



ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ

„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“

ЮРИДИЧЕСКИ ФАКУЛТЕТ

КАТЕДРА „ПСИХОЛОГИЯ“

ДИМИТЪР ГАНЧЕВ МИТЕВ

**КОУЧИНГЪТ КАТО СЪВРЕМЕНЕН ИНСТРУМЕНТ В
ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПСИХОЛОГИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД

за придобиване на образователна и научна степен „**доктор**”
Професионално направление 3.2. „Психология”

Докторска програма „Обща психология”

Научни ръководители:

доц. д-р ПЕТЪР НЕШЕВ

доц. д-р БОЙЧО БОЙЧЕВ

ВАРНА

2022

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“**

**ЮРИДИЧЕСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „ПСИХОЛОГИЯ“**

ДИМИТЪР ГАНЧЕВ МИТЕВ

**КОУЧИНГЪТ КАТО СЪВРЕМЕНЕН ИНСТРУМЕНТ В
ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПСИХОЛОГИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД

за придобиване на образователна и научна степен „доктор“

Професионално направление 3.2. „Психология“

Докторска програма „Обща психология“

Научни ръководители:

доц. д-р ПЕТЪР НЕШЕВ

доц. д-р БОЙЧО БОЙЧЕВ

Рецензенти:

доц. д-р ЙОАННА НЕДЯЛКОВА

проф. д-р МИНКО ХАДЖИЙСКИ

ВАРНА

2022

Дисертационният труд се състои от увод, изложение в три глави, изводи и препоръки, списък на използваната литература и приложения. Общият обем е 214 страници.

Авторът на дисертационния труд е докторант на самостоятелна подготовка към Катедра „Психология” при Юридически факултет на ВСУ „Черноризец Храбър”.

Дисертационният труд е обсъден от катедра „Психология” при Юридическия факултет на ВСУ „Черноризец Храбър” и е насочен за защита пред научно жури.

Публичната защита ще се състои на открито заседание на научното жури на 21.11.2022 г. от 10,00 ч. в заседателната зала на Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”.

Материалите по защитата са достъпни в кабинет 204 във ВСУ „Черноризец Храбър” и на сайта www.vfu.bg, раздел „Докторантура”.

I. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е в обем от 214 страници и се състои от въведение, изложение в три глави, изводи и препоръки, списък на използваната литература и приложения.

Съдържанието на всяка от главите е разпределено в отделни параграфи. Основният текст съдържа 1 таблица; 3 фигури; 2 анкетни карти; 10 графики. Списъкът на използваната литература се състои от 124 източника – на кирилица и латиница.

Изложението на дисертационния труд е структурирано, както следва:

ВЪВЕДЕНИЕ

ПЪРВА ГЛАВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИ ОСОБЕНОСТИ НА КОУЧИНГА КАТО ПОНЯТИЕ ОТ ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПСИХОЛОГИЯ

1.1. Определение и базово понятие за „коучинг“

1.2. Коучингът като метод за постигане на удовлетвореност в човешкия ресурс на организацията

1.3. Коучингът и допирните точки с мениджърството, лидерството, менторството и тренинга

ВТОРА ГЛАВА. ИНСТРУМЕНТЪТ „КОУЧИНГ“ В ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПСИХОЛОГИЯ

2.1. Насоченост, актуалност и приложение на коучинга на база организационната психология. Поколението Y – новата вълна в организационната психология

2.2. Полза от разработването и следването на системата на коучинг в контекста на развитието на българската организационна култура

2.3. Ефекти от инструмента „коучинг“ в действие. Примери за добра практика

ТРЕТА ГЛАВА. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ

3.1. Дизайн на изследването

3.2. Анализ на данните, получени от емпиричното изследване

3.2.1. Анализ на резултатите от проучването, направено сред първата целева група

3.2.2. Анализ на резултатите от проучването, направено сред втората целева група

3.3. Изводи и препоръки, базирани на емпиричното изследване

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

II. РЕЗЮМИРАНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ВЪВЕДЕНИЕ

В променящия се контекст на съвременното мениджърската ефективност вече е невъзможна без своя набор от различни подходи към служителите, а управленските стратегии са немислими без психо-социална работа, както на индивидуално, така и на групово ниво. Ръководно-лидерската функция не се свежда само до разпореждане и възлагане на задачи, а и до мотивиране, насочване, търсене на проблемни звена, преодоляване не само на колективни пречки, но и на бариери от личностен характер.

Промяната на бизнес средата изисква и промяна на механизмите на управление и функциониране на човешкия ресурс. Коучинг моделът, като явление за съвременната организационна среда и вече изпитал своята ефективност в добрите практики, може да се превърне в добре работеща система, прилагана като инструмент на организационната психология.

Коучингът е свързан с личностното развитие и повишаване на потенциала на човека в организацията, което оказва влияние върху цялостното положително организационно развитие.

Днес икономически и трудово активното поколение е поколението Y или т.нар. „милениали“, които в сравнение с другите демографски групи – предхождащите ги X и последващите ги Z и Алфа поколения, е изключително интересно и тяхното поведение дава достатъчно предпоставки от психологическа гледна точка да се предполага, че именно моделът на коучинг системата е един от най-ефективните за повишаване на тяхната мотивация и личностно развитие, които да повлияят и на развитието на компаниите, в които те работят.

Изборът на проблематиката, формулирана като дисертационна тема „Коучингът като съвременен инструмент в организационната психология“ е мотивиран и от факта, че вече съществуват редица не само чужди, но и български изследвания върху коучинга, но все още липсва всеобхватно и цялостно изследване, което да го анализира в контекста на неговата приложимост като инструмент на организационната психология.

Предложеният и анализиран в дисертацията материал набелязва основните специфики на коучинга като съвременен инструмент на организационната психология. Търси се отговор на въпроса как икономическата революция води до еволюцията на поведението на поколенията и респективно на организационното поведение и моделите на управление.

Структурните компоненти на дисертацията са както следва:

- обект на изследването;
- предмет на изследването;
- цел на изследването;
- задачи за постигане на целта;
- хипотеза на изследването;

Обект на дисертационното изследване е коучингът, анализиран през призмата на възможностите за прилагането му като инструмент в организационната психология и как той ще се окаже важен фактор за развитието на организационната култура в социо-икономическия контекст.

Предмет на разработката са факторите, които утвърждават коучинга като инструмент на организационната психология.

Целта на дисертационната разработка е теоретичното и практическо осмисляне на коучинга като инструмент на организационната психология и практическа система за организационно развитие и повишаване на организационната култура.

За постигането на тази цел са заложили за изпълнение в рамките на изследването следните **задачи**:

1. Да се прегледа, проучи и анализира основополагащата научна литература и кореспондиращите с третираната тема публикации.
2. Да се разгледат спецификите на понятието коучинг и инструмента „коучинг“.
3. Да се анализират ключови фактори за организационната психология в условията на съвременната бизнес среда.
4. Да се очертаят, анализират и осмислят спецификите на коучинг подходите и практики и неговата интерактивност на база организационната култура и развитие.
5. Да се разкрият някои от основните проблеми, свързани с развитието, популяризирането и внедряването в практиката на коучинга, както и анализ на предимствата и недостатъците на отделни организационни контексти.

Хипотези:

- Хипотеза 1: Коучинг методологията е неразривно свързана в взаимодействие с организационното развитие и моделите на организационно управление, съсредоточавайки се върху потенциала на човешкия ресурс.
- Хипотеза 2: Допуска се, че потребностите на трудово активното съвременно поколение налага използването на актуализиращ се практически и теоретичен инструментариум за развитие потенциала на човешкия ресурс в социално-психологически и организационен контекст.
- Хипотеза 3: Смята се, че комуникацията е основен постулат на съвременните изисквания за организационно развитие.
- Хипотеза 4: Смята се, че инструментът „коучинг“ е основно приложим в условията на съвременното организационно развитие и култура.

Методология на изследването

Методологията включва:

- теоретично изследване
- аналитично извеждане на важните моменти
- емпирично авторово проучване

Разглежданата в дисертационния труд проблематика е многоаспектна и изисква всеобхватен анализ на динамиката и еволюцията на организационното поведение и развитие, съобразявайки се със социално-икономическите и културни реалности, от една страна, и интерактивните възможности коучингът да се прилага като фактор с психологическа и организационна стойност в съвременните компании, от друга.

В тази връзка е необходимо да се приложат различни начини на разглеждане на изследваната проблематика, които да се обвържат в контекста на цялостното проучване.

Концептуалната основа на изследването е фокусирана върху опита да се анализират коучинг парадигмите и практиките в контекста на теоретичната и практическа насоченост на организационната психология.

ПЪРВА ГЛАВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИ ОСОБЕНОСТИ НА КОУЧИНГА, КАТО ПОНЯТИЕ ОТ ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПСИХОЛОГИЯ

Разгледаните в дисертационната работа теми, и по-конкретно в нейната първа част, се надграждат по метода на причинно-следствените отношения. Всички съдържателни акценти, освен че са опит да се разгледат различните ракурси на темата за използването на коучинга като инструмент на организационната психология, са и опит за обяснение на динамичното му развитие и как той е възможност за ефикасна промяна на организационната култура.

Изложението на дисертационния труд започва с уточнението, че в текста термините „коучър“, „коуч“, „обучител“, „коучващ“, „треньор“, „наставник“ и подобни се използват паралелно като синоними, а именно – чрез тях ще назоваваме лицето, което практикува коучинг или наставничество. В същия смисъл и „коучван“, „наставляван“, „обучаван“ и „клиент“, са приемани за синоними в контекста на проблематиката на разработката.

В изложението са разгледани редица тематични акценти, които кореспондират с основната дисертационна проблематика – коучингът като инструмент в съвременната организационната психология.

1.1. Определение и базово понятие за „коучинг“

В първия параграф от теоретичната част на дисертационния труд се изяснява понятийният апарат и се излагат всички кореспондиращи с него факти, теоретични затруднения, неточности и научни и практически разсъждения.

В чисто лексикален контекст думата „коуч“ произлиза от френското „coche“, което означава карета. По-късно лексемата започва да се използва и в спорта, а накрая и в консултирането и то не само по отношение на личностното развитие, но и в посока повишаване на професионалното и организационно развитие. В превод от английски (coaching), коучингът буквално означава „да тренирам“, „да обучавам“, което пък идва от коуч (coach) – треньор, инструктор. В етимологичната ретроспекция думата „коуч“ има общи корени и с „соах“, с превод „склонявам, убеждавам“.

От така направения кратък исторически обзор на думата „коучинг“ ясно се вижда, че нейният произход има широк спектър от етимологични обвързаности, в основата на които обаче стои идеята за напътстване, метафорично „превозване“ от точка „А“ в положителна посока, за да се стигне до желаната точка „В“, процес на взаимодействие между коучър и

коучван или наставник и наставляван. Крайният резултат, от този процес е постигане на промяна на състоянието на клиента, с цел повишаване на неговите възможности чрез отключване на потенциала му.

Подобно на смисловата и етимологична специфика на коучинга дефинициите за него и същността му, са свързани с различни интерпретационни нюанси.

Според сферите на прилагане коучингът е:

- **Лайф коучинг** – занимава се с живота на клиентите във всичките измерения – личен и професионален, здраве и взаимоотношения.
- **Коучинг за висш мениджмънт** – насочен е към управленския персонал (директори, мениджъри и др.). Обекти са хората, които имат авторитет и власт в организацията.
- **Бизнес коучинг** – често има известно припокриване между лайф коучинга и бизнес коучинга. Това е така, защото двата типа коучинг са взаимосвързани и взаимно допълващи се.
- **Мениджърът като коуч** – много компании се опитват да комбинират двете роли като обучават своите мениджъри в коучинг.
- **Кариерен коучинг** – това е профилиране в работата с хора, които искат да се преквалифицират, да сменят кариерата и професията си или да се върнат на пазара на труда след прекъсване.
- **Спортен коучинг** – от тук започва концепцията за коучинга. Традиционно всички добри спортисти имат коучъри.

1.2. Коучингът като метод за постигане на удовлетвореност в човешкия ресурс на организацията

Този параграф надгражда разгледаните в предишната част теоретични постановки и има за цел да представи възможно най-пълно концептуалните специфики на коучинга, които имат тясна връзка с удовлетвореността на личността и на човешкия ресурс в организационен контекст. Удовлетвореността е основна детерминанта за човека в организацията. Целта на изложението е да покаже как коучингът е тясно свързан с постигането на удовлетвореност на индивидуално и организационно ниво.

Основните стъпки, по които се разгръща дейността на коучинга, най-ясно се изразяват чрез т.нар. модел GROW, в основата на който седят следните основни акценти: **цели, реалност, възможности, воля.**

Названието „GROW“ от английски е абревиатура от първите букви на горепосочените елементи (Goals; Reality; Opportunities; Will), е всъщност моделът, който се описва чрез нея и представлява парадигма от ефективни въпроси.

1.3. Коучингът и допирните точки с мениджърство, лидерство, менторство и тренинг

Коучингът като модел на положително психологическо въздействие с практическа насоченост споделя някои общи аспекти с консултирането, терапията, тренинга, лидерството и менторството.

В настоящия параграф коучингът се разглежда в неговата съпоставимост, с всички произхождащи от това допирни точки и разлики на кореспондиращите с него понятия и дейности на ниво организационно управление.

Въвеждането на коучинга в организационната култура неизменно е свързано с организационно управление и ръководство, като основен задвижващ механизъм при взимането на организационни решения, едно от които е например решението да се прилага коучинг моделът сред човешкия ресурс в дадена организация.

Основните акценти между всички разгледани в параграфа кореспондиращи с коучинга позиции и респективно подходи са:

- Мениджърът не е коуч, макар и добрият мениджър да има коучинг подход към подчинените си. Ролята на въздействащия мениджър в контекста на промяната е много важна. Ролята на добрия мениджър в контекста на промяната не са странични въпроси, защото именно те са контекстът на коучинга.
- Менторството е помощ от един човек към друг при преминаване през значителни преходи в човешкия живот, като придобиване на знания и умения, намиране на работа, социално интегриране, начин на мислене. Менторът е този който подпомага наставявания при осъществяването на тази промяна.

- Тренингът е активност, динамика, прогрес. В последните години той е насочен към социалното подпомагане на хората, за развитие на социалните им умения и самоусъвършенстване.
- Коучингът е комуникация. Умението да слушаш и да чуваш разговорите на другите, да разбереш от какво имат нужда. Умението да лансираш идея, да подкрепиш, да дадеш стимул за нейното развитие, да вземеш максимума от моженето и мотивацията на хората, да подпомагаш хората да излявят себе си, да се открият. Коучът се бори заедно с клиента за вътрешна свобода, за свобода от обстоятелствата, които не иска, свобода да избира каквото иска. Коучът показва пътя на клиента, как може да се промени и как да поддържа промяната.

Коучингът е психологически инструмент, различен от парадигмите на другите обучителни интервенции като менторството и тренинга, а коучът е партньор в пътя към промяната на коучвания/коучваните, който помага да се извърши това. Коучърът е човекът, който подкрепя, подпомага, разкрива, комуникира, но никога не напътства.

ВТОРА ГЛАВА. ИНСТРУМЕНТЪТ „КОУЧИНГ“ В ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПСИХОЛОГИЯ

В настоящата втора глава, която по своята същност представлява основната аналитична рамка на изследването, се обхващат по-конкретизирани проблематични акценти. Чрез примери, взети от социо-психологическите особености на поколението активен човешки ресурс в организацията, се прави опит да се докаже необходимостта и ползата от разработването на системата на коучинг. Цели се да се открият и развият не особено известни постановки в областта на коучинга, чрез прилагане на критичен подход към теоретичните модели и тяхното реализиране в практиката.

2.1. Насоченост, актуалност и приложение на коучинга на база организационна психология. Поколението Y – новата вълна в организационната култура

Основната идея, от която изхождат разсъжденията в следващите страници, е проблематиката за приложението на коучинга в бизнес средата и по-конкретно в организационното развитие. Развитието на човешкия ресурс се намира в кохерентна връзка с друга проблематична област, която бива анализирана, а именно, появата на „нов тип” работещи хора. Това е

поколението Y, известно като т.нар. „милениали“. Те са един от основните фактори за появата и развитието на нова организационна среда.

В настоящия параграф проблематиката на дисертационния труд се конкретизира и вниманието се фокусира върху обекта на коучинг – поколението, което днес е в трудово активна възраст, а именно – т.нар. „милениали“.

Интересуващата ни демографска група на поколението Y има характерни специфики, които пораждат у представителите му необходимостта от постоянно надграждане и личностно развитие и провокират тяхната активност и мотивация в организационен контекст. Милениалите, които в сравнение с другите демографски групи – предхождащите ги X и последващите ги Z и Алфа поколения, е изключително интересно и тяхното трудово поведение дава достатъчно предпоставки от психологическа гледна точка да се предполага, че точно моделът на коучинг системата е един от най-ефективните за повишаване на тяхната мотивация и личностно развитие.

В контекста на гореказаното в настоящия параграф, изследването се съсредоточава върху психологическата специфика на милениалите, подчертавайки отново факта, че в настоящия момент те се явяват най-активното в икономически аспект поколение.

За целите на дисертационното изследване се фокусираме върху психологическите и социални предпоставки, които стоят в основата на често неразбирано от другите поколения поведение на милениалите, ръководещо техните действия в ежедневието, в това число и в организационен контекст.

Поколението Y е изключително интересно поколение от гледна точка на своя емоционален и психологически свят. Социалните медии и по-скоро социалните мрежи са основното онлайн пространство, припознато като „територия на милениалите“.

Чрез виртуалното пространство милениалите формират политическа култура от нов тип, тъй като получават информация и политическо познание извън традиционните механизми на усвояване на политическите практики и знание каквито са семейството, институциите и медиите.

В локален аспект поколението Y израства в динамични условия. Поколението Y живее изцяло в дигиталните технологии. Те са и неговата движеща сила, чрез които по-лесно заявява себе си в света и се бори за промяна, както ще видим и в следващата глава, така и към бягство от реалността, което дава основание на някои изследователи да определят милениалите като нещастни и неактивни.

В контекста на психологическите акценти, с които коучингът постоянно си кореспондира, може да се отбележи, че при него важен фактор се явява съобразяването с отделната личност и нейния вътрешен свят, което отговаря на съобразяване с психологическите концепции за Аз-образа.

Всички, разгледани в параграфа теми, се концентрират върху спецификата и особеностите на поколението Y, в чиито образ се съсредоточава работещото поколение днес. Акцентът е върху неговите вътрешни бариери, които да се преодолеят с коучинг системата, служейки си с психологически постулати, като например концепцията за Аз-образа. Ако това са вътрешните бариери на събирателния образ на човека в организацията, то пред използването на инструмента коучинг съществуват и редица външни бариери, които в организационен контекст са обвързани с организационната култура.

2.2. Полза от разработването и следването на системата на коучинг в контекста на развитието на българската организационна култура

Днес живеем в така наречената „трета цивилизационна вълна”, в която познанието е най-големият капитал за успешност на пазара на труда. Познанието и неговото постоянно надграждане предполага и наличието на постоянна и конкурентна работна среда, което често се превръща в стресов фактор за работещите в дадена организация.

Този параграф се фокусира върху организационната култура, която се явява един от основните детерминиращи фактори при вземането на решение за въвеждането на нови развиващи човешкия ресурс системи.

Чрез прилагане на различни обучителни програми за повишаване капацитета, квалификацията, знанията и уменията на човешкия ресурс се увеличава и неговият капитал.

Системата на коучинга в българската организационна среда все още се възприема като иновативна форма на подпомагане отделния човек в организацията, като крайната цел не е само неговото развитие посредством отключването на личния му потенциал, но логично води и до развитие на цялата организация.

В световен мащаб системата на коучинг има много допирни точки с т.нар. иновативен метод, популярен като „Управление на знанието“. Това е специфичен процес, който е ориентиран към критичните проблеми в дадена организация, свързани с компетентността, оцеляването и

адаптацията, като се вземат под внимание и промените, които непрекъснато настъпват във външната среда.

Новите концепции за управление на знанието са свързани с мениджърството на съхранената с помощта на дигиталните технологии информация, която е структурирана, но не и интерпретирана. Докато преди технологичната революция знанието е било съхранявано единствено в паметта на хората, днес то се структурира като дигитални съобщения. Във всички случаи знанието може да бъде както полезна, така и целева информация.

Инструментът коучинг се прилага в управлението на знанието посредством търсенето на индивидуални подходи, чрез които всяка организация споделя своето знание с необходимите лица. Освен това се взаимодейства с нови високотехнологични изобретения като семантични мрежи, онтологични медии, контент мениджмънт и комуникационен мениджмънт.

Понятието организационна култура трудно може да бъде определено еднозначно. В етимологичен аспект – развито в антропологията, това понятие постепенно се пренася и в управленските теории. Ето защо е необходимо изясняване на компонентите, които се съдържат в смисловата концепция на понятието „организационна култура”.

Значимостта на организационната култура се състои във факта, че тя е един от основните фактори за комуникационната ефективност на дадена организация.

Организационната комуникация е основна за просперитета на организацията, за механизмите на нейното управление и функционирането на човешкия ѝ ресурс.

На база изложението в този параграф, се правят следните изводи:

- Осигуряването на максимален просперитет на организацията е свързано с максималния просперитет на всеки служител.
- Корпоративната идентичност на дадена компания е нейното лице. В основата на тази идентичност стои посланието, което тя излъчва.
- В основата на организационното поведение стои сложна парадигма от междуличностни комуникационни модели, които представляват цялостната организационна комуникация в дадена компания. Успешната дейност на всички служители в

йерархичната структура на организацията зависи от ефективността на тези комуникационни модели.

Подобно на образованието, мотивацията и мениджмънта, е необходимо инструментът коучинг да е неизбежно съпътстван от психологическо развитие и от разбиране как хората могат да изразят най-доброто от себе си.

1.3. Ефекти от инструмента „коучинг“ в действие. Примери за добра практика

В този параграф разглеждаме ефектите на инструмента „коучинг“ в контекста на организационна психология. Коучинг системата дава възможност служителите да преминат през личните си блокажи и до преминат отвъд ограниченията.

С правилния подход на инструмента „коучинг“ се дава възможност на всеки да следва своите собствени мечти и в същото време да бъде част от световната общност, система и икономика. Това разбира се не означава, че съдържанието на Организационната психология се променя, а по-скоро тя следва нуждите на общественото производство или т.нар. бизнес. Предпоставките за успеха не са само външни – те са и „вътре в нас“ и заради това инструментът „коучинг“ имат широк потенциал на база организационна психология.

Коучинг системата, в своите стъпки и етапи, лесно може да бъде приложена и адаптирана към проблемите на съвременната бизнес среда, в това число и в специфичните условия на българската организационна среда.

За постигане на ефективно трудово поведение е необходимо служителите в дадена организация да се чувстват преди всичко комфортно и на мястото си. В тази връзка ефективността на хората зависи от няколко базисни допускания за човешките ресурси:

- всеки служител е ценен ресурс на идеи, независимо от позицията си в компанията;
- поведението на всеки човек до голяма степен е следствие на отношението към него, т.е. когато висшестоящ третира хората с уважение ще има отговорни служители, които рядко ще бъдат разочаровани;

- ако управленските решения звучат рационално и изглеждат разумни за служителите на дадена организация, те ще работят по-ефективно;
- ефективността на всеки служител зависи от това, до каква степен той осъзнава дългосрочните и краткосрочните цели на организацията, както и тяхното изпълнение.

Ефективното трудово поведение до голяма степен е свързано и с екипната работа.

Наличието на всички характеристики на един екип определя неговата сплотеност и колективна отговорност.

Като цяло ефективното трудово поведение предполага наличието на следните характеристики у служителите на дадена компания или организация:

- отделният индивид добросъвестно и надеждно изпълнява своите задължения;
- всеки служител е готов в интереса на работата и своя колектив, в случай на необходимост, да излезе извън границите на непосредствените си задължения, като полага допълнителни усилия и проявява активност и сътрудничество;
- всеки индивид трябва да е удовлетворен от своята работа и да не предприема действия да я смени.

От съществено значение е да се познават основните фактори, които мотивират служителите да вършат ефективно своята работа. Преди всичко за това е отговорен мениджърът, който чрез познаването на мотивацията на персонала успява да разбере поведението на отделните индивиди и респективно възможностите за въздействие.

За да могат служителите да изградят собствена самоувереност в способностите си, те трябва да осъзнават, че успехът се дължи на техните положени усилия. Като пример за успешна компания, която развива своя потенциал посредством инвестиция в служителите си, можем да дадем компанията „Дисни Къмпани“.

В „Дисни“ са наясно, че креативността и талантът на техните служители, е най-големият им капитал. Затова тази компания строго съблюдава начина, по който се извършва творческия процес. Това е т.нар. метод за брейнсторминг, който екипът на „Дисни Къмпани“ успешно прилага от години насам. Най-общо брейнстормингът (на английски: brainstorming) представлява мозъчна атака, която е групова техника за

генериране на нови полезни идеи при вземане на решения и за повишаване на творческото мислене.

„Методът Дисни“ е метод, който представлява процес, разделен на няколко етапа, през които се развива конкретна идея.

Четирите перспективи, през които преминава „Методът Дисни“ може да се приложи посредством различни брейнсторминг сесии, работни срещи, заседания и др. Конкретните стъпки, по които протича процесът на работа, са следните:

1. Първата гледна точка е тази на „Наблюдателя“, която се фокусира върху обсъждане на въпроса/проблема.
2. Следва гледната точка на „Мечтателя“. След като в предишния етап са генерирани идеите и са анализирани фактите от перспективата на „Наблюдател“, хората се придвижват напред и стават „Мечтатели“.
3. Следващият етап е свързан с гледната точка на „Реализатора“. Тук за пореден път групата променя нагласата си (и дори при възможност променя и физическото място, където се намира) и започва да работи по същия проблем от нова перспектива – тази на „Реализатор“, т.е. на човек, който гледа реалистично на нещата и се стреми да открие практическо приложение на идеите, набелязани преди това.
4. Последната гледна точка – тази на „Критика“ е и последният етап от „Методът Дисни“. Тук участниците в процеса приемат гледната точка на „Критик“, като внимателно и критично преглеждат изготвения план и се опитват да открият проблемните области, трудностите и препятствия пред постигането му.

В обобщение в този параграф отбелязваме, че „Методът Дисни“ както се вижда е методичен, дисциплиниран е и използва времето интензивно. „Дисни Къмпани“ е спечелила и продължава да печели и да се задържа в съзнанието на аудиторията.

Втората силна стратегия, която отново е плод на таланта и креативността на хората, работещи в „Дисни“, е набелязването на различна целева аудитория.

В този контекст ако „Дисни“ се концентрира в своята комуникационна стратегия единствено върху детската аудитория, то това би гарантирало на компанията наличието на една сигурна потребителска целева група – детската, но от друга страна това фиксиране би попречило

да се видят и открият възможностите за иновации, свързани с привличането и на друга целева група.

В последните си проекти „Дисни“ прави нещо, което се нарича оценяване и проверка на стойностите. Ако стойностите влияят върху целия ни мисловен процес, тогава има смисъл да извършим проверка за стойности и да открием онези от тях, които използваме при използването на решения.

Изложената като пример в параграфа „Дисни стратегия“, която успешно може да се използва в коучинга, подпомага да се постигне по-висока резултатност, разширява се кръгзорът, ефективността и качеството на организациите. Както при „Дисни метода“, така и коучингът мисли за хората от гледна точка на техния потенциал, а не на тяхното представяне. Основното при коучинг подхода е, че крайният резултат в голяма степен зависи от вярата в човешкия потенциал.

ТРЕТА ГЛАВА. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ

Настоящата глава е емпирична по своята същност и има за цел да представи конкретните данни от проучването сред три различни типа респонденти, които имат отношение към коучинга, прилагането му в организационна среда и възможностите той да бъде използван като съвременен инструмент в организационната психология. Главата е разделена в три части – първата излага дизайна на изследването, във втората са анализирани резултатите от него, а последната част представлява обобщение на целия дисертационен труд като са направени изводи, препоръки и приноси на дисертацията.

3.1. Дизайн на изследването

Този параграф от настоящия дисертационен труд по характеристики заема средишно място между теоретичните постановки и емпиричната част на изследването. В нея се изясняват хипотезите, целите, обектът, задачите и методологията на емпиричното изследване, чийто анализ е представен в следващата подточка. По същество настоящата глава представя структурообразуващите елементи на практическата част.

Цели, задачи, обект и предмет на изследването

Целите на настоящото емпирично изследване се определят в няколко посоки:

1. Изследване на отношението към коучинга като самостоятелен инструмент от организационната психология.
2. Проучване на интереса и мотивацията за прилагане на коучинга както от страна на коучинг консултанта, така и от страна на потребителя.
3. Изследване на възможността за прилагане на инструмента „коучинг“ в условията на българската организационна култура.
4. Проучване на необходимостта от прилагане на коучинга в българските организации.

За постигане на поставените цели, в настоящия труд се операционализира чрез решаването на следните **задачи**:

1. Да се провери каква е представата за коучинга сред професионалисти в областта на организационната психология, в областта на коучинг системата и в областта на мениджърската дейност.
2. Да се провери сред горепосочената сборна емпирична група мотивацията за прилагане на коучинга в организационна среда.
3. Да се изследва доколко е възможно прилагането на коучинга в чисто практически аспект.
4. Да се провери дали средно статистическия български служител в организацията има необходимост от прилагане на коучинга.
5. Да се обобщят изводи и да се отправят препоръки, базирани на емпиричното изследване.

Обект на изследване в проучването са две групи лица:

1. Квалифицирани лица, които имат високо ниво на познания, квалификация и опит в областта на организационната психология, коучинга и управлението на човешкия ресурс.

2. Лица без горепосочената квалификация и знания, които са служители в различни български организации.

Целите, задачите и обекта на изследване логично насочват и към **предмета** на изследване, а именно, отношението на специалисти в областта на организационната психология, коучинга и мениджмънта спрямо възможността коучинг методологията да бъде приложена като

инструмент в организационната психология, от една страна, и необходимостта коучингът да бъде приложен или не в българската организационна среда, от друга.

Хипотези на изследването

Настоящото емпирично изследване си поставя за цел да потвърди следните хипотези:

1. Квалифицираните в областта на коучинга, организационната психология и мениджмънта хора в България, са по-скоро склонни да приемат коучинга като необходим за съвременното организационно развитие инструмент на организационната психология.
2. Смята се, че е необходимо коучингът да се прилага в организациите, съобразно специфичните характеристики на днешното трудово активно поколение и новите изисквания за организационно развитие.
3. Сред днешните хора, работещи в различни организационни структури и на различно организационно ниво, е налице необходимост за развитие на личния потенциал посредством най-подходящата обучителна система.

Целевата група на настоящото изследване е разделена в две различни групи. По-голямата част от изследваните лица, които формират и първата целева група, са специалисти в областта на организационната психология, коучинга и организационното управление.

Целта на проучването е да се проучат техните нагласи относно възможността коучингът да бъде ефективен инструмент на организационната психология и прилаган инструмент за развитие потенциала на съвременните служители в страната ни.

Втората група са служители в различни организации. Проучването сред тях цели да провери дали според средностатистическия български служител е необходимо такова обучение като коучинг, което да провокира интереса му, да повиши знанията му, да развие потенциала му и да провокира да покаже и наложи своите креативни идеи в организацията.

Целева група, разделена в две основни групи респонденти:

Първа група:

60 респондента в различна възрастова група от различни български градове, които имат необходимата образователна квалификация, позволяваща им да изкажат компетентно отношение и мнение относно изследваната проблематика. Според своята професионална квалификация тази първа целева група е разделена на три подгрупи:

- 20 души с професионална компетентност по организационна психология;
- 20 души със сертифицирана компетентност по коучинг (чрез курсове и семинарна квалификация по коучинг)
- 20 души от сферата на различни бизнес среди, натоварени с отговорността на организационна дейност

Втора група:

Конкретните участници в тази целева група са 30 лица на възраст между 18 и 50 г. Те са с различно образователно ниво и респективно заемат различни длъжности в организационната йерархия. Целта на проведеното анкетно проучване сред тях и обобщението на резултатите от него е да се провери доколко лицата, които работят в различни организационни структури, без да имат представа за спецификата на коучинга, имат необходимостта от неговото прилагане спрямо тях и спрямо организацията им.

Методологически авторов инструментариум:

Използваният метод и сред двете целеви групи е анкетна карта. Участието на всички 90 респондента е доброволно и те са предварително информирани, че могат да оттеглят участието си по всяко време на проучването, без последствия. Освен това в анкетата е потвърдено, че проучването е анонимно, което предполага по-високи стойности на обективност на отговорите. Уточнена е и целта на емпиричното изследване.

Анкетната карта, която е основният инструмент на авторското изследване, се разпространява онлайн. Типът на изследването е количествено, а периодът на неговото провеждане е през 2019 г.

3.2. Анализ на данните, получени от емпиричното изследване

Настоящата глава от дисертационния труд е емпирична по своята същност и има за цел да представи конкретните данни от проучването сред

целевата група специалисти, засягащо тяхното отношение и заинтересованост спрямо прилагането на коучинга в организационен контекст и използването му като инструмент на организационната психология. След като вече изяснихме методологията, целите и задачите на конкретното изследване, в следващите страници представяме и анализа на получените данни. На база представените данни са обобщени изводи и са отправени препоръки.

3.2.1. Анализ на резултатите от проучването, направено сред първата целева група

Резултатите от анкетното проучване са анализирани по категории, т.е. тематично, съобразявайки се с въпросите в анкетната карта. Според същността на въпросите от анкетата, категориите са следните:

1. Обективна представа за коучинга.
2. Интерес към коучинга.
3. Приложимост на коучинга.
4. Очаквания от прилагането на коучинга в българските организации.

Съответно горепосочените категории биват проверени посредством четири анкетни въпроса, които са както следва:

1/ Какво е за вас коучингът като самостоятелен инструмент от организационната психология?

2/ Какъв е интересът от страна на потребителя и мотивацията от страна консултанта за прилагане на коучинг?

3/ Колко приложим е инструментът „коучинг“ в средата в която работите?

4/ Какви са вашите очаквания от прилагането на коучинг?

Отговорите на така представените въпроси са с няколко възможни отговора в три и четиристепенна скала.

Изследването е направено на база анкети в три различни среди на психолози с образователен ценз, сертифицирани коучинг консултанти и мениджъри в различни бизнес организации. Резултатите са обобщени в процентно съотношение. Всяка една от посочените категории анализирана тематично вътре в самата категория. Данните са представени както теоретично, така и графично, посредством таблици и диаграми,

визуализиращи по-ясно обработения емпиричен материал. Данните са анализирани последователно в трите различни подгрупи респонденти.

- **Първа група специалисти - 20 души с професионална компетентност по организационна психология;**
- **Втора група специалисти - 20 души със сертифицирана компетентност по коучинг /чрез курсове и семинарна квалификация по коучинг/;**
- **Трета група - 20 души от сферата на различни бизнес среди, натоварени с отговорността на организационна дейност:**

В обобщение на този параграф може да се формулират следните ключови за цялостната проблематика изводи:

- Професионалистите в областта на организационната психология не допускат, че коучингът може да бъде в услуга на науката както на практическо, така и на теоретично ниво.

- Професионалистите в областта на организационната психология в България все още са скептично настроени към идеята коучингът да бъде практикуван съвместно психологическите постулати на въздействие.

- В страната ни, въпреки горепосоченото недоверие от страна на психолозите, коучингът като професия постепенно се разпространява, за което свидетелстват и редицата организации, чиято дейност е фокусирана именно върху предлагането на коучинг услугите.

- Професионалните коучъри, част от които имат образователна степен по психология, приемат, че ползите от практикуването на коучинг в организационна среда би допринесло за развитието на организационната култура.

- Професионалните коучъри категорично приемат идеята за превръщането на коучинга в пълноценен инструмент на организационната психология.

- В българските посткомунистически условия на развитие на „младата“ организационна култура макар и с бавни стъпки се наблюдава отношението към различните обучителни форми;

- Част от българските организации постепенно променят своята ориентация към коучинга като стил на въздействие за повишаване потенциала на човешкия ресурс.

- Все още част от организационното управление в страната се доверява на опита и рекламата от „уста на уста“ при ориентирането към коучинг системата и коучинг стила на управление.

3.2.2. Анализ на резултатите от анкетното проучване сред втората целева група

Самото анкетно проучване бе разпространено онлайн сред 30 лица, избрани на база техните социо-демографски, образователни и професионални специфики, което бе направено с цел по-голяма обективност на получените данни. То съдържа общо 15 въпроса, като 3 от тях представят социално-демографските особености на анкетираните лица – конкретизират възрастта, пола и образователната степен на респондентите. Въпросите в анкетата са с еднотипна структура – с посочени възможни отговори, предимно в петстепенна скала, но има въпроси и с четири възможни отговора.

Попълването на анкетните карти не е обвързано с време. Част от отговорите отново са представени посредством графични изображения.

Въпрос № 1 Въпросът е формулиран по следния начин: *От колко време работите във Вашата организация*

Въпрос № 2 гласи: *Смятате ли, че целите на организацията, в която работите, отговарят и на Вашите собствени ценности и цели?*

Въпрос № 3 Въпросът е: *Смятате ли, че притежавате някакъв талант и креативни ли сте в изпълнението на работните Ви задължения?*

Въпрос № 4 е: *Имате ли възможност да реализирате потенциала си в организацията?*

Въпрос № 5 е: *Смятате ли, че мениджърите/ръководителите Ви откриват и оползотворяват в гравивна посока Вашия потенциал?”*

Въпрос № 6 Въпросът е формулиран както следва: *Смятате ли, че мениджърите/ръководителите Ви мотивират Вас и Вашите колеги да проявявате повече инициативност в изпълнението на работните Ви ангажменти?*

Въпрос № 7 Въпросът е: *Чертаете ли заедно с ръководството бъдещето на организацията ?*

Въпрос № 8 е формулиран по следния начин: *Смятате ли, че вашият потенциал се развива в компанията, в която работите?*

Въпрос № 9 гласи следното: *Ако сте отговорили положително на предходния въпрос, моля отговорете дали Вашата „ползност” Ви кара да се чувствате удовлетворен/а?*

Въпрос № 10 разглежда взаимоотношенията служители-ръководство.

Въпрос № 11 се отнася до собствената преценка на служителите относно потребностите им в организация .

Въпрос № 12 проверява доколко анкетираните са наясно какво точно е организационна култура.

Въпрос № 13 конкретизира пола на респондентите:

Въпрос № 14 пита за възрастта на анкетираните лица.

Въпрос № 15 пита за образователната степен на респондентите,

3.3. Изводи и препоръки, базирани на емпиричното изследване

Позовавайки се на резултатите, до които стигнахме, благодарение на емпиричното проучване сред целевите групи респонденти, обобщаваме следните по-съществени изводи:

1. Настоящото емпирично изследване не потвърди напълно хипотезата, че квалифицираните в областта на коучинга, организационната психология и мениджмънта хора в България са по-скоро склонни да приемат коучинга като необходим за съвременното организационно развитие инструмент на организационната психология.

2. Провери се и се потвърди хипотезата, според която е необходимо коучингът да се прилага в организациите, съобразно специфичните характеристики на днешното трудово активно поколение и новите изисквания за организационно развитие.

3. Потвърди се и хипотетичното твърдение, че сред днешните хора, работещи в различни организационни структури и на различно организационно ниво, е налице необходимост за развитие на личния потенциал посредством най-подходящата обучителна система.

4. Промяната на организационната среда в условията на преход и трансформация в българското общество води и до промяна на служителите, което е обособено и от начина, по който съвременното поколение се отнася към труда.

5. Изискванията на XXI век спрямо организациите и служителите са различават от тези на XX век, поради факта, че през новото столетие се

налагат не само значителни промени в социо-политическото развитие на българското общество, но и глобални промени в информационната среда.

6. Българската организационна култура се развива в посока, която едновременно изисква и позволява по-голяма активност от страна на мениджърите в посока управление на човешкия ресурс и провокиране повече инициативност от тяхна страна.

7. Все още както мениджърите, така и самите служители нямат задълбочено разбиране относно голямото значение, което има припокриването на личните цели с тези на организацията, които да са в съответствие с ценностите на хората.

8. Липсва яснота и разбиране какво точно е организационна култура.

9. За да запазят и развият позициите си в организационното развитие мениджърите и служителите, е необходимо да станат част от една добре функционираща организационна култура, която да превръща компаниите им в цялостни и ползотворни структури, както за тях, така и за обществото.

10. Българските компании се стремят да бъдат задоволени потребностите на клиентите им, но често не си дават сметка какви са потребностите на техните служители извън материалното възнаграждение. В резултат на това често е налице текучество и неудовлетвореност на работещите дори и в организации, в които заплащането е над средното за страната.

11. Управлението на човешкия ресурс и полагането на повече усилия по отношение на поощряване на потенциала на всеки един човек в организацията, е предпоставка за засилване на организационната култура.

12. Технологиите и критериите за подбор на информацията и възможността за избор, дават широко поле за изява на креативните и талантиливи хора, което превръща управлението на човешкия ресурс и потенциала на служителите в изпитание за мениджърите.

13. Мениджърите в родните организации нямат особени знания и умения относно развитието на потенциала на своите подчинени и работата в посока преминаване на техните вътрешни бариери, което респективно показва, че те не са наясно нито с коучинга като съвременна обучителна система, нито с неговите позитиви спрямо организационната култура и развитие като цяло.

14. Всяка кампания, в която работят креативни хора, които могат да задвижват колелото на иновативния процес, е „обречена” на успех.

15. Управлението на човешкия ресурс и развитието на потенциала му, е не само икономическа отговорност пред служителите, но и социална отговорност и пред обществото.

Въз основа на обобщените изводи правим и конкретни **препоръки**, отнасящи се до повишаване на потенциала на човешкия ресурс, състоящ се предимно от поколението Y:

1. За да се повиши потенциалът на човешкия ресурс, е необходимо той да бъде провокиран чрез различни стимулиращи личния интерес, идеи и креативност обучения и методи на въздействие.
2. Следването на идеите и собственото развитие, чрез преминаване на вътрешните бариери и страх, е основен фактор, който би повлиял на поколението на милениалите, поради което коучингът се явява една от най-приемливите системи за постигане на тяхното личностно развитие и респективно – на организационното.
3. В българската организационна среда, прилагащите коучинг практики са изправени пред редица стереотипи и предизвикателства.
4. Коучингът не е нова парадигма в организационната психология, а инструмент, чийто подход действа както с психологически, така и с емоционални и социо-културни похвати. Ето защо специалистите по организационна психология е необходимо да подхождат правилно към възможността инструментът „коучинг“ да бъде в помощ на науката и на практиката.

В обобщение можем да кажем, че анализът на база резултатите от проведената анкета подкрепя представените в първа глава на изследването теоретични постановки и аналитичните разсъждения във втора глава. Това означава, че емпиричната и теоретичната част на направеното изследване не просто са взаимосвързани, а дори се припокриват, тъй като теоретично поставените проблеми, свързани със спецификата на коучинга, организационната култура и необходимостите за лично и организационно развитие в локален и международен аспект и ангажираността на мениджърите и служителите, намират и съответното практическо отражение чрез направената и в последствие анализирана анкета.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чрез проведеното дисертационно изследване в различните му аспекти – теоретично, аналитично и емпирично, се потвърдиха поставените в трета глава хипотези на изследване, които гласят:

- Хипотеза 1: Коучинг методологията си взаимодейства много добре с организационното развитие и моделите на организационно управление, съсредоточавайки се върху потенциала на човешкия ресурс.
- Хипотеза 2: Допуска се, че потребностите на трудово активното съвременно поколение налага използването на нов практически и теоретичен инструментариум за развитие потенциала на човешкия ресурс в социално-психологически и организационен контекст.
- Хипотеза 3: Смята се, че комуникацията е основен постулат на съвременните изисквания за организационно развитие.
- Хипотеза 4: Смята се, че инструментът „коучингът“ е приложим в условията на съвременното българско организационно развитие и култура.

Коучингът не е модел на интервенция в организационна среда, който постоянно прескача от психологията и социологията към практиката и т.нар. „литература за личностно развитие”.

В своята цялостна и всеобхватна ориентация във организационната психология коучинг моделът, всъщност е полезен и се явява един от способите да се прилагат по-пълно принципите на организационната психология в организационна среда.

Всички анализи и разсъждения в дисертационната разработка се основават на убеждението, че можем да открием необходимите нови решения в организационната психология с помощта на онези методи и модели, които отговарят на потребностите на съвременното общество и в частност на съвременното икономически активно поколение – в позицията на човешки ресурс и в позицията на потребител

В същото време, обаче редица представители на коучинга си позволяват да пренебрегват основите на организационната психология и академичните аргументи, базирани на проверените във времето и практиката теоретични концепти, е наложително да се изтъкне авторовото виждане, че даже и най-радикалната и ефективна система трябва да има своята непрекъсната връзка с научните постулати, защото не е възможно да се върви напред, отхвърляйки ключовите постижения в областта на психологията.

Коучингът е инструмент на постигането на онази мечта, която е превърнат в цел, а мечтата отразява духовния, емоционален и психологически свят на човека.

III. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Настоящият дисертационен труд се отличава с няколко приноса по отношение на научната и практическа дейност, свързана с използването на коучинга, както като инструмент на организационната психология, така и в чист организационен практически контекст. Конкретните приноси, които можем да разделим на теоретични и практически, са следните:

Приноси с теоретичен характер

1. Разработен е подробен теоретико-аналитичен модел, свързан с изследването на коучинга като инструмент на организационната психология.
2. Направено е проучване за актуалността на коучинга като приложен инструмент в организационната психология.
3. Изследвана е възможността за прилагане на коучинга в условията на българската организационна култура.

Принос с практически характер

1. Получените резултати от емпиричното проучване имат определена практическа стойност и са добър ориентир на нови стратегии от страна на теоретичната и практична страна на организационната психология.
2. Изложените аргументи и тези водят до практичната приложимост на коучинг методологията, на база организационна психология и аргументират успешната практика в широк аспект на организационната култура, в зависимост от среда, култура и поколения.
3. Направените анализи и предоставените факти допринасят за аргументираната адаптивност и насоченост на инструмента „коучинг“ в организационната психология, която може да бъде развиваща се практика, намираща широко приложение в зависимост от нуждите и цели в различни сфери.
4. Дисертационният труд представя практичната стойността на правилното използване и приложение на коучинг методологията, изключително и основано на организационната

психологията, като базисна практика за получаване на качествени резултати.

IV. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Митев, Д. *Коучингът като съвременен инструмент в организационната психология*, XX Юбилейна международна научна конференция „Приложна психология – възможности и перспективи.“, Сборник с доклади от стр.150 до стр.164, Варна, Университетско издателство, 2021 г.; ISSN 1314–0507

http://publish.vfu.bg/download/products/48/Psychology_2021.pdf

Митев, Д. *Прилагането на коучинг методологията в контекста на знание, обучение и организационна култура*; статия публикувана в “e-Journal VFU” бр.16, 2021 г.; ISSN 1313-7514

https://ejournal.vfu.bg/pdfs/Mitev_EJournal_21.pdf

Митев, Д. *Допирните точки на коучинга с мениджмънта, менторството и тренинга*; статия публикувана в “e-Journal VFU” бр. 16, 2021 г., ISSN 1313-7514

https://ejournal.vfu.bg/pdfs/Mitev_EJournal_2_21.docx.pdf