

КОУЧИНГЪТ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА НОВА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА В ТУРИЗМА

Златина Караджова

Университет „Проф. д-р Асен Златаров“ – Бургас

Резюме. В статията се анализират възможностите на коучинга като процес на обучение, самообучение, развитие и саморазвитие за мениджърите и собствениците на предприятия в отрасъл „Туризм“. Разгледани са причините, ситуациите и ползите от ползването на тази нова форма за самоусъвършенстване с оглед създаване на съвременна организационна култура в туризма, приложението на която ще доведе до формиране на лоялни на българския туристически продукт потребители.

Keywords: coaching, training, self-training, development, self-development, self-improvement, corporate culture, tourism

Туристическата индустрия заема важно място в световната икономика и в ситуацията на икономическа несигурност е важен двигател, който продължава да генерира растеж чрез създаване на нови работни места, развитие на инфраструктурата и реализирането на приходи в платежния баланс. По данни на Световната организация по туризъм¹⁾ (COT) през 2012 г. туристите в световен мащаб са надхвърлили рекордните 1 млрд., достигайки 1,035 млрд. души и реализирайки устойчив ръст от 4%. Независимо от продължаващите икономически предизвикателства в Европа и света прогнозите на COT са за запазване на тенденцията на увеличаване броя на пътуванията с цел туризъм в света с подобни или леко по-слаби темпове и реализиране на ръст в порядъка на 3.5% до 4% в края на 2013 г. В дългосрочен план очакванията са за средногодишен ръст на туристите в света в порядъка на 3.8% за периода до 2020 г. и 2.9% средногодишен ръст за периода 2020 – 2030 г.

България има много предимства, за да стане конкурентоспособна в туризма. Страната заема водещо място в света по гостоприемство, регистрирана е като страна с много добра здравна система (брой на лекари и легла в болници на глава от населението), едно от завидните места по брой на паметници на ЮНЕСКО на територията на страната, високоразвити мобилни мрежи и т.н.

Организационна култура – същностна интерпретация

Един от най-актуалните въпроси на управленската наука и практика в последните години е за организационната (фирмената) култура. Прилагането на различни механизми за обединяването на персонала около организационните цели и съпричастността му са провокирани от ръководните принципи и споделени ценности.

Различните автори възприемат различни наименования на организационната култура, като „фирмена култура“, „корпоративна култура“, „институционална култура“, но всички те се обединяват около виждането, че тя е съвкупност от норми, правила и стандарти, приети и поддържани в областта на организационните отношения.

Точността налага да се отбележи, че между различните наименования в специализираната литература в настоящия труд се поставя знак за равенство и те ще се ползват като синоними.

В съвременната теория за фирмената култура съществуват различни определения, в които се акцентира ту на едни, ту на други нейни признаци и принципи. Съществуват различни определения на организационната култура като „сила на сцепление и ценности“, „митове, герои и ритуали“, „традиции и климат“, „убеждения, ценности и неписани правила“ и т.н. Обикновено когато говорят за фирмена култура, авторите влагат различно съдържание. Под фирмена култура разбираме специфичен начин на развитие на взаимодействията и взаимоотношенията в една организация, представен от системата на общовъзприети норми на поведение и действие както във вътрешноорганизационен план, така и по отношение на външната среда (Стефанов, 1998). За да се изгради силна организационна култура, първото, което е необходимо, е наличието на определена философия, т.е. система от виждания за труда, човека, начините на взаимодействие и взаимоотношения между хората, организацията като цяло и външната среда. Без наличието на съответната управленска воля за изграждането на цялостна организационна култура, която да стане носител на ключовите ценности на управленската философия, не бихме могли да говорим за създаването на силна култура (Стефанов & Керемидчиев, 2004).

В други литературни източници (Христова, 2004) можем да срещнем становището, че мениджмънтът на човешките ресурси отразява съвършено точно корпоративната култура на организацията. Тя се осъществява чрез специфичната връзка между хората в организацията, изградена въз основа на общи идеали, желание да се постигнат съвършени резултати, готовността, с която се предава опитът на другите. Добрата и здрава култура е ценен ресурс, готова печалба, която помага за изпълнението на стратегията. Ето защо мениджмънтът на човешките ресурси като цяло, начинът за осъществяване на отделни дейности, вземането на решения за персонала и човешките ресурси в органи-

зацията, отчитането на резултатите и т.н. носят белега на културата, изградена в организацията.

Белег на култура на организацията е да се подбират, стимулират, заплащат достойно и сплотяват способните и професионално пригодни служители. От гледна точка на служебните отношения и тяхната корпоративна култура най-ценни са три условия: чувство на всеотдайност, възнаграждение за проявена компетентност и поддържане на приемствеността.

Трети (Захариев, 1999) дефинират фирмената култура като „съзнателно създаден изкуствен механизъм от взаимосвързани принципи, норми и правила на фирмено поведение за системно и целенасочено въздействие и регулиране пълноценното използване на вътрешните сили на фирмата с оглед на осигуряване реализацията на целите, стоящи пред нея“. Като основна нейна особеност може да се посочи, че тя не само е различна, но и варира както в отделните фирми, така и в рамките на едно и също предприятие. Тази особеност се проявява в няколко насоки, от които по-важни са:

а) сила – отнася се до степента, до която членовете на колектива приемат и признават установените и утвърдени ценностни критерии;

б) пробивност – имат се предвид мащабът и приемането на вижданията, установените ценностни критерии, нормите на поведение, традициите между различните отдели;

в) насоченост – обхватът, който културата въплътява в себе си, поведението, действащо по посока на или срещу изразената стратегия.

По принцип за положителна може да се приеме онази фирмена култура, която стимулира поведение, съответстващо на стратегията на фирмата и допринасящо за утвърждаване на ценностните критерии.

Според Майкъл Армстронг (Армстронг, 1999) корпоративната култура определя голяма част от начина, по който се извършват нещата в организацията. Тя обхваща целите и доминиращите идеологии на компанията и се изразява чрез митовете, героите, историите, жаргона, церемониите и ритуалите.

Институционалната култура не е тъждествена на културата на управлението. Последната обхваща неща, свързани с формални белези и външни изисквания към начина на управление.

Институционалната култура има важно значение за предприятието, защото тя произтича от дълбоко вкоренени вярвания и от там – предположения, отразяващи минали постижения, които представляват възприети поради своя успех реакции. Тя се отнася не само до управлението, а до целия персонал на всяко предприятие. Тя обуславя начина на управление, но същевременно е средство за своего рода самоуправление на персонала, самоподчинение на духовния климат в стопанската единица (Христов, 2009).

Това, което с особена сила важи за фирмената култура в туристическите предприятия, е обстоятелството, че те не са хомогенни (Караджова, 2014).

Едно е да формираш фирмена култура в семеен хотел или ресторант, друго – в хотел – част от международна верига. Повече от ясно е, че в първия случай фирмената култура ще носи белезите на личната култура на собственика на малкия туристически бизнес, докато във втория случай тя ще се опира на стандартите и вътрешнофирмените правила.

Всеки малък бизнес в сферата на туризма е различен и уникален. Има, обаче някои лични качества, черти на характера и начини на мислене, които обединяват всички успешни предприемачи и влияят върху фирмената култура на създадените от тях туристически единици.

- Склонност към сътрудничество. Добрите мениджъри създават ползотворни отношения с членовете на екипа и успяват да намерят подходящи стимули за служителите с различни потребности.

- Любознателност. Мениджърите в малкия туристически бизнес са принудени постоянно да четат и обогатяват знанията си, за да подобрят качеството на своята и на ръководения от тях екип работа.

- Поглед в бъдещето. Стратегическото планиране и свързаното с него прогнозиране са едни от най-силно изразените качества на успешните мениджъри в туризма.

- Готовност за внедряване на нова техника и технология. Всички те осъзнават факта, че такъв род инвестиция не е излишен разход, а е нещо, което ще подпомогне бизнеса.

- Успешните предприемачи са хора, които обичат да контролират личната си съдба, време и работа. Те имат свободата да вземат решения. За да бъдат конкурентоспособни, те: вземат креативни решения; изградени в кратки срокове; срещу приемливо заплащане; при денонощно обслужване.

Обобщавайки всичко казано дотук, може да се каже, че културата включва субективни аспекти от живота на туристическата организация. Тя е свързана с абстрактни понятия, като ценности и норми, които пронизват цялата стопанска организация. Тези понятия често не се поддават на определение и не се обсъждат, но културата може да оказва значително въздействие върху поведението на хората. Можем да изведем следните нейни общи белези: трудно се поддава на дефиниране; многомерна е, т.е. налице са множество различни елементи на различни равнища; не е подложена на значителна динамика и промяна (остава значително стабилна в краткосрочен и средносрочен период); формирането и промяната на културата изисква продължителен период от време.

Организационната култура представлява съвкупност от убеждения, ценности и норми и неписани правила, които се явяват основата за процесите на комуникация и взаимодействия. Тя генерира чувството на защита, като действа срещу процесите на диференциация, които често са неизбежно явление в живота на организациите.

Организационната култура е основният компонент в реализирането на организационните цели, повишаването на ефективността и управлението на иновациите. Основната цел на организационната култура е осигуряването на външна адаптация и вътрешна интеграция на организацията при усъвършенстване на управлението на човешките ресурси. Тя включва следните компоненти: убеждения – представата на работещите за това, което е правилно в организацията; ценности – обобщени идеи за желаните, предпочитаните и добрите модели на поведение; различните модели на поведение могат да се основават на общи ценности; норми – те са обществени правила, които определят границите между допустимо и недопустимо, подходящо или неподходящо за дадена ситуация поведение. Нормите биват три типа: закони, нрави и обичаи; поведение – ежедневните действия, които хората извършват в процеса на работата и във връзка със своята работа при взаимодействията с другите (ритуали, церемонии, език, ползван при общуването); психологически климат – той е устойчива система на вътрешните връзки на групите и между тях, проявяващи се в емоционалните настроения, общественото мнение и резултатите от дейността.

Коучингът като процес

Думата коуч (coach) означава „средство за достигане от едно място до друго“. Коучингът спомага за постигането на цели в бизнеса и подкрепя мениджърите директно в процеса на взимане на решения. Коучингът катализира пътя към целите. Той представлява интензивен диалог между равни партньори (коуча и клиента), който провокира мислене относно това как клиентът да достигне от мястото, ситуацията или позицията, в която е в момента, до избраните от него място, ситуация или позиция – т.е. целта, към която се е устремил. Коучът никога не дава съвети и не насочва. Той помага, като структурира пътя към вътрешното познание, задава правилните въпроси, помага за създаване на план за действие и окуражава в изпълнението му. Ролята на коуча е спомагателна и насърчителна. Кариерният коуч е адвокатът на клиента в процеса на осъзнаване на различните му умения и таланти. Коучът вярва, че работата трябва да носи удовлетворение и радост, вярва, че всеки има специални качества, които трябва да идентифицира и да развие, вярва че всички имат право да бъдат щастливи и да стават сутрин, заредени с енергия и положително настроение. Коучът следва да бъде съветник и опора, който помага за откриване на собствените таланти и осъзнаване на това как най-добре да се използват те, за да е налице професионален растеж и добър социално-икономически статус. Със задвижващи, отворени, ненасочващи въпроси и повече слушане провокира човека сам да стигне до решението и да открие най-подходящия за себе си път до желаната цел. Коучът слуша и задава въпроси от типа: „Каква е целта ти в момента?“, „Къде се намираш спрямо тази цел? Как би изглеждала тази цел в идеалния си вариант, когато я постигнеш?“, „Кое те спира по пътя към целта?“. Коучът ра-

боти само и единствено с прецизни, но отворени въпроси. Задачата му е да създаде такава атмосфера, че да извлече собственото решение от клиента, без да му дава готови съвети и насоки. Отговорността на коуча е да се фокусира върху индивидуалната ситуация на клиента, да му помогне да изясни ценностите и приоритетите си, да формулира целите, които ще допринесат за материалното и душевното му благополучие, и да го насърчава в процеса на постигането им. Къде е разликата с останалите методи?

Основната разлика с други професионални услуги, като консултацията, обучението и менторството, е, че коучът не дава отговори, напътствия, съвети, а работи с презумпцията, че клиентът – отделен човек или екип, вече притежава всички нужни ресурси, за да постигне целите си. Работата на професионалния доставчик е със слушане и отворени, ненасочващи въпроси да подкрепя клиента сам да открие своите решения и да извлече най-подходящите стратегии за постигането на целта си, да поеме конкретен ангажимент за действие и да се отчете за резултата след това. Ролята на коуча е да служи като огледало, за да провокира осъзнатост, клиентът да се фокусира върху възможностите, да вижда ясно реалността, да провокира човека да види свои „слепи петна“, да го насърчава да открива нови перспективи, възможности и алтернативи за постигането на целите си. Добре е коучът да поддържа професионална дистанция. Конфиденциалността е абсолютно задължителна.

Ролята на клиента (индивид или екип) е да определя целите, които иска да постигне, да предприема смели стъпки към тях, да поема пълна отговорност за личните решения и действия, да е готов да изследва свежи и непознати за него перспективи за пътя към целите, да мисли за голямата картина, да се ангажира за ефективни действия, които да го придвижат напред. Ролята на клиента е да поеме отговорност за кариерното си развитие, професионалната си удовлетвореност и собственото щастие.

Коучингът се различава кардинално от консултацията, менторството, обучението, тренинга в спорта и психотерапията, с които често се бърка. Консултантът дава експертни съвети, насоки, решения. При менторството един професионалист предава своя опит, знание и експертиза на друг, по-неопитен в конкретната област. При обучението има преподаване на знания от един човек към много хора. Коучингът е ориентиран към бъдещето²⁾. Коучингът не е просто времето, което се прекарва с коуча, това е цялостен процес.

Коучингът може да се използва в три форми.

Външни коучове – изследване на компанията „Манчестър Инк“ сред 100 изпълнителни директори на компании от класацията Fortune 1000 показва, че 57% от мениджърите са между 40 и 49 години и са с годишни приходи над 200 000 долара, но се възползват от коучинг услугата, защото осъзнават, че имат нужда от развитие, за да поддържат нивото си.

Вътрешни коучинг системи – изграждането на капацитет за коучинг вътре в организацията дава възможност на компаниите да разполагат с вътрешен ресурс и да са независими в прилагането на коучинга според нуждите си и спестява разходи. Добър пример е британската обществена медия BBC, където годишно се провеждат по 500 коучинг програми.

Коучинг стил на управление е мениджърски подход, при който шефовете управляват екипите си не чрез казване и съвети, а със задаване на въпроси и слушане. Така служителите сами достигат до най-ефективния начин да постигнат зададените им цели. Според проучване на Hewitt Associates изпълнителните директори, които прекарват поне 30% от времето си в коучинг, произвеждат над 20% по-висока обща възвращаемост на акционерите в рамките на 10-годишен период. В Google коучинг стилът на управление е една от осемте задължителни компетенции за мениджърите, за да са ефективни в новата пазарна реалност.

Според Международната коуч федерация³⁾ (ICF) основните коучинг компетенции, които професионалният коуч използва във всяка коучинг сесия, са единадесет. Всеки коуч, който кандидатства за акредитация от ICF, преминава през изпит и е оценяван по скала от 1 до 10 за владенето на всяка една компетенция. Изискванията за владенето на всяка от тях е различно за трите степени на акредитация:

- Accredited Certified Coach (ACC);
- Professional Certified Coach (PCC);
- Master Certified Coach (MCC).

Единадесетте коучинг компетенции са разпределени в четири групи по сходство, а не по приоритет. Всички те са от изключителна важност и всеки професионален коуч ги демонстрира при всяка сесия, като при майсторската степен те се сливат като в танц.

Създаване на основата на коучинг партньорството: изпълнение на етичните и професионалните стандарти; установяване на коучинг споразумението.

Съвместно изграждане на взаимоотношенията между коуча и клиента: създаване на доверие и близост с клиента; присъствие на коуча.

Ефективно общуване на коуча: активно слушане; задаване на силни въпроси; директно общуване.

Фасилитиране на ученето и резултатите: провокиране на осъзнатост; създаване на план за действие/последващи стъпки; планиране и целеполагане; управление на напредъка и отговорност.

Основните причини, поради които може да се ползват коучинг услуги, са⁴⁾:

- наличие на предизвикателство, цел или възможност извън зоната на комфорт;
- празнина в знанията, уменията, увереността или ресурсите;
- желание за ускоряване на постигането на резултати;
- успехът е налице и е започнал да става проблем;

- дисбаланс между личния живот и работата, което създава нежелани последици;

- не са открити основните силни страни на мениджъра или на неговия екип и как да се ползват по най-добрия начин.

Коучингът може да бъде полезен⁵⁾ в следните ситуации:

- направата на житейски план, осъзнаването и формулировката на цели и задачи;

- намирането на начини за намаляване на стреса в ежедневието или освобождаване на време за активности извън прекия професионален и семеен живот;

- постигане на баланс между времето и енергията, които се отделят за работните задължения и личните приоритети;

- подобряване на способностите за общуване;

- побряване на познанията за себе си – какво е важно за конкретния клиент, какво не е, какви са вярванията, които са ръководили житейските избори на клиента досега, и т.н;

- подобряване на самодисциплината и мотивацията;

- подобряване на здравословните и двигателните навици.

Ползите от коучинга според проучване, направено от Price Waterhouse Coopers и поръчано от Международната коучинг федерация, могат да се обобщат като:

- подобро самочувствие – 80%;

- по-добри комуникационни умения – 72%;

- подобрени междуличностни отношения – 71%;

- по-ефективно професионално представяне – 70%;

- положителен ефект върху връзките – 73%;

- подобро съотношение между работата и личния живот – 63%.

Заключение. Туристическият сектор се променя бързо и бизнесът трябва да се адаптира бързо, за да оцелее и да се развива. Отварят се нови пазари и ниши, което изисква нови програми за обучение, предназначени да помогнат на собствениците и мениджърите в туризма да пренасочат енергията, знанията и уменията си за подобряване на позиционирането си на глобалния туристически пазар.

Правило номер едно за успешен бизнес в нашето съвремие е да се ползват услугите на коуч. Стийв Чандлър и Сам Бекфорд пишат (Чандлър, Ст., Сам Бекфорд, 2006): „Има три добри причини, поради които ще искате да направите това. Първата добра причина – Вашият коуч ще помогне на Вашия бизнес да се разширява, да се размножава и да просперира. Той (или тя) ще бъде в състояние да ви покаже перспективи и възможности, които Вие сам не можете да видите, защото сте прекалено зает да работите. Втората добра причина – Вашите клиенти ще се уверят, че коучингът наистина действа. Знаейки, че ти

самият имаш и ползваш услугите на коуч – те ще увеличат потреблението и крайните продажби ще покрият възнаграждението на коуча. Третата добра причина – ползвайки услугите на коуч, от първа ръка ще получите най-доброто. Ще имате модел за подражание. Вие ще бъдете в ситуация на чирак, винаги учещ и израстващ. Ще си намерите свой собствен начин за развитие и усъвършенстване“.

Коучингът, като процес на обучение, самообучение, развитие и саморазвитие, ще доведе до промяна в съзнанието и ще изкристализират причините за доскорошните неуспехи, причините за които са две: първата е, че голяма част от собствениците и мениджърите в туризма си задават грешните въпроси. Те търсят отговор на въпроса: „Какво бих искал да знам?“. А би следвало той да е: „Какво се страхувам да открия“. Нещата, които показват, че днешният бизнес модел е отживял. Изслушването им изисква много повече смелост. Втората причина е във възприятието. Ние не виждаме нещата такива, каквито са сами по себе си, а такива, каквито сме ние“ (Сливоцки, Е., 2004). Или туристическият бизнес не е това, което си представят те, а това, което търси, желае и е готов да плати съвременният изключително динамичен, добре информиран и непрекъснато изискващ турист.

БЕЛЕЖКИ

1. http://www.mi.government.bg/files/useruploads/files/strategy-bulgaria_2030_25022014.pdf
2. <http://www.economy.bg/humancapital/view/77/Kakvo-e-kouching>
3. <http://www.dreamersdo.net/?op=page&lan=BG&id=237>
4. http://econ.bg/Факти/Коучингът-прави-успешните-мениджъри-още-по-успешни_1.a_i.382387_at.18.html
5. <http://www.novavizia.com/kouching-defnitsiya-polzi-i-instrume/>

ЛИТЕРАТУРА

- Армстронг, М., (1993). *Управление на човешките ресурси*, Изд. „Делфин Прес“, Бургас, с.24.
- Захариев, Е., (1999). *Фирмен мениджмънт*, „Абагар“, Велико Търново, с.184 – 186.
- Караджова, Зл., (2014). *Управление на малкия бизнес в туризма*, Изд. „Университет „Проф. д-р Асен Златаров“, Бургас, с. 133 – 134.
- Сливоцки, Е. (2004). *Изкуството да си на печалба*, Изд. „Фокус“ ООД, София, с.167.
- Стефанов, Н. (1998). *Персонален мениджмънт*, ИК „Призма“, София, с.149.
- Стефанов, Н., Керемидчиев, Д. (2004) *Управление на човешкия фактор в организацията*, Изд., „Персонал – GHR“, София, с.165.

- Христов, Ил., (2009). *Институционална култура*, Изд. „Матаник-М“, Бургас, с. 22.
- Христова, Т, (1996). *Мениджмънт на човешките ресурси*, „Принцепс“, София, с. 96.
- Chandler, S., Beckford, S. (2006). *Coaching*. Published by Maurice Bassett, pp. 30.

REFERENCES

- Armstrong, M., (1993). *Upravlentie na choveshkite resursi*, Izd. „Delfin Pres“, Burgas, s.24.
- Zahariev, E., (1999). *Firmen menidzhmant*, „Abagar“, Veliko Tarnovo, s.184 – 186.
- Karadzhova, Zl., (2014). *Upravlentie na malkiya biznes v turizma*, Izd. „Universitet „Prof. d-r Asen Zlatarov“, Burgas, s. 133 – 134.
- Slivotski, Eydrian, (2004). *Izkustvoto da si na pechalba*, Izd. „Fokus“ OOD, Sofiya, s.167.
- Stefanov, N, (1998). *Personalen menidzhmant*, IK „Prizma“, Sofiya, s.149.
- Stefanov, N., Keremidchiev, D. (2004) *Upravlentie na choveshkiya faktor v organizatsiyata*, Izd. „Personal – GHR“, Sofiya, s.165.
- Hristov, Il., (2009). *Institutsionalna kultura*, Izd. „Matanik-M“, Burgas, s. 22.
- Hristova, T, (1996). *Menidzhmant na choveshkite resursi*, „Printseps“, Sofiya, s. 96.
- Chandler, S., Beckford, S. (2006). *Coaching*. Published by Maurice Bassett, pp. 30.

COACHING AS A TOOL FOR CREATING NEW ORGANIZATIONAL CULTURE IN TOURISM

Abstract. The article analyzes the possibilities of coaching as a process of training, self-training, development and self-development for managers and owners of businesses in the sector “Tourism”. The reasons, situations and benefits from the use of this new form of self-improvement are discussed in order to create a modern organizational culture in tourism, the application of which will lead to the formation of consumers, loyal to Bulgarian tourist product.

✉ **Dr. Zlatina Karadzhova, Assoc. Prof.**
Assen Zlatarov University
Burgas, Bulgaria
E-mail: zlatina_karadjova@abv.bg