класификация на публикациите с икономически характер (<http://ideas.repec.org/j/index.html>);
- основен текст (изложение);
- таблиците, графиките и фигурите се вграждат софтуерно в текста (да позволяват езикова корекция и превод на английски);
- формулите се създават с Equation Editor;
- списък с цитираната литература, подреден по азбучен ред - на кирилица и на латиница;
- шаблон с технически характеристики и оформление - изтеглете оттук: https://www.uni-svishtov.bg/samagazine/upload/Economics-21-Template_bg.doc

5. Правила за цитиране под линия:

За библиографско цитиране на информационни източници се използва **APA Style**.

Неговите изисквания са поместени тук:

<https://www.uni-svishtov.bg/default.asp?page=page&id=71> и тук: <http://www.apastyle.org/>.

Всеки автор носи отговорност за отстояваните идеи, съдържанието и техническото оформление на своя текст.

6. Контакти:

Главен редактор: тел.: (+359) 631-66-338

Стилов редактор и ПР: тел.: (+359) 631-66-335

E-mail: i.varbanov@uni-svishtov.bg, economics21@uni-svishtov.bg

Адрес: Стопанска академия „Д. А. Ценов“, ул. „Е. Чакъров“ № 2, Свищов, България