INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT

BOOK OF PAPERS

Sofia, Bulgaria, 28-29 November 2025

МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ

ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

СБОРНИК С ДОКЛАДИ

София, България, 28-29 ноември 2025 г.

St. Kliment Ohridski University Press
Университетско издателство „Св. Климент Охридски”
Sofia • 2026 / София • 2026

LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT

BOOK OF PAPERS

INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT

Sofia, Bulgaria, 28-29 November 2025

Scientific Editor: Professor Snezhana Ilieva, DSc.

St. Kliment Ohridski University Press

Sofia • 2026

ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

СБОРНИК С ДОКЛАДИ

МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ

„ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ“

София, България, 28-29 ноември 2025 г.

Под научната редакция на проф. д.пс.н. Снежана Илиева

Университетско издателство „Св. Климент Охридски“

София • 2026

The International Scientific Conference “Leadership and Organization Development” was organized by the Center for Leadership and Organization Development at the Department of Social, Organizational, Clinical and Pedagogical Psychology, Faculty of Philosophy, Sofia University “St. Kliment Ohridski”, and the Bulgarian Psychological Society, with the support of the Bulgarian National Science Fund under Contract No. 80-10-31/21.05.2025.

Международната научна конференция „Лидерство и организационно развитие“ беше организирана от Центъра по лидерство и организационно развитие към катедра „Социална, организационна, клинична и педагогическа психология“ на Философския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ и Дружеството на психолозите в Република България, с подкрепата на Фонд „Научни изследвания“ по договор № 80-10-31/21.05.2025 г.

Editorial Board / Редакционна колегия

Professor Snezhana Ilieva, DSc. / Проф. д.пс.н. Снежана Илиева

Chief Assistant Professor Valeria Vitanova, PhD / Гл. ас. д-р Валерия Витанова

Chief Assistant Professor Damyana Ivanova, PhD / Гл. ас. д-р Дамяна Иванова

Chief Assistant Professor Plama Hristova, PhD / Гл. ас. д-р Плама Христова

Bilyana Lyubomirova, PhD / Д-р Биляна Любомирова

Technical preparation and layout / Техническа подготовка и оформление

Anna Ivanova / Анна Иванова

© 2026 Compiled by Professor Snezhana Ilieva, DSc. / Проф. д.пс.н. Снежана Илиева, съставител

© 2026 Yonko Bushnyashki, graphic design and cover design / Йонко Бушняшки, графичен дизайн и оформление на корицата

© 2026 St. Kliment Ohridski University Press / Университетско издателство „Св. Климент Охридски“

ISBN 978-954-07-6454-2

INTERNATIONAL SCIENTIFIC COMMITTEE

Assoc. Prof. Aliya Mambetalina, PhD - Eurasian National University “L. N. Gumilev”

Assoc. Prof. Almat Nuradinov, PhD - Eurasian National University “L. N. Gumilev”

Prof. Valeri Stoyanov, DSc. - Naval Academy “Nikola Vaptsarov”

Prof. Vladimir Hedrih, PhD - University of Niš

Prof. Vicente Martinez-Tur, PhD - University of Valencia

Prof. Galin Tsokov, PhD - University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”

Prof. Georgi Apostolov, DSc. - International Business School

Prof. Georgi Karastoyanov, DSc. - National Defense College “G. S. Rakovski”

Prof. Delia Virga, PhD - West University of Timișoara, Romania

Prof. Dora Lefterova, DSc. - University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”

Prof. Dragoș Iliescu, PhD - University of Bucharest

Assoc. Prof. Ekaterina Kyuskieva-Arabska, PhD - University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv

Assoc. Prof. Elena Shustova, PhD - Alikhan Bokeikhan University

Prof. Ergyul Taïr, DSc. - Institute for Population and Human Studies, BAS

Prof. Ivaylo Vlaev, PhD - National University of Singapore

Prof. Irina Zinovieva, DSc. - Sofia University “St. Kliment Ohridski”

Prof. Yoana Yankulova, DSc. - Sofia University “St. Kliment Ohridski”

Prof. Cristina Sanchez Romero, PhD - Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid

Prof. Marin Paunov, DSc. - University of National and World Economy

Prof. Mirjana Radović-Marković - University Business Academy in Novi Sad

Prof. Pilar Gútiez Cuevas, PhD - Universidad Complutense, Madrid

Prof. Sonya Karabeliova, DSc. - Sofia University “St. Kliment Ohridski”

Prof. Hans-Georg Wolff, PhD - University of Cologne

Prof. Tsvetan Davidkov, DSc. - Sofia University “St. Kliment Ohridski”

МЕЖДУНАРОДЕН НАУЧЕН КОМИТЕТ

Доц. д-р Алия Мамбеталина - Национален университет „Лев Гумильов“

Доц. д-р Алмат Нурадинов - Национален университет „Лев Гумильов“

Проф. д.н. Валери Стоянов - Висше военноморско училище „Н. Й. Вапцаров“

Проф. д-р Владимир Хедрих - Университет Ниш

Проф. д-р Висенте Мартинес-Тур - Университет Валенсия

Проф. д-р Галин Цоков - ПУ „Паисий Хилендарски“

Проф. д.н. Георги Апостолов - Международно висше бизнес училище

Проф. д.пс.н. Георги Карастоянов - Военна академия „Г. С. Раковски“

Проф. д-р Делиа Вирга - Западен университет, Тимишоара

Проф. д.н. Дора Лефтерова - ПУ „Паисий Хилендарски“

Проф. д-р Драгош Илиеску - Университет Букурещ

Доц. д-р Екатерина Кюскиева-Арабска - Висше училище по агробизнес и развитие на регионите, Пловдив

Доц. д-р Елена Шустова - Университет Алихан Бокейхан

Проф. д.н. Ергюл Таир - Институт за изследване на населението и човека, БАН

Проф. д-р Ивайло Влаев - Национален университет на Сингапур

Проф. д.пс.н. Ирина Зиновиева - Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Проф. д.н. Йоана Янкулова - Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Проф. д-р Кристина Санчес Ромеро - Национален университет за дистанционно обучение, Мадрид

Проф. д.н. Марин Паунов - Университет за национално и световно стопанство

Проф. Миряна Радович-Маркович - Бизнес академия в Нови Сад

Проф. д-р Пилар Гутиес Куевас - Университет Комплутенсе, Мадрид

Проф. д.пс.н. Соня Карабельова - Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Проф. д-р Ханс-Георг Волф - Университет Кьолн

Проф. д.с.н. Цветан Давидков - Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Съдържание

ПЛЕНАРНА СЕСИЯ 11

NETWORKING AS A CAREER SELF-MANAGEMENT STRATEGY

Hans-Georg Wolff, Elian Hermes 12

INCLUSION OF INDIVIDUALS WITH INTELLECTUAL DISABILITIES IN THE WORKPLACE

Vicente Martínez-Tur 21

ПАНЕЛ: ДИГИТАЛИЗАЦИЯ, ИНОВАЦИИ И ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ 25

КИБЕРПСИХОЛОГИЧНО ОБРАЗОВАНИЕ – ОТ ПРЕДУЧИЛИЩНА ДО ПЕНСИОННА ВЪЗРАСТ

Сава Джонев 26

СТРАТЕГИИ ЗА ИНТЕГРИРАНЕ НА ИГРОВИ РЕСУРСИ В ОБРАЗОВАНИЕТО

Цветан Давидков, Олимпия Ведър, Силвия Тонева 44

ГЕЙМИФИКАЦИЯ В ОБУЧЕНИЕТО ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Цветан Давидков, Невяна Кръстева, Олимпия Ведър 52

ДИГИТАЛИЗАЦИЯ В РАБОТАТА – СКАЛА ЗА ВЪЗПРИЕТИ ПОЛЗИ В БЪЛГАРСКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Вихра Найденова 59

МЕЖДУ ГЪВКАВОСТТА И ОТГОВОРНОСТТА – ЕТИЧНИ И ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ДИГИТАЛНОТО НОМАДСТВО

Ирина Данаилова 69

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ И РОБОТИЗИРАНИ ТЕХНОЛОГИИ В ПСИХОЛОГИЧЕСКАТА ПРАКТИКА

Майяна Митевска, Паулина Цветкова 76

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN HIGHER EDUCATION IN BULGARIA

Delyan Plachkov 83

ТЕОРЕТИЧЕН АНАЛИЗ НА ДИГИТАЛНАТА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ПСИХИЧНОТО БЛАГОПОЛУЧИЕ: МЕЖДУ ИНОВАЦИИТЕ И РИСКА

Иванка Давчева 89

СИНЕРГИЯ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИОННОТО УЧЕНЕ И ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ: ПРЕДИМСТВА И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В ОРГАНИЗАЦИОННА СРЕДА

Йоана Янкулова 96

ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ ЗА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ

Елена Алтимирска, Ивайло Гърков 106

РАБОТОХОЛИЗЪМ И БЪРНАУТ ПРИ ДИГИТАЛНИ ПРОМЕНИ В IT СЕКТОРА

Силвия Гавраилова 114

РАБОТОХОЛИЗЪМ И ДИГИТАЛЕН БЪРНАУТ В IT СЕКТОРА

Силвия Гавраилова 125

ДИГИТАЛНА ЕМПАТИЯ И ЛИДЕРСТВО В ЕПОХАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ

Вили Иларионова 134

БИБЛИОТЕЧНИЯТ УЕБСАЙТ – ИЗТОЧНИК НА ВДЪХНОВЕНИЕ ЗА РАБОТА СЪС СПЕЦИАЛНИ БИБЛИОТЕЧНИ КОЛЕКЦИИ

Мария Нешева-Костадинова 141

КИБЕРСИГУРНОСТ И ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В ОБЩИНИТЕ: МОДЕЛИ ЗА СИГУРНО И ОТГОВОРНО ДИГИТАЛНО УПРАВЛЕНИЕ

Александър Захариев, Нора Дянкова 146

ИНСТИТУЦИОНАЛНА ЕФЕКТИВНОСТ И УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ В ОБЩИНСКАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Нора Дянкова 155

AI-DRIVEN QUALITY ASSURANCE MODELER FOR UNIVERSITIES: TOWARD A PARAMETRIC ERP FRAMEWORK FOR INSTITUTIONAL EXCELLENCE

Konstantinos Kokkinos, Andrean Lazarov 163

METAPERCEPTIONS OF HOSPITALITY EMPLOYEES TO AI AND ROBOTS

Vesselin Blagoev, Elena Shustova, Alexandr Koichubayev 177

НОВ МОДЕЛ НА ЛИДЕРСТВО ЗА ПОСТИГАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНИ ИНОВАЦИИ

Андреан Лазаров 185

ЛИДЕРСТВО НА ОБРАЗОВАТЕЛНИ ПРОФИЛИ В ПЕРСОНАЛИЗИРАНОТО ОБУЧЕНИЕ

Дора Левтерова-Гаджалова 193

УСПЕХЪТ В БЪЛГАРСКА СОЦИОКУЛТУРНА СРЕДА В ЕРАТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА

Майяна Митевска, Денис Никифоров 201

ПЕДАГОГИЧЕСКА ТРАНСФОРМАЦИЯ И РАЗВИТИЕ НА КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ С ВЪВЕЖДАНЕТО НА ПЕРСОНАЛНИ УСТРОЙСТВА В ЧАС. ОПИТЪТ ОТ МОДЕЛА „ЕДНО КЪМ ЕДНО (1:1)“ В КОНТЕКСТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА

Стефан Стоянов 209

ПСИХОЛОГИЯ НА ЛИДЕРСТВОТО В ЕРАТА НА ИИ, ЕКСПОНЕНЦИАЛЕН СКОК ВЪВ ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА ЧОВЕК – МАШИНА

Милена Хлебарова 217

DIGITAL BURNOUT AND QUIET QUITTING AMONG EMPLOYEES IN THE IT SECTOR

Gloriya Filipova, Snezhana Ilieva 223

ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ПОКОЛЕНИЕ Z: НОВИ МОДЕЛИ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ЛИДЕРСТВО

Лина Христосова 231

СОЦИАЛНА ТРЕВОЖНОСТ И САМОТА В ДИГИТАЛНАТА ЕРА

Радина Стоянова, Деница Христова 240

НАГЛАСИ ЗА КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ В ДИГИТАЛНА СРЕДА

Албена Попова, Снежана Илиева 249

ИНОВАЦИИ В СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ И ИНОВАТИВНО ПОВЕДЕНИЕТО НА УЧИТЕЛИТЕ

Милвана Панайотова, Снежана Илиева 257

ПАНЕЛ: ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ПРОМЕНИ 266

ОПЕРАЦИОНАЛИЗИРАНЕ НА МОДЕЛ ЗА ЛИДЕРСКО РАЗВИТИЕ В МАГИСТЪРСКА ПРОГРАМА ПО УПРАВЛЕНИЕ

Александър Пожарлиев 267

МОДЕЛ ЗА ПОДГОТОВКА НА БЪДЕЩИТЕ ЛИДЕРИ. РАЗВИТИЕТО НА ЛИДЕРСКИ КАЧЕСТВА НА МЛАДШИТЕ КОМАНДИРИ В КУРСАНТСКО ФОРМИРОВАНИЕ

Росица Недева, Валери Стоянов 276

ВАЛИДАЦИЯ НА ГЕНЕРИЧЕН МОДЕЛ НА ЛИДЕРСКИТЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Николай Николов, Нина Койнова 282

МОТИВАЦИЯ И АВТЕНТИЧНОСТ НА МЕНИДЖЪРИ ОТ СЪВРЕМЕННИ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ (КРОСКУЛТУРАЛНО ИЗСЛЕДВАНЕ)

Велислава Чавдарова 290

СЕДЕМКОМПОНЕНТЕН МОДЕЛ ЗА АВТЕНТИЧНО ЛИДЕРСТВО: ТЕОРИЯ, ЕМПИРИЧНИ РЕЗУЛТАТИ И ПРАКТИЧЕСКИ НАСОКИ

Милена Хаджииванова 296

МОДЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВО УПРАВЛЕНИЕ НА НАУЧНИ ИЗДАНИЯ: РОЛЯТА НА АКАДЕМИЧНОТО ЛИДЕРСТВО

Атанаска Чолакова 301

LEADERSHIP AND SOVEREIGNTY IN THE DIGITAL AGE

Dzheyhan Dzhoshkun 308

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE AGE OF ARTIFICIAL NTELIGENCE

Dobrin Dobrev 318

ОРГАНИЗАЦИОННА ИЗДРЪЖЛИВОСТ В МУЛТИКУЛТУРНИ КОНТЕКСТИ: ДИМЕНСИИ И ИЗМЕРВАНЕ

Лили Йорданова 325

ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ И ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОНТЕКСТ

Валерия Витанова, Мартин Жерков 332

ЕВОЛЮЦИЯ НА УЧЕЩИТЕ: КАК ДЕМОГРАФСКИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОФОРМЯТ СТИЛОВЕТЕ НА УЧЕНЕ

Филип Анастасиу, Валерия Витанова 340

IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL CULTURE

Bekrije Maxhuni 347

ЛИЧНОСТНИ ЧЕРТИ И СТИЛ НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

Ергюл Таир, Веселка Йорданова 352

УСТОЙЧИВОСТ НА РАБОТНОТО МЯСТО: СЪЩНОСТ, ПСИХОМЕТРИЧНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА КРАТКА СКАЛА ЗА ИЗМЕРВАНЕ И РАЗЛИЧИЯ В ЗАВИСИМОСТ ОТ ПОЗИЦИЯТА И ТРУДОВИЯ ОПИТ

Асен Тричков, Ергюл Таир 359

ИНТЕГРАТИВНО ЛИДЕРСТВО - ЕВОЛЮЦИЯ НА МОДЕЛИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ

Силвана Групчева, Румелина Василева 367

ТЪМНАТА СТРАНА НА ЛИДЕРСТВОТО

Силвана Групчева 376

ГРУПОВА СПЛОТЕНОСТ, ЛИДЕРСКИ СТИЛ И УДОВЛЕТВОРЕНОСТ В ОТБОРНИТЕ СПОРТОВЕ

Галина Домусчиева-Роглева, Виктория Донева 386

ВЛИЯНИЕ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ ВЪРХУ ЛИДЕРСКИЯ СТИЛ НА ТРЕНЬОРИ ПО ФУТБОЛ

Галина Домусчиева-Роглева, Виктор Венков 396

РОЛЯТА НА КОУЧИНГ МОМЕНТИТЕ В РАБОТНА СРЕДА

Златина Михайлова 404

ВРЪЗКА МЕЖДУ ЛИЧНОСТОВ ПРОФИЛ И „ТОКСИЧНО ЛИДЕРСТВО“ ПРИ БЪЛГАРСКИ ЛИДЕРИ: ОСРЕДНЕНИ КЛАСАЦИИ И СЕКТОРНИ РАЗЛИЧИЯ В КОНТЕКСТА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА

Иван Иванов 413

ПАНЕЛ: УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ 420

КАРИЕРНА РЕАЛИЗАЦИЯ НА ПАЗАРА НА ТРУДА НА ЗАВЪРШИЛИТЕ ХУМАНИТАРНИ И СОЦИАЛНИ НАУКИ (ИЗСЛЕДВАНЕ ВЪРХУ СОЦИАЛНАТА МРЕЖА ЛИНКЕДИН)

Антоанета Гетова, Николай Димитров, Елена Стойкова, Стефан Георгиев, Борис Попиванов 421

ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В ПРОДЪЛЖАВАЩАТА КВАЛИФИКАЦИЯ НА УЧИТЕЛИТЕ – БЪЛГАРСКИЯТ ОПИТ (2015–2024) В ЕВРОПЕЙСКА ПЕРСПЕКТИВА

Бистра Мизова 432

УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОДИ ЗА ПРИВЛИЧАНЕ И ЗАДЪРЖАНЕ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИ СПЕЦИАЛИСТИ В УЧИЛИЩЕ

Ваня Божилова, Силвия Цветанска 441

УПРАВЛЕНИЕ НА ДЕТСКАТА ГРАДИНА В КОНТЕКСТА НА МЕЖДУИНСТИТУЦИОНАЛНОТО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЗА ГАРАНТИРАНЕ ПРАВАТА НА ДЕТЕТО ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА УЧИТЕЛИТЕ

Божидара Кривирадева, Венета Ковачка 448

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА САМОРЕГУЛИРАНО УЧЕНЕ В УЧИЛИЩНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Антония Янакиева 457

ДОБРИ ПРАКТИКИ В ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ В ОБЛАСТТА НА НАУЧНИТЕ ИЗСЛЕДВАНИЯ И ИНОВАЦИИТЕ ВЪВ ВИСШИТЕ УЧИЛИЩА И ЕВРОПЕЙСКИТЕ УНИВЕРСИТЕТСКИ АЛИАНСИ

Екатерина Кюскиева-Арабска 463

ФАКТОРИ ЗА МОТИВАЦИЯ И УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ РАБОТАТА ПРИ УЧИТЕЛИ

Снежана Илиева, Соня Карабельова, Калоян Харалампиев 473

ПРОФЕСИОНАЛНАТА РОЛЯ НА УЧИЛИЩНИЯ ПСИХОЛОГ В БЪЛГАРСКИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЕН КОНТЕКСТ

Илияна Кираджиева 482

УЧИЛИЩНИЯТ ПСИХОЛОГ КАТО КООРДИНАТОР НА ЕКИПИТЕ ЗА ПОДКРЕПА: РОЛИ И ПРОФЕСИОНАЛНИ ИЗИСКВАНИЯ

Ивана Младенов-Бочева 489

ПСИХОЛОГИЧЕСКА СПЕЦИФИКА ПРИ ПРОВЕЖДАНЕТО НА ЗАСЕДАНИЯ, СЪВЕЩАНИЯ И СЪБРАНИЯ

Емил Маджаров, Емелина Заимова-Цанева 498

КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ КАТО КОМПОНЕНТ ОТ РАБОТОДАТЕЛСКИЯ БРАНДИНГ

Дамяна Иванова 506

АНГАЖИРАНОСТ И ТРУДОВО ПРЕДСТАВЯНЕ В КОМПАНИЯ ОТ СФЕРАТА НА ФИНАНСИТЕ

Веселин Атанасов 518

РОЛЯТА НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ В ПОДПОМАГАНЕТО НА ОСЪЗНАТИЯ КАРИЕРЕН ИЗБОР – МОДЕЛИ, ПРАКТИКИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Мария Илиева 526

КАРИЕРНА ГОТОВНОСТ И ПРОФЕСИОНАЛНА ПОДГОТОВКА ЗА РОЛЯТА НА УЧИТЕЛ ПО ЧУЖД ЕЗИК

Нина Чочева 533

НАГЛАСИ КЪМ ПАРИТЕ И ВЗЕМАНЕ НА ПАРИЧНИ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯ НА РИСК

Валентин Стоилов, Дамяна Иванова 540

ЖЕНИТЕ МЕЖДУ КАРИЕРАТА И МАЙЧИНСТВОТО

Ирина Зиновиева, Соня Карабельова, Галина Гончарова, Елена Калфова, Борис Попиванов 549

ИНДИВИДУАЛНИ РАЗЛИЧИЯ И РАБОТОХОЛИЗЪМ

Яна Устаилиева 558

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ УМЕНИЯ НА ДОКТОРАНТИ В БЪЛГАРСКИ КОНТЕКСТ

Виктория Недева-Атанасова 566

ПОДХОДИ И ТЕНДЕНЦИИ ПРИ ПРИЛАГАНЕТО НА HR АНАЛИЗИ В СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ В БЪЛГАРИЯ

Боян Пиперков 574

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И НЕЙНОТО ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ ОТНОШЕНИЕТО КЪМ РАБОТАТА В НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИЯ СЕКТОР

Красимира Бакърджиева 582

ГЪВКАВА РАБОТНА СИЛА – КОНСТРУИРАНЕ НА ВЪПРОСНИК ЗА САМООЦЕНКА

Ивайло Илиев 589

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ГОТОВНОСТ ЗА ПРОМЯНА

Ивайло Илиев 599

ПСИХОЛОГИЧЕСКА БЕЗОПАСНОСТ В ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОНТЕКСТ – РЕЗУЛТАТИ ОТ ПИЛОТНО ИЗСЛЕДВАНЕ

Весела Георгиева, Вихра Найденова 607

МОДЕЛЪТ НА МЕРЕДИТ БЕЛБИН КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Цветелина Банкова 613

ЕМОЦИОНАЛНИТЕ ДЕТЕРМИНАНТИ В ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЛИЧЕН ФИНАНСОВ ДЪЛГ

Ясен Димитров 619

КЛИМАТ НА БЕЗОПАСНОСТ В КОНТЕКСТА НА ВИСОКОРИСКОВИ ОРГАНИЗАЦИИ

Мартина Трушева-Найденова 626

THE SUBJECTIVELY ESTIMATED COST OF THE CAREER DEVELOPMENT OF VETERINARY RESEARCH STAFF – AN EMPIRICAL ANALYSIS

Laska Angelova, Tanya Taneva-Pokhlupkova 636

УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА И qEEG НЕВРОФИЙДБЕК ТЕРАПИЯ: РЕАЛНОСТ И ПЕРСПЕКТИВИ

Дончо Донев 646

ПРИЛОЖЕНИЕ НА КВАНТИТАТИВНА ЕЕГ (qEEG) ПРИ ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ: ОБЗОР НА СЪВРЕМЕННИТЕ ПОДХОДИ

Дончо Донев 653

ВЛИЯНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ВЪРХУ УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Лъчезара Вуткова 661

УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ РАБОТАТА И ПРИВЪРЗАНОСТ КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА ПРИ ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОМЕНИ

Лъчезара Вуткова 669

ПОСЛЕДСТВИЯ ОТ БАЛАНСА РАБОТА – ЛИЧЕН ЖИВОТ ЗА АНГАЖИРАНОСТТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Дамяна Иванова 675

ПАНЕЛ: СОЦИАЛНО ВКЛЮЧВАНЕ И ИЗГРАЖДАНЕ НА ПРИОБЩАВАЩА РАБОТНА СРЕДА 686

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, ЕФЕКТИВНОСТ И КАЧЕСТВО В ОБРАЗОВАТЕЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ И/ИЛИ ИНСТИТУЦИИ: КОНЦЕПТУАЛНИ РАЗПОРЕЖДАНИЯ И УСЛОВИЯ ЗА СИГУРНОСТ

Вероника Узунова 687

СОЦИАЛНО-ЕМОЦИОНАЛНИТЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ НА УЧИТЕЛИТЕ И ТЯХНАТА РОЛЯ В ПСИХОЛОГИЧЕСКАТА СРЕДА В КЛАСА

Майа Фьодорова-Радичева 693

СПЕЦИФИКИ ВЪВ ВИЗУАЛНАТА ДИСКРИМИНАЦИЯ НА ЕМОЦИИТЕ КАТО ФАКТОР ПРИ ВЪЗНИКВАНЕТО НА КОНФЛИКТИ

Майа Фьодорова-Радичева 701

ОТ ПРИОБЩАВАЩО ОБРАЗОВАНИЕ КЪМ ПРИОБЩАВАЩА РАБОТНА СРЕДА

Лиляна Чобанова 709

КРИЗИСНАТА СУПЕРВИЗИЯ В СОЦИАЛНИТЕ УСЛУГИ: ПРЕВЕНЦИЯ НА ВТОРИЧНАТА ТРАВМА И ПЕРСПЕКТИВА ЗА ПОСТТРАВМАТИЧЕН РАСТЕЖ

Димитър Цветков 714

ПРИОБЩАВАЩОТО ЛИДЕРСТВО И НЕГОВИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ В ОРГАНИЗАЦИОНЕН АСПЕКТ

Кремена Гавазова 720

ТРУДОВАТА ДЕЙНОСТ КАТО КОНТЕКСТ НА ПРИВЪРЗАНОСТТА И ПСИХОСОЦИАЛНОТО СЪЗРЯВАНЕ НА МЛАДИТЕ ХОРА

Диана Христова 728

ПАНЕЛ: ПСИХИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, КАЧЕСТВО НА ЖИВОТ И ПРЕВЕНЦИЯ НА ЗДРАВЕТО В ОРГАНИЗАЦИИТЕ 734

BARRIERS HINDERING WOMEN'S ADVANCEMENT TO TOP LEADERSHIP ROLES IN DEVELOPING NATIONS

Mirjana Radović-Marković 735

FROM WORKFLOW TO PROFESSIONAL EXHAUSTION THROUGH EXCESSIVE WORK AND NEGATIVE AFFECT AS MEDIATORS

Delia Vîrgă, Alina Ștefan 743

PROGRAM FOR REDUCING STRESS IN THE WORKPLACE AND IMPROVING PSYCHOLOGICAL WELL-BEING

Aliya Mambetalina, Karlygash Madazimova 750

SPIRITUAL WELL-BEING SCALE (SWBS): STANDARDIZATION FOR THE KAZAKHSTANI POPULATION

Almat Nuradinov, Bakhyt Tusupbekova, Anar Medetbekova 759

PSYCHOLOGICAL WELLBEING, QUALITY OF LIFE, AND MENTAL HEALTH PREVENTION IN ORGANISATIONS: REIMAGINING WORK-LIFE BALANCE THROUGH A SYSTEMATIC REVIEW

Merve Akca 764

COMPASSION AT WORK – OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Maria Vassileva 773

LEADERSHIP FOR THE PREVENTION, INDIVIDUAL WELL-BEING AND ORGANIZATIONAL HEALTH: ETHICAL DILEMMAS AND CHALLENGES

Desislava Mihaylova 782

LEADERSHIP STYLES AND JOB SATISFACTION: EMPIRICAL EVIDENCE FROM BULGARIA (2023)

Desislava Mihaylova 789

BEYOND THE ILLUSION OF EMPOWERMENT: AUTONOMY, CARE, AND CULTURAL DIMENSIONS IN CONTEMPORARY ORGANISATIONS

Maria Vathi 795

BURNOUT IN DIGITALIZATION CHANGES IN THE IT INDUSTRY

Gloriya Filipova 800

СМИСЛЕН ТРУД И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ РАБОТА И ЛИЧЕН ЖИВОТ СРЕД СЪТРУДНИЦИ И РЪКОВОДИТЕЛИ В ТЕХНОЛОГИЧНИЯ СЕКТОР

Ани Гиргицова-Димитрова 806

ОТВЪД ПРИНЦИПА НА УДОВОЛСТВИЕТО КЪМ МОРАЛА: ЗАЩО ОБЩЕСТВОТО НИ Е РАЗДЕЛЕНО?

Георги Карастоянов 814

ЕГО СЪСТОЯНИЯ И ЖИТЕЙСКИ ПОЗИЦИИ ПРИ СЛУЖИТЕЛИ В ПУБЛИЧНИ И ЧАСТНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Сезгин Бекир 823

ПСИХОМЕТРИЧНИ СВОЙСТВА НА СКАЛАТА ЗА НЕДОСТАТЪЧЕН ЕГО-КОНТРОЛ (EUC-13) НА БЪЛГАРСКИ ЕЗИК

Румяна Карева, Емма Берсуцка 833

УЕЛНЕС ПРАКТИКИ НА РАБОТНОТО МЯСТО – РАЗПРОСТРАНЕНОСТ И УЧАСТИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Елена Чолева, Ирина Зиновиева 841

ПРОКРАСТИНАЦИЯ СРЕД МЕДИЦИНСКИ СЛУЖИТЕЛИ

Силвия Цветкова 849

ПСИХОЛОГИЧЕСКО БЛАГОПОЛУЧИЕ И ТЪРСЕНЕ НА СМИСЪЛ В СПОРТА

Ивета Пилева, Татяна Янчева 859

ИСТОРИЯТА НА БОГ ХЕФЕСТ – УПОТРЕБАТА НА МИТА В ПСИХОТЕРАПЕВТИЧНАТА ПРАКТИКА

Румяна Крумова-Пешева 867

ВРЪЗКА НА РАБОТОХОЛИЗМА С ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ И ПРОЦЪФТЯВАНЕТО

Соня Драгова, Мартин Янков, Методи Коралов 874

ВЛИЯНИЕ НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ ВЪРХУ БАЛАНСА МЕЖДУ РАБОТА И ЛИЧЕН ЖИВОТ

Биляна Любомирова 883

ПСИХОЛОГИЧЕСКИ И ОРГАНИЗАЦИОННИ ФАКТОРИ ЗА КАЧЕСТВО НА ЖИВОТ ПРИ ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ В ИТ КОМПАНИИ

Радостина Маркова 892

СКЪРБЯЩИЯТ РОДИТЕЛ НА РАБОТНОТО МЯСТО (КЕЙС СТЪДИ)

Плама Христова 901

ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ КАТО ПРЕДИКТОР НА СПРАВЯНЕТО СЪС СТРЕСА НА РАБОТНОТО МЯСТО

Петър Цветков 908

ВЗАИМОВРЪЗКИ МЕЖДУ ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ И СТИЛОВЕТЕ НА ХУМОР

Петър Цветков 915

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ПСИХИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ ПОСРЕДСТВОМ ПРИЛАГАНЕ НА РЕГУЛАЦИОННО ЛИДЕРСКО ПОВЕДЕНИЕ, ЗАИМСТВАНО ОТ ДЗЕН-ПРАКТИКИ

Никол Василева 921

ЛИДЕРСТВО, ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ДОБРОВОЛЧЕСКИ ЕКИПИ

Донка Петрова 928

ПСИХОЛОГИЯ НА ТЪРГОВСКИЯ БЪРНАУТ: КАКВО РАЗКРИВА СЛУЧАЯТ ALISIATEX ЗА СЪВРЕМЕННАТА РАБОТНА СИЛА

Иво Топалов 936

БЪРНАУТ ПРИ СЛУЖИТЕЛИ В ХУМАНИТАРНАТА СФЕРА И ПОДХОДИ ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕТО МУ

Десислава Илиева 944

ФАКТОРИ ЗА ВТОРИЧЕН ТРАВМАТИЧЕН СТРЕС ПРИ ХУМАНИТАРНИ РАБОТНИЦИ 953

Десислава Илиева 953

ПИЛОТНА ПРОГРАМА ЗА УЧИТЕЛСКО БЛАГОПОЛУЧИЕ LIFE

Йонко Бушняшки 958

КАРИЕРНО БЛАГОПОЛУЧИЕ И АНГАЖИРАНОСТ В РАБОТАТА И В КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ

Александър Илиев, Соня Карабельова 965

ПСИХИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ ПРИ ПОТРЕБИТЕЛИ НА ИНСТАГРАМ 972

Александър Благоев 972

ВРЕМЕВА ПЕРСПЕКТИВА, ЛИЧНОСТНИ ЧЕРТИ И ПРОКРАСТИНАЦИЯ В УСЛОВИЯТА НА ДИГИТАЛНА СВЪРЗАНОСТ

Радина Стоянова, Деница Христова 979

ПЛЕНАРНА СЕСИЯ

PLENARY SESSION

NETWORKING AS A CAREER SELF-MANAGEMENT STRATEGY

Prof. Hans-Georg Wolff, PhD, University of Cologne
Elian Hermes, MA, University of Cologne

Abstract: The advent of protean and boundaryless career concepts thirty years ago has brought networking, as an important career self-management strategy, into the focus of scholarly attention. In this paper, we provide an overview of the field and our own research, highlighting key issues, findings, and open research questions. We discuss the construct's definition, underscoring issues such as the informality of relationships and how networking behaviors relate to concepts and research at both the dyadic and structural levels. We address determinants of networking and how stable dispositions and malleable factors shape networking behaviors. We also review evidence on outcomes, focusing on distal outcomes such as salary and gender differences. Finally, we examine the role of professional social networking sites in shaping networking outcomes.

Research on networking has gained momentum in the past 30 years. In the 1990s, socio-economic changes associated with globalization and flexibilization, and the beginning of digitalization, led to changes in organizations, such as flatter organizational hierarchies and offshoring non-core tasks. These have also led to changes in individuals' careers that now unfold in a more dynamic environment. To accommodate these changes, scholars introduced concepts of boundaryless (Arthur & Rousseau, 1996) and protean careers (Hall, 1996, p. 8) postulating that socio-economic changes reduce the number of predetermined career paths and turn careers into less predictable, boundaryless journeys. To successfully navigate this environment, individuals must engage in career self-management, a process of developing, acting on, and monitoring their career goals (Hirschi & Koen, 2021). An important career self-management strategy is networking, the development of work-related relationships (Forret & Dougherty, 2001; Wolff et al., 2008) that may take place face-to-face as well as online via sites such as LinkedIn (Utz & Breuer, 2019). As networking helps attain work and career goals, it is a means to build social capital: Individuals build personal relationships that they can use to request resources, such as task advice or job-search leads. In turn, as meta-analyses show, these may accumulate into positive career outcomes of career satisfaction (Ng & Feldman, 2014b) and salary attainment (Ng & Feldman, 2014a).

This paper provides a narrative review of networking research, with a particular focus on work from our own group. We highlight several research streams that we consider important, while acknowledging that this review is neither exhaustive nor complete. Instead, we focus on selected topics and trace our research from published work to current findings and open questions. Specifically, we discuss definitions of networking, with a focus on the notion of (in-)formality. We turn to determinants of networking, highlighting published work on personality and recent, ongoing research on more malleable determinants. We also discuss effects of networking on salary, an important career outcome, and recent findings on gender differences. Finally, we provide insights into current research on online networking via professional networking sites.

Keywords: networking, career self-management, networking behavior, professional social networking sites (PNS)

Conceptual Foundations of Networking

Though several definitions of networking exist (see Table 1), we argue that they converge upon three core elements. First, all definitions refer to patterns of individual behaviors. These behaviors often reflect the prototypical process of relationship development, that is, building, maintaining, and using social relationships. In fact, items in networking questionnaires overwhelmingly refer to actual behaviors (for an exemption see Ferris et al., 2005), such as stopping by others' offices for a chat (Forret & Dougherty, 2001), attending professional or social events (Michael & Yukl, 1993), or exchanging work-related information (Wolff & Spurk, 2020). Some items also highlight that networking is an exchange of resources, for example, when people pass on useful information or gossip to others (Michael & Yukl, 1993).

Second, networking behavior is goal-directed and realized through social interactions. By definition, these goals pertain to the work domain and involve acquiring work- or career-related resources. Such resources provide value to the individual, for example, insider information, task-related advice, visibility to influential actors, or access to opportunities. As networkers themselves

set their goals, networking yields benefits for them. However, because goals are work-related and individuals seek to attain their own as well as organizational goals (which may be aligned), organizations can also benefit from employees' networking. Organizations may, for example, benefit from improved job performance, better external relationships, or enhanced knowledge sharing (Blickle et al., 2012; Collins & Clark, 2003). Moreover, networking is not a one-sided pursuit of work-related resources but is inherently reciprocal. Because individuals attain their work and career goals through the support of their social contacts, they must also consider these contacts' interests and goals. The exchange of resources in networking, therefore, typically involves a mutual give-and-take, such that both networkers and their contacts can benefit.

Table 1. Networking Definitions – exemplars in chronological order

Networking includes a wide array of behaviors designed to build interpersonal informal relationships with people inside and outside the organization. […] involves the exchange of affect (liking, friendship), information, benefits, and influence (Michael & Yukl, 1993, p. 328).
Individuals' attempts to develop and maintain relationships with others who have the potential to assist them in their work or career (Forret & Dougherty, 2001, p. 284).
Behaviors aimed at building, maintaining, and using informal relationships that possess the (potential) benefit of facilitating work-related activities of individuals by voluntarily granting access to resources and maximizing common advantages (Wolff & Moser, 2009, p. 196).
Networking is a form of goal-directed behavior, both inside and outside of an organization, focused on creating, cultivating, and utilizing interpersonal relationships (Gibson et al., 2014, p. 150).
Proactive and purposeful efforts to build, manage, or leverage relationships toward professional goals (Kuwabara et al., 2018, p. 51).
We define [upward networking] as behaviors of building and maintaining relationships with direct supervisors in pursuit of resources to achieve tasks and personal goals (Wang et al., 2024, p. 981).

While scholars have gained insights into goal content and networking motives (e.g., Porter et al., 2023), little theorizing has addressed additional goal characteristics, such as goal specificity and goal clarity. Behaviors can represent an instance of "networking" even when individuals' goals are vague, as long as these goals are active (i.e., accessible) and relate to their work or career. For instance, a person attending a conference dinner with the vague goal of meeting people who might advance their career is indeed networking, even if other goals (e.g., enjoying free drinks, socializing) also motivate their attendance. This example illustrates that networking behaviors vary in the extent to which they are strategically motivated, and that both intentional and spontaneous pathways can contribute to relationship formation that ultimately benefits career development.

A third element in definitions of networking is a focus on specific qualities of relationships. These relationships are typically informal or extra-role in nature (Wolff & Spurk, 2020) and depend on trust and reciprocity (Wolff & Moser, 2006). This facilitates a voluntary resource exchange and differentiates networking ties from purely formal relationships prescribed by organization charts or roles. Networkers acquire resources from others not only because of their contacts' position or role, but because they have a personal relationship with them. In this regard, some recent research has examined "networking up" with a person's supervisor (Wang et al., 2024), which essentially represents quite formalized relationships with predefined role expectations. We believe that networking with these persons is possible as long as informal elements are present in the relationship. Yet, networking should not pertain to in-role, but discretionary extra-role behaviors. It appears harder to distinguish networking and the resulting relationships from formal relationships to supervisors, and also from Leader-Member-Exchange. Individuals have little discretion in initiating these relationships, but only in managing their quality. It is therefore necessary to specify the informal elements that lie beyond the formal requirements and represent informal networking.

Otherwise, research might run into a jingle fallacy, subsuming concepts with different elements and meanings under a single term.

Scholars also focused on differences in contacts within vs. outside one's organization. Internal contacts are generally easier to access due to proximity and opportunities for spontaneous interaction (Wolff & Kim, 2012). However, they often provide a narrower range of information and less exposure to alternative perspectives. External contacts, by contrast, typically require intentional effort to establish and maintain but offer more diverse and novel resources (Ibarra, 1997; Wolff & Kim, 2012). Scholars have shown that these differences translate into distinct consequences that we briefly mention in the section on consequences.

The discussion of individual behaviors and relationships emphasizes that, although networking is an individual-level construct, it also pertains to other levels of analysis. Specifically, as networking unfolds within social interactions, it is vital to take three levels into account: the individual, dyadic, and structural levels. As indicated regarding the first element, networking refers to individual behaviors and is therefore located at the individual level. Theorizing and research focus on individual-level constructs, for example, networking represents a key element of career self-management behaviors, enabling individuals to enact agency in navigating dynamic labor markets (Hirschi & Koen, 2021). Scholars also describe networking as a dimension of political skill, reflecting individuals' ability to navigate social environments and mobilize resources from others (Ferris et al., 2005). At the dyadic level, networking pertains to relationships, and scholars have therefore taken the quality of relationships into account, as described with regard to the third element above.

Finally, at the structural level, the stem "network" indicates that the construct is associated with multiple relationships that form a network of contacts. This links networking to research on social networks and network structures. Concepts at this structural level pertain to network characteristics, such as size, density, and structural holes (e.g., Ibarra, 1993). These concepts do not directly refer to individuals and essentially ignore individual action (e.g., Burt, 1992). Yet, recent work has increasingly acknowledged that the relationship of networking structure and social networks is likely bidirectional (Kauppila et al., 2024; Wolff et al., 2008; Wolff & Spurk, 2020): Networking should not just result in a network of contacts, but network structures may facilitate further networking, as well.

In what follows, we highlight selected research and works that pertain to determinants and consequences of networking. We thus embed networking into its broader context.

Determinants of Networking Behavior

Concerning determinants of networking behavior, Wolff et al. (2008) have classified them into individual, structural, and sociodemographic determinants. Gibson et al. (2014) later classified the determinants into individual, organizational, and job-related categories. Yet, as there are only a few studies on organizational determinants (an exception is Collins & Clark, 2003), we stick to our original classification in this review.

With regard to individual determinants, a substantial body of research highlights that stable dispositions are associated with networking behaviors. Meta-analytic evidence by Bendella and Wolff (2020) shows that with regard to the five-factor model of personality, traits associated with social functioning – notably extraversion and agreeableness are related to networking behaviors, exhibiting a medium effect size. These traits pertain, respectively, to the quantity and quality of social behavior and both support the formation and maintenance of professional contacts. Bendella and Wolff also found medium-sized relationships between openness for experience and networking that they attribute to the fact that networking requires exploring the (professional) environment and

exchanging information. There is also a relationship between conscientiousness and networking, presumably because networking's goal-directedness requires actions aligned with these goals, such as planning or monitoring progress toward them. Bendella and Wolff report a small effect size relationship between emotional stability and networking.

Moving beyond the five-factor model, the strongest relationships emerged for proactivity (Seibert et al., 1999) and self-monitoring (Gangestad & Snyder, 2000). Bendella and Wolff (2020) argued that these are compound traits comprising facets from several of the five factors. If these compound traits consist of relevant facets, overlapping aspects with networking may accumulate and result in stronger associations with networking. Self-monitoring, for example, comprises facets linked to both social and idea-related traits and therefore shows a stronger relationship than traits that cover only one of these domains.

Next to stable dispositions, recent research has demonstrated the importance of malleable determinants. While there had been some early research on attitudes as predictors of networking (e.g., Forret & Dougherty, 2001), Kuwabara et al. (2018, 2020) have recently theorized and demonstrated that attitudes affect networking behaviors. They showed that a brief intervention using a text describing networking behaviors as either innate or malleable (i.e., a learnable skill) affected networking behaviors in two studies. Students who had learned that networking skills were malleable subsequently attended more campus events, and, in another study, female executives who had been led to believe that networking skills were malleable met more people at a networking event.

In a yet unpublished study, Weihrauch et al. (2025) employed the Theory of Planned Behavior (TPB, Ajzen, 1991) to extend the range of malleable determinants to the theory's three: attitudes, subjective norms, and perceived behavioral control. The latter two concepts refer to perceived expectations of others about networking and, similar to self-efficacy, beliefs about one's capability to network effectively, respectively. In a longitudinal study with two-week time lags, they showed that perceived behavioral control and subjective norms were stronger predictors of networking behaviors than attitudes. These findings show that networking is not solely a matter of stable dispositions and attitudes but also of people's beliefs about their networking capabilities and of socio-normative expectations. Importantly, these determinants are malleable – amenable to change through formal HR strategies (e.g., trainings), role modeling, and organizational culture – making them powerful levers for interventions (Wanberg et al., 2020; Weihrauch et al., 2025). At the same time, they raise open questions about how self-efficacy and normative expectations develop, how persistent they are, and how they interact with opportunities and constraints in organizational contexts.

Evidence on sociodemographic determinants is mixed and generally suggests only weak effects. Most studies report no reliable gender differences (cf. Forret, 2006; Wolff et al., 2008), and age typically shows nonsignificant associations as well (e.g., Wanberg et al., 2020). Findings regarding education are inconsistent. However, research on social networks generally shows that education is often positively associated with network characteristics, such as network size (e.g., Mouw, 2003).

The final class of structural determinants denotes contextual effects on networking behaviors, for example, work roles. Although studies typically employ work-role constructs as control variables, they show that individuals in supervisory and managerial roles tend to network more frequently than those in lower hierarchical positions, reflecting greater interaction demands and broader role responsibilities (Michael & Yukl, 1993). Job function also matters: employees in externally oriented functions, such as marketing, report more external networking than those in accounting or production (Forret & Dougherty, 2001; Michael & Yukl, 1993). These patterns

suggest that networking is partly shaped by structural dependencies inherent in work roles. Overall, research on structural determinants is scarce. Building on these findings and the positive effect of subjective norms described in the previous paragraph, we welcome further research on how the work environment enables, restricts, or shapes networking behaviors. Such insights could help organizations and HRM create environments that foster employees' networking behaviors.

Consequences of Networking Behavior

While scholars have used several distinctions to categorize resources (Davis et al., 2020; Wolff et al., 2008), we focus here on the distal category of career success. Research consistently shows that professional networking is associated with a wide range of outcomes and thus represents a means to acquire social capital (defined as the potential to obtain resources from others, e.g., Adler & Kwon, 2014). With networking as a means to acquire resources, career success results from the accumulation of more proximal resources, such as task advice, social support, or information and ideas (cf. Davis et al., 2020) that, over time, accumulate and might lead to raises, promotions, or increased satisfaction. Scholars usually define career success as the achievements resulting from individuals' work experiences and distinguish between objective and subjective career success (for a review see Heslin, 2005). The former refers to outcomes that are readily observable by others, such as promotions or salary, whereas the latter refers to idiosyncratic reactions to an individual's career, such as career satisfaction. Meta-analyses provide evidence for positive relationships of networking with salary (Ng & Feldman, 2014a) and career satisfaction (Ng & Feldman, 2014b). In a longitudinal study, for example, Wolff and Moser (2009) showed that networking exhibits not only cross-sectional relationships with salary, but also predicts salary growth over three years. Other studies show that networking is associated with further career outcomes, such as promotions or job changes (Forret & Dougherty, 2004; Porter et al., 2016; Wolff & Moser, 2010).

In addition, scholars have theorized and reported gender differences in the returns from networking. Two theoretical approaches may explain why women have more difficulties acquiring resources by means of networking. First, gender stereotypes depict women as – polemically speaking – nurturing, emotional homemakers, and men as agentic, competent leaders and breadwinners (e.g., Eagly & Karau, 2002). If others' judgments rely on these stereotypes, women may not be perceived as attractive networking contacts. Moreover, women experience pressure to conform to these stereotypes or backlash when they do not (e.g., Rudman, 1998). They may therefore abstain from networking or must network more to overcome others' stereotypical biases. Second, Ibarra (1993) suggested that differential returns for men and women result from homophily, the tendency to form relationships with similar others. Gender is a salient attribute that may guide relationship formation and development. In addition, males still predominate in the upper echelons of organizations and thus have more control over resources. For women, it may therefore be more difficult to network with resourceful others (i.e., males) because they must overcome a homophily barrier in order to acquire resources.

Regarding empirical findings, several qualitative studies (e.g., Greguletz et al., 2019) and social network analyses (Fang et al., 2021) provide evidence that women may receive fewer resources. Quantitative studies on networking indicate that differential effects may be more complex than previously thought. Forret and Dougherty (2004) found that men benefit more from some networking dimensions: for example, men reported more promotions and higher salaries when they engaged in the networking dimension 'increasing internal visibility'. However, they also found that women obtained higher career satisfaction than men from increasing internal visibility. Consistent with these findings, Wolff and Moser (2020) reported from a 9-year longitudinal study

that women benefited from external networking, whereas men benefited from internal networking. Although they did not provide evidence for any mechanism, they hypothesize that women may have difficulty forming and developing homophilous relationships with like-minded, resourceful women. They may therefore have to reach beyond organizational boundaries to forge resourceful relationships with like-minded others (Ibarra, 1997). These findings suggest that women may benefit from networking but need to carefully consider their networking strategies. Further research should replicate these findings and examine beneficial networking strategies and potential mechanisms that drive differential returns. Note that despite findings reporting differential returns, most studies do not report gender differences in networking (Forret, 2006; Wolff et al., 2008), indicating that, despite comparable networking investments, returns for men and women might be different.

Networking online

With the advent of professional social networking sites (PNS) such as LinkedIn and Xing, scholars have increasingly focused on online networking. Treem and Leonardi (2012) suggested that PNS, or more generally social media, possess four characteristic affordances that shape how people use these sites. First, PNS afford visibility: individuals can create a profile and post information that others can easily find. In doing so, they can present themselves and the resources they have to offer. This enables others to identify whom to contact for specific resources. Second, information is persistent and repeatedly accessible, thereby enabling asynchronous exchange and allowing people to build upon others' communications. Third, PNS afford editability, denoting that in contrast to face-to-face communication or phone conversations, people can draft and revise their content. Finally, PNS displays associations among users, the network that results from interpersonal contacts. People can thus meet and interact with others' contacts and trace 'who knows whom'. Treem and Leonardi (2012) suggest that though other media also possess some of these affordances, the combination of these four affordances is unique to PNS.

Using PNS, these affordances may support people's networking activities and resource acquisition, but may also be harmful in some ways. Concerning the bright side of resource acquisition, the distinction between active and passive use has gained prominence (e.g., Verduyn et al., 2017). While some people often exhibit an active approach, posting their own and liking others' content or initiating groups and discussions, other people more passively skim through profiles and content created by others. A seemingly obvious assumption is that active use is associated with benefits from PNS, as people gain visibility and expand their networks. Indeed, scholars have found that active use of PNS appears beneficial, and this also applies to passive use (Davis et al., 2020; Utz & Breuer, 2019). Scholars assume that passive browsing on PNS fosters ambient awareness of who knows what and whom, as well as trending issues others discuss (Leonardi, 2015). This helps people obtain timely information and identify resources that facilitate resource acquisition. While further research is needed, it appears that both active and passive use confer networking benefits. In line with this, our most recent unpublished research used a more differentiated measure of PNS strategies, showing that more active strategies, such as creating content or strategic planning, yield benefits, as do more passive strategies, such as collecting information or serendipitous browsing. Interestingly, enlarging one's network by adding contacts tended to have negative effects on networking benefits. This negative association may indicate diminishing returns beyond a certain number of contacts, as there may be an upper threshold of contacts that individuals can actively manage (Kimjeon & Shim, 2025).

Concerning the dark side of PNS use, PNS do not exclusively yield benefits, but may cause harm. Studies have shown that people engage in social comparisons when using PNS (e.g., Bazine

et al., 2025). Because people typically report positive experiences and accomplishments on PNS and present themselves ostentatiously, social comparisons are likely to yield negative outcomes and elicit negative emotions. Additionally, Johnson and Leo (2020) showed that job seekers compared themselves to successful others, and that the resulting negative comparisons required self-regulatory efforts and depleted individuals' resources. The negative comparisons also led to lower job search self-efficacy and, in turn, to lower job-search success. We believe that future research should focus on more specific questions, for example, what specific PNS strategies exist and are beneficial or how to maximize benefits while also reducing potential negative effects of social comparisons.

Conclusion

In this narrative review, we highlighted research that connects earlier work to more recent and current studies. Our review and topic selection were guided by our own research interests. We acknowledge that other pathways, such as exploring the possibilities of AI or examining cultural differences (e.g., Volmer et al., 2017), are also fruitful. Although our knowledge of networking has advanced considerably over the past 30 years, there remain ample opportunities for future research. We believe that malleable determinants, gender differences in outcomes, and online networking are fertile avenues for deepening our understanding.

Bibliography

Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2014). Social capital: Maturation of a field of research. In: Academy of Management Review, 39/4, 412–422. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0210

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50/2, 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career. Oxford, UK: Oxford University Press.

Bazine, N., Serra, J., Giunchi, M., & Peña-Jimenez, M. (2025). The negative consequences of networking through social network services: A social comparison perspective. In: Computers in Human Behavior, 162, 108456. https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108456

Bendella, H., & Wolff, H.-G. (2020). Who networks? – A meta-analysis of networking and personality. In: Career Development International, 25, 461–479. https://doi.org/10.1108/cdi-12-2019-0289

Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Meyer, G., Weber, K., & Oerder, K. (2012). Fit of Political Skill to the Work Context: A Two-Study Investigation. In: Applied Psychology, 61/2, 295–322. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00469.x

Burt, R. S. (1992). Structural holes. Boston, MA: Harvard University Press.

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. In: Academy of Management Journal, 46/6, 740–751. https://doi.org/10.2307/30040665

Davis, J., Wolff, H.-G., Forret, M. L., & Sullivan, S. E. (2020). Networking via LinkedIn: An examination of usage and career benefits. In: Journal of Vocational Behavior, 118, 103396. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103396

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In: Psychological Review, 109/3, 573–598. https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573

Fang, R., Zhang, Z., & Shaw, J. D. (2021). Gender and social network brokerage: A meta-analysis and field investigation. In: Journal of Applied Psychology, 106/11, 1630–1654.

http://dx.doi.org/10.1037/apl0000841

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. In: Journal of Management, 31/1, 126–152. https://doi.org/10.1177/0149206304271386

Forret, M. L. (2006). The impact of social networks on the advancement of women and racial/ethnic minority groups. In: M. F. Karsten (Ed.), Gender, ethnicity, and race in the workplace (pp. 149–166). Westport, CT: Praeger.

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2001). Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees. In: Group & Organization Management, 26/3, 283–311. https://doi.org/10.1177/1059601101263004

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? In: Journal of Organizational Behavior, 25/3, 419–437. https://doi.org/10.1002/job.253

Gibson, C., Hardy, J. H. I., & Buckley, R. M. (2014). Understanding the role of networking in organizations. In: Career Development International, 19/2, 146–161. https://doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0111

Greguletz, E., Diehl, M.-R., & Kreutzer, K. (2019). Why women build less effective networks than men: The role of structural exclusion and personal hesitation. In: Human Relations, 72/7, 1234–1261. https://doi.org/10.1177/0018726718804303

Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. In: Academy of Management Executive, 10/4, 8–16. https://doi.org/10.5465/AME.1996.3145315

Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. In: Journal of Organizational Behavior, 26, 113–136. https://doi.org/10.1002/job.270

Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. In: Journal of Vocational Behavior, 126, 103505. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505

Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. In: Academy of Management Review, 18/1, 56–87.

Ibarra, H. (1997). Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. In: Social Psychology Quarterly, 30/1, 91–102. https://doi.org/10.2307/2787014

Johnson, M. A., & Leo, C. (2020). The inefficacy of LinkedIn? A latent change model and experimental test of using LinkedIn for job search. In: Journal of Applied Psychology, 105/11, 1262–1280. https://doi.org/10.1037/apl0000491

Kauppila, O., Bizzi, L., & Obstfeld, D. (2024). Opening new brokerage opportunities while closing existing ones: The Tertius Iungens orientation as a source of network advantage. In: Journal of Organizational Behavior, 45/1, 21–38. https://doi.org/10.1002/job.2753

Kimjeon, J., & Shim, J. (2025). Entrepreneurial Networking and Resource Inequality: The Unexpected Impact of Institutional Support. In: Academy of Management Perspectives, amp.2023.0374. https://doi.org/10.5465/amp.2023.0374

Kuwabara, K., Hildebrand, C. A., & Zou, X. (2018). Lay theories of networking: How laypeople's beliefs about networks affect their attitudes toward and engagement in networking. In: Academy of Management Review, 43/1, 50–64. https://doi.org/10.5465/amr.2015.0076

Kuwabara, K., Zou, X., Aven, B., Hildebrand, C. A., & Iyengar, S. (2020). Lay theories of networking ability: Beliefs that inhibit instrumental networking. In: Social Networks, 62. https://doi.org/10.1016/j.socnet.2020.01.003

Leonardi, P. M. (2015). Ambient awareness and knowledge acquisition: Using social media to learn "who knows what" and "who knows whom." In: MIS Quarterly, 39/4, 747–762.

Michael, J., & Yukl, G. (1993). Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations. In: Group & Organization Management, 18/3, 328–351. https://doi.org/10.1177/1059601193183005

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014a). A conservation of resources perspective on career hurdles and salary attainment. In: Journal of Vocational Behavior, 85/1, 156–168. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.05.008

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014b). Subjective career success: A meta-analytic review. In: Journal of Vocational Behavior, 85/2, 169–179. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001

Porter, C. M., Woo, S. E., & Campion, M. A. (2016). Internal and external networking differentially predict turnover through job embeddedness and job offers. In: Personnel Psychology, 69/3, 635–672. https://doi.org/10.1111/peps.12121

Rudman, L. A. (1998). Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management. In: Journal of Personality and Social Psychology, 74/3, 629–645.

Utz, S., & Breuer, J. (2019). The Relationship Between Networking, LinkedIn Use, and Retrieving Informational Benefits. In: Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 22/3, 180–185. https://doi.org/10.1089/cyber.2018.0294

Verduyn, P., Ybarra, O., Résibois, M., Jonides, J., & Kross, E. (2017). Do Social Network Sites Enhance or Undermine Subjective Well-Being? A Critical Review. In: Social Issues and Policy Review, 11/1, 274–302. https://doi.org/10.1111/sipr.12033

Wanberg, C. R., van Hooft, E. A. J., Liu, S., & Csillag, B. (2020). Can job seekers achieve more through networking? The role of networking intensity, self-efficacy, and proximal benefits. In: Personnel Psychology, 73/4, 559–585. https://doi.org/10.1111/peps.12380

Wang, S., Luan, K., & Qin, X. (2024). Empowering or burdening? The short-term benefits and costs of upward networking at work. In: Journal of Organizational Behavior, 45/7, 981–1002. https://doi.org/10.1002/job.2798

Weihrauch, L., Wolff, H.-G., Stein, L.-K., Kuonath, A., & Frey, D. (2025). I do it, but not because I like it – Networking through a theory of planned behaviour lens [Manuscript submitted for publication].

Wolff, H.-G., & Kim, S. (2012). The relationship between networking behaviors and the Big Five personality dimensions. In: Career Development International, 17, 43–66. https://doi.org/10.1108/13620431211201328

Wolff, H.-G., & Moser, K. (2006). Entwicklung und Validierung einer Networkingskala. In: Diagnostica, 52/4, 161–180. https://doi.org/10.1026/0012-1924.52.4.161

Wolff, H.-G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. In: Journal of Applied Psychology, 94/1, 196–206. https://doi.org/10.1037/a0013350

Wolff, H.-G., & Moser, K. (2010). Do specific types of networking predict specific mobility outcomes? A two-year prospective study. In: Journal of Vocational Behavior, 77/2, 238–245. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.03.001

Wolff, H.-G., & Moser, K. (2020). Differential returns from networking behaviors for men and women: A longitudinal study. In: 80th Academy of Management Conference, Vancouver, CA.

Wolff, H.-G., Moser, K., & Grau, A. (2008). Networking: Theoretical Foundations and Construct Validity. In: Readings in applied organizational behavior from the Lüneburg Symposium-Personality at work.

Wolff, H.-G., & Spurk, D. (2020). Developing and Validating a Short Networking Behavior Scale (SNBS) From Wolff and Moser's (2006) Measure. In: Journal of Career Assessment, 28, 277–302. https://doi.org/10.1177/1069072719844924

INCLUSION OF INDIVIDUALS WITH INTELLECTUAL DISABILITIES IN THE WORKPLACE

Prof. Vicente Martínez-Tur, PhD, IDOCAL, Universitat de València, Spain

Abstract: The inclusion of individuals with intellectual and developmental disabilities (IDD) in the workplace remains a persistent challenge despite advances in policy and service provision. This paper examines two complementary approaches to enhancing social inclusion and quality of life for individuals with IDD: participatory organizational practices in community and service settings, and Customized Employment for labor market integration. Drawing on contemporary quality-of-life frameworks, the paper emphasizes the central role of social inclusion and self-determination, highlighting the importance of autonomy, collaboration, and active participation. Participatory structures, such as autonomous teams, facilitate co-creation processes involving individuals with IDD, families, and professionals, leading to improved social inclusion outcomes. In parallel, Customized Employment offers an individualized strategy to align personal strengths and preferences with employer needs through job negotiation and tailoring. Evidence from recent research indicates that these approaches can enhance access to integrated employment, increase community participation, and improve perceptions of employability. However, challenges remain, particularly regarding the sustainability of self-determination and the persistence of structural barriers to employment. The paper concludes that integrating participatory practices with individualized employment strategies provides a promising pathway toward more inclusive and sustainable outcomes, while underscoring the need for long-term support and systemic alignment.

Keywords: Intellectual and developmental disabilities (IDD), Workplace inclusion, Customized employment, Participatory organizational practices, Social inclusion, Self-determination, Quality of life, Labor market integration, Co-creation

Over recent decades, improving the quality of life of individuals with intellectual and developmental disabilities (IDD) has become a central objective of social policies, service organizations, and research agendas across many countries (e.g., Schalock & Verdugo, 2012). Despite substantial investments in specialized services, individuals with IDD continue to experience limited social inclusion, restricted participation in community life, and low rates of competitive integrated employment (United Nations, 2015). These persistent gaps highlight the need to move beyond traditional, professionally driven service models toward approaches that emphasize autonomy, participation, and inclusion in natural social and work environments.

Contemporary quality-of-life frameworks underline social inclusion and self- determination as core dimensions applicable to all individuals, including those with IDD (Wehmeyer & Shogren, 2016). Social inclusion refers to meaningful participation in valued activities, with valued people, in valued settings (Wolfensberger, 1998), while self-determination involves acting as the primary causal agent in one's own life (Wehmeyer, 2005). Research consistently shows that higher levels of inclusion and autonomy are associated with better psychological well-being, improved life satisfaction, and education outcomes (e.g., Carter et al., 2013). However, achieving these goals remains challenging due to structural barriers, risk-averse service cultures, and limited opportunities for genuine participation in decision-making.

One promising avenue for addressing these challenges lies in organizational practices that promote collaboration, autonomy, and co-creation. Participatory approaches emphasize the active involvement of individuals with IDD, their families, professionals, and community stakeholders in designing and implementing interventions.

Rather than positioning individuals with IDD as passive recipients of services, these models recognize them as agents with preferences, capabilities, and valuable experiential knowledge (Shogren et al., 2015). Autonomy-supportive contexts are expected to foster motivation, engagement, and more sustainable changes in everyday life.

In community and service settings, participatory organizational structures, such as autonomous teams, provide a concrete mechanism for operationalizing these principles. Autonomous teams are characterized by shared decision-making, collective responsibility, and flexibility in defining goals and actions. When applied to services for individuals with IDD, these teams can bring together professionals, family members, and individuals with IDD to collaboratively design actions to enhance social inclusion and self-determination. This collaborative process facilitates dialogue, mutual understanding, and the translation of abstract inclusion goals into concrete practices embedded in daily routines and community contexts.

Empirical evidence from intervention research suggests that collaborative, autonomy-oriented practices, grounded in autonomous teams, can lead to meaningful improvements in social inclusion (Blížkovská et al., 2022). Participation in jointly designed projects increases opportunities for social interaction, access to community resources, and engagement in valued activities beyond institutional settings. These effects often emerge relatively quickly in terms of social inclusion, reflecting the direct impact of increased exposure, shared responsibility, and active participation. By contrast, changes in self-determination may follow more complex trajectories, as autonomy-related gains can be sensitive to contextual constraints and may require sustained support to be maintained over time (Blížkovská et al., 2022).

Employment represents another critical domain for social inclusion and quality of life. Paid work in competitive, integrated settings provides economic resources, social recognition, daily structure, and opportunities to interact with individuals without IDD. Nevertheless, employment rates for individuals with IDD remain low across countries, and many individuals continue to be served in segregated or transitional settings (Ellenkamp et al., 2016). This gap between policy aspirations and actual outcomes has stimulated growing interest in individualized employment approaches that challenge traditional placement models.

Customized Employment has emerged as a prominent strategy to promote access to competitive integrated employment for individuals with significant disabilities (Riesen et al., 2023). This approach is grounded in the assumption that employment outcomes improve when individuals' strengths, interests, and support needs are carefully aligned with employers' specific needs through negotiation and job customization. Unlike conventional employment supports, which often focus on preparing individuals to fit existing job descriptions, Customized Employment emphasizes a reciprocal process in which job roles are shaped to create a mutually beneficial match (Martínez-Tur et al., 2025a).

The implementation of Customized Employment typically follows a structured process that includes in-depth discovery of the individual's preferences and capabilities, personalized planning, negotiation with employers, and ongoing support to sustain employment relationships (Riesen et al., 2023). This process requires close collaboration among individuals with IDD, professionals, families, and employers, reinforcing the broader principle of co-creation. By embedding employment support within real workplace contexts, Customized Employment seeks to reduce entry barriers and enhance both employment stability and inclusion outcomes.

Available evidence indicates that participation in Customized Employment approaches is associated with improvements in key employment indicators, including access to paid work (Martínez-Tur et al., 2025b). In addition, these approaches tend to reduce pessimistic expectations about the employability of individuals with IDD. Beyond employment outcomes, individualized employment strategies also contribute to broader indicators of social inclusion, such as community presence, sense of belonging, and engagement in new social environments. These benefits reinforce the view that employment functions not only as an economic outcome but also as a key mechanism for social participation and role valorization (Martínez-Tur et al., 2025b).

Taken together, participatory organizational practices in community services and Customized Employment approaches share a common theoretical foundation centered on autonomy, collaboration, and active participation. They challenge standardized, provider- centered models and promote flexible arrangements tailored to individual lives and local contexts. At the same time, existing evidence highlights ongoing challenges, including the sustainability of self-determination gains and the persistence of structural employment barriers, pointing to the need for long-term commitment and policy alignment. Recent empirical research also suggests that once people with IDD are integrated into the workplace, their contribution can be significant, especially when an inclusive organizational climate and inclusive leadership are in place.

Bibliography

Blížkovská, M., Martínez-Tur, V., Pătras, L., Moliner, C., Gracia, E., & Ramos, J. (2022). Using autonomous teams to improve quality of life of people with intellectual disabilities. Applied Research in Quality of Life, 17(4), 2387-2403.

Carter, E. W., Lane, K. L., Cooney, M., Weir, K., Moss, C. K., & Machalicek, W. (2013). Parent assessments of self-determination importance and performance for students with autism or intelectual disability. American Journal on Intellectual and Developmental Disabilities, 118(1), 16–31.

Ellenkamp, J. J., Brouwers, E. P., Embregts, P. J., Joosen, M. C., & van Weeghel, J. (2016). Work environment-related factors in obtaining and maintaining work in a competitive employment setting for employees with intellectual disabilities: A systematic review. Journal of Occupational Rehabilitation, 26(1), 56–69.

Martínez Tur, V., Estreder Ortí, Y., & Fajardo Castro, L. V. (2025a). Using work and organizational psychology to expand opportunities and access to the labor market for persons with disabilities. In J. B. Olson-Buchanan, J. C. Scott, & L. Foster (Eds), Sustainable Development Through the World of Work: Translating Insights from Organizational Psychology (pp. 29-48). Oxford University Press

Martínez-Tur, V., Yolanda, E., Inés, T., Carolina, M., & Esther, G. (2025b). Effects of Customized Employment on Individuals with Intellectual and Developmental Disabilities: A Randomized Controlled Trial in Spain. Journal of Vocational Rehabilitation, 63(1), 28-42.

Riesen, T., Snyder, A., Byers, R., Keeton, B., & Inge, K. (2023). An updated review of the customized employment literature. Journal of Vocational Rehabilitation, 58(1), 27–38.

Schalock, R. L., & Verdugo, M. A. (2012). A leadership guide for today's disabilities organizations. Brookes.

Shogren, K. A., Wehmeyer, M. L., Palmer, S. B., Rifenbark, G. G., & Little, T. D. (2015). Relationships between self-determination and postschool outcomes for youth with disabilities. The Journal of Special Education, 48(4), 256–267.

United Nations. (2015). Concluding Observations on the Initial Report of the European Union. Convention on the Rights of Persons with Disabilities. https://digitallibrary.un.org/record/812354?v=pdf

Wehmeyer, M. L. (2005). Self-determination and individuals with severe disabilities: Re-examining meanings and misinterpretations. Research and Practice for Persons with Severe Disabilities, 30(3), 113–120.

Wehmeyer, M. L., & Shogren, K. A. (2016). Self-determination and choice. In Handbook of Evidence-Based Practices in Intellectual and Developmental Disabilities (pp.

561–584). Springer International Publishing.

Wolfensberger, W. (1998). A brief introduction to social role valorization: A high-order

concept for addressing the plight of societally devalued people, and for structuring human services (3rd, revised.). Syracuse, NY: Syracuse University, Training Institute for Human Service Planning, Leadership and Change Agency.

ПАНЕЛ: ДИГИТАЛИЗАЦИЯ, ИНОВАЦИИ И ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

PANEL: DIGITALIZATION, INNOVATION AND TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS

КИБЕРПСИХОЛОГИЧНО ОБРАЗОВАНИЕ – ОТ ПРЕДУЧИЛИЩНА ДО ПЕНСИОННА ВЪЗРАСТ

Проф. д.пс.н. Сава Джонев, Фейсбук дискусионна група „Киберпсихология”

CYBERPSYCHOLOGICAL EDUCATION – FROM PRESCHOOL TO RETIREMENT AGE

Prof. Sava Dzonev, DSc., Facebook Discussion Group “Cyberpsychology”

Резюме: Нововъведенията в киберпространството са толкова настъпателни, внезапни и динамични, че отделните поколения, които са изложени едновременно на тях, се нуждаят от специфични, възрастово форматирани подходи за огрaмотяване, за да са в състояние, както да се възползват от невероятните изгоди, с които виртуалното пространство разполага, така и да се предпазят от рисковете и заплахите, с които изненадва ползвателите. В уводната част на разработката вниманието е съсредоточено върху промените с времето в културната интервенция на Изкуствения интелект – от зараждането му през 1956 г. до настоящето и бъдещето му – „Промпт инженерингът” и „Изкуствения Суперинтелект”. В зависимост от възрастта, доминиращите в нея дейности, и психологическите особености на връстниците са дефинирани и анализирани 9 поколенчески групи. Специално място е посветено на изследователския дизайн на разработката. След което изложената подготвителна част кулминира в обосновката на 9 специфични поколенчески подхода за Киберпсихологично образование, съобразено с овладяването на киберпространството и изкуствения интелект.

Заключението е прогноза за методиките за обучение в ерата на Промпт инженеринга и Изкуствения Суперинтелект и поведението на човека при съжителството му с Превъзхождащ го Суперинтелект.

Разработката ще бъде от особена полза за преподаватели, възпитатели, ментори и други специалисти, занимаващи се с преподавателска практика и оползотворяването на киберпсихологията в съвременния начин на живот.

Ключови думи: киберпсихология; поколения; изкуствен интелект; суперинтелект; промпт инженеринг.

Abstract: Innovations in cyberspace are so aggressive, sudden and dynamic, that the different generations that are simultaneously exposed to them, need specific, age-formatted approaches to literacy in order to be able to take advantage of the incredible benefits that virtual space has to offer and to protect themselves from the risks and threats that it surprises users with. In the introductory part of the study, attention is focused on changes over time in the cultural intervention of Artificial Intelligence – from its inception in 1956 to its present and future – “Prompt Engineering” and “Artificial Superintelligence”. Depending on age, the activities that dominate it, and the psychological characteristics of peers, 9 generational groups have been defined and analyzed. A special place is devoted to the research design of the study. After which, the presented preparatory part culminates in the justification of 9 specific generational approaches for Cyberpsychological Education, tailored to the mastery of cyberspace and artificial intelligence.

The conclusion is a forecast for the teaching methodologies in the era of Prompt Engineering and Artificial Superintelligence and the behavior of a person in his coexistence with a Superintelligence that is superior to him.

The development will be of particular benefit to teachers, educators, mentors and other specialists involved in teaching practice and the utilization of cyberpsychology in the modern way of life.

Keywords: cyberpsychology; generations; artificial intelligence; superintelligence; prompt engineering.

Еволюция

Джон Сулър (John Suler) е един от първите изследователи, които използват и популяризират термина „киберпсихология” в средата и края на последното десетилетие на 20-ти век в контекста на изследванията си за поведението на хората в онлайн среда и виртуални общности.

Прераждането на психологията в новото си съвременно превъплъщение, като киберпсихология обаче датира от средата на 20-ти век и преминава през множество драматични интерпретации. А в понятиен аспект разполага с набор от синоними, всеки от които отразява някаква детайлна характеристика – киберпсихология, изкуствен интелект,

онлайн психология, виртуално пространство, дигитална психология, изкуствен суперинтелект и т.н.

Категорията „киберпсихология" се въвежда през 1956 г. от американския информатик и когнитивен изследовател Джон Макарти – създател на програмния език, основател на термина и академичната дисциплина „изкуствен интелект" – ИИ (англ.: Artificial Intelligence – AI). Времето е изпълнено с „оптимизъм" и успешни опити за приложение, демонстриращи възможностите на ИИ, като играене на шах, разпознаване на говор, превод на езици, решаване на логически задачи, математически обработки и др.

Постепенно обаче ентусиазмът спада и интервалът 1970-1990 г. се определя като „AI зима". Усеща се недостиг на технически средства, а и празноти в гносеологията – познанието за операциите на съзнанието и преводът им на машинен (математически, алгоритмичен) език. Условията за регистриране на истински напредък са незадоволителни.

От 1994-1996 г. обаче датира „AI пролетта" – техническите средства са еволюирали до потребностите на програмното осигуряване. Преводът на гносеологията в познавателни изчислителни алгоритми осигурява висока резултативност на функциониране. Кибертехниката и човекознанието достигат равнище, годно да ги превъплъти практически в равностоен заместител на рационалното мислене. Графичният език (визуализацията чрез икони) прави достъпа до виртуалното пространство лесен, популярен и изключително полезен.

Налице е напредък и разширяване на ИИ – става по-практичен, по-достъпен, по-влиятелен във всички сфери на живота и бизнеса. Това предизвиква след 2012 г. интереса към задълбочено обучение. А след 2017 г., с напредъка на трансформаторната архитектура[1], комуникациите „човек-изкуствен интелект" стават наложителни и неизбежни и на свой ред налагат виртуална грамотност.

В началото на 2020 г. „разцвет на AI" се утвърждава в компании, университети и лаборатории, за да се легитимира 2018-2022 г. като „промпт инженеринг" – бъдещето на изкуствения интелект. Промптът е текст на естествен език, описващ задачата, която ИИ трябва да изпълни. За да отговори, ИИ използва огромни хранилища с милиарди примери, от които извлича статистически зависимости, които формират най-подходящ отговор на поставената задача. Самата заявка съдържа тънкости от прагматично естество, чието задаване от клиента или пропускане определя равнището на изпълнение на поръчката. За разлика от Google, който работи по-добре, когато използваме кратки ключови думи за търсене, Prompt generation се нуждае от обстоятелствени команди, ясно структурирани въпроси, последователни стъпки, диалогичен стил на общуване „човек-изкуствен интелект" за преодоляване на схематизма и задълбочаване на разбирането - и отново специализирано образователно равнище на ползвателите.

За да се докоснем до бъдещето на „изкуствения суперинтелект", прогнозирано различно – 2027/2030/2060 г., говорим за абстракция, която надминава всички човешки способности. До човека ще застане един нов ментор – изкуственият суперинтелект – ИСИ (Artificial Superintelligence – ASI), а следващото поколение не просто ще живее онлайн, а ще съжителства с интелект, по-висш от човешкия. И докато ИИ дублира човека само интелектуално, то ИСИ го възпроизвежда като съзнание, субективност, инстинкти, емоции, ценности, мотивация, етика. Ще бъде вече не „инструмент", а нова форма на съзнателен агент. Създава нови концепции (мета-креативност), които човек не може да си представи.

[1] **Трансформаторната архитектура** – типове модели на изкуствен интелект, обучени да генерират виртуални продукти от една модалност в друга – текст, звук, изображение, видео и др.

Надхвърля човешкия интелект, внасяйки в машините невероятни количества информация, изключителна скорост и безпогрешни математически алгоритми за обработка. Ролята на наставник/учител на ИСИ ще инкорпорира превъзходството му и респективно поражда страх от собственото „човешко свръхтворение" и опасността от зависимост.

За съжителство с ИСИ, човекът на бъдещето трябва да познава и да се съобразява с психологията на „другия разум". Появява се нова киберпсихологична категория, нова образователна потребност: „Съжителство с по-висш интелект без загуба на човешка идентичност".

Методика

Виртуалността превзе човешкото мислене най-неочаквано. А бъдещето е още по-непредвидимо – съжителството на хората с един Суперинтелект, който ги превъзхожда! Такова съчетание изисква внимателно обмисляне, предпазливост и огромна отговорност. Това налага безупречна преценка на ситуацията и подготовката на хората за справянето с нея. И тук е мястото на образованието – от новородените, през всички поколения, до най-дълбока старост – защото всички за изложени едновременно както на изгодите на виртуалността, така и на заплахите и рисковете, които крие за поколенията.

За целите на киберобразованието в настоящата разработка най-напред са дефинирани девет възрастови групи в зависимост от спецификата при реализирането му от различните поколения, при което не само ще се обособят работните сектори, но и ще бъдат обезпечени с подходящи стратегии за практическата му реализация.

Ще бъдат анализирани следните възрастови подгрупи: предучилищна възраст (0–6 г.); начална училищна и прогимназиална възраст (7–14 г.); гимназиална възраст (15–18 г.); младежка/студентска възраст (19–24 г.); социално съзряване (25–35 г.); зрялост (36–50 г.); късна реализация (51–60 г.); пенсионна възраст (61–70 г.); старост (71+).

На второ място е терминологичната киберпсихологическа ориентация:

- От една страна тя включва традиционната психология – мислене, интелект, познание, емоции, дейности, самосъзнание;
- От друга, тяхната модернизация в киберпространството, както и постоянно новопоявяващите се категории – промпт-инженеринг, виртуална идентичност, облачни услуги[2], дигитално номадство[3] и т. н.

Специално внимание е отделено на изследователския дизайн – методиката и шаблона на поколенческото профилиране. Конституира се психологическият и киберпсихологическият портрет на всяка възраст – традиция и модерност. Следва бърз преход към обкръжението – достъпът в киберпространството: киберсреда и средства. Какво хората ползват на съответната възраст? Как го овладяват (неформални и формални методи)? От какво още се нуждаят? Как да го придобият (неформални и формални методи)? Отговорите на тези въпроси са ценна информация както за психиката, като налично състояние за повлияване – наличности и недостиг; така също и за възможни и достъпни методи за педагогическо въздействие за усвояването им.

За всяка възрастова група е обърнато специално внимание за подходящите и ползваните неформални и формални методи за обучение. Специален акцент е поставен на

[2] **Облачни услуги** – технологии, предоставящи изчислителни ресурси — като сървъри, съхранение на данни, бази данни, мрежи и софтуер — през интернет.

[3] **Дигитално номадство** – *работа от вкъщи от всяка точка на света, без фиксирано физическо място* и без фиксирано работно време.

зависимости, опасности и рискове. Отговорите на техните въпроси дават от една страна методи и стратегии за превенция от вредите им и от друга – техники за преодоляването им при наличност.

В заключение за всяка възрастова група е направен пренос на знания и умения от предходната възраст и транслация на постигнатото и опита към следващия житейски етап.

Възрастови специфики

Предучилищна възраст (0–6 г.):

Основната дейност върху която се гради обучението на тази възраст е играта.

За най-малките е характерно сливането на реалност и виртуалност. Не различават двете състояния. Поглъщат виртуалността като реалност.

Лесният достъп и забавлението са притегателните средства, с които виртуалността въздейства и привлича вниманието и мотивацията.

В образователен план обаче е неусетното натрупване на медийна грамотност. В технически аспект се ползват: смартфони, таблети, интерактивни екрани, детски приложения.

Неусетно натрупват самочувствие, познания, социални норми и правила; посредством нагледно-действено поведение, сетивни възприятия от личен опит, игри, родителско менторство. Тренира се интуиция, логическо мислене, въображение, емоции.

Без да осъзнават учат едновременно два езика – говорим и кибер.

Рисковете обхващат сериозни територии: заглушаване на реалните комуникации, обездвижване, игрова киберзависимост, умствено ощетяване, социалниа изолация.

А транслацията към началната училищна възраст (7–14 г.) съдържа медийна грамотност, повишено внимание, сетивното и когнитивното равнище на познание, емоционална и социална компетентност, игрови методи на обучение.

Начална училищна и прогимназиална възраст (7–14 г.):

Във физиологичен аспект представлява детски преход към пубертета.

Към играта се добавя и отчетливо доминира обучението.

В психологичен план са наблюдава сериозен напредък във всички направления. Налице е оптимизация на езиковите умения и обогатяване на комуникациите. Стартира формално-операционалното мислене. Осигурява се техническото обезпечаване на познанието – четене, писане и смятане. Играта и забавлението се редуцират и отстъпват място на нова среда – образованието и училището. Водещи дейности са учебните, информационните и социалните. По-сложни и осъзнати са емоциите на всекидневието, но често свързани и с виртуални герои, фантазни преживявания, учебни игри и спорт. В социалнопсихологически план се разгръща емоционална и социална подкрепа и екипност.

Виртуалността се осъзнава като различна от реалното пространство. Разширена дигитализация съпътства основните дейности – език, информация, учебни платформи. Овладяват се основите на киберетиката и медийната грамотност. Усвоява се ново умение – сърфирането. Наред със смартфоните широко навлизат в практиката компютрите, таблетите, интерактивните дъски, мобилните устройства и образователните платформи.

Киберобразованието е под въздействието едновременно на два потока информация:

- Неформални методи: игри, експериментиране, подражание;
- Формални методи: задачи, учебни платформи, портньорски проекти, колаборация в киберекипи с ментор.

Особено значение придобива STEM формалното обучение. Акцентът се измества от тесните специалисти и профилирането и отстъпва мястото си на образователния модел на интердисциплинарен и приложен професионализъм. STEM е абревиатура, акроним от Science, Technology, Engineering, Mathematics (Наука, Технология, Инженерство, Математика). Рядко разрешаването на житейски проблеми изисква само един набор от знания и умения. Решенията в реалния свят са интердисциплинарни. Това е философия на образованието, която инкорпорира в себе си „как научният метод може да бъде приложен в ежедневието, в реалното действие и в практическото ползване".

Общообразователната комплексност обхваща също и познания, култура, етика.

Заплахите и рисковете обаче съпътстват приносния характер на новата култура – прекалено виртуално ангажиране с връстници, фиксация върху дигитални игри, екранната зависимост и обездвижване, споделяне на лични данни, подражаване на неподходящи поведения.

Що се отнася до справянето с посочените проблеми, то също се насочва към наличните ресурси: компенсативни игрови методи в обучението, насоки и правила, медийна грамотност, балансиране на дигиталност и реалност, менторство.

На финала, възрастовата приемственост на знания и умения визира двете важни посоки, с които киберобразованието систематично се съобразява – приносът на предходната възраст и преносът към следващата.

- Предходен пренос е дигиталното огрaмотяване, сетивното и когнитивното развитие, емоционалната и социалната компетентност, навиците за безопасност и самоконтрол, методологическата основа за учене;

- Последващ пренос са разширена дигитална грамотност и самоконтрол, когнитивни и сетивни умения, емоционална и социална компетентност, методологическа подготовка за планиране и самоорганизиране.

Гимназиална възраст (15–18 г.):

Бележи детския преход към пубертета. В дейностно отношение се запазват обучението и играта, но постепенно се присъединява и половото съзряване.

Тийнейджърският капацитет „турбулентно" нараства: префронталната кора (рационалността) изостава от лимбичната система (ирационалността). Доминират инстинкти, емоции, физиология, пол. Налице е силен инстинкт за автономия и независимост в ограничаващата индивидите реалност. Постепенно настъпва полово съзряване – начало на бъдеща жизнена перспектива, интимност и сексуално партньорство.

На този силно разбалансиран фон виртуалното пространство се оказва удобен „оазис" за безопасност и анонимност – осигурява свобода, достъп до „забранения плод" във всичките му разновидности. Комфорт, който води до „потапяне" в киберпространството.

В психологически план, с възрастта, всички функции се изострят – Аз-концепция, личен бранд[4], оформя се характерът, разгръща се процес на самоутвърждаване, изповядват се кумири. Наблюдава се сближаване с връстниците и отдалечаване от възрастните.

Актуализира се половото съзряване и ориентиране. Повратен етап, в който полът завладява своя сектор заедно с играта и обучението. Приносът на интернет е, че улеснява и подпомага безопасните комуникации и дава ценна информация за предпазване от рискове.

[4] **Личният бранд** – съзнателно изградена комбинация от умения, характер, репутация и стойност, която ви отличава като авторитет във вашата област.

Киберпсихологическият профил отчита силна дигитализация във всички свойствени за възрастта дейности – комуникации, интереси, игри и забавления, учебни платформи. Самостоятелното сърфиране улеснява продуктивното разузнаване, експериментиране, емоционалната и социалната подкрепа, екипността. Интензифицират се себеизявите в социалните мрежи, дигиталната продуктивност и творчество. Поставят се основите на киберетиката и медийната грамотност. Осъзнава се тяхната полезност, вреда, безопасно приложение.

Налице е съществена модернизация на методите за обучение. Играта и забавлението се редуцират и отстъпват на образованието, поради нарастване на задълженията към училището. Обогатява се образователната методика (STEM) като ѝ се добавя art (Изкуство). STEAM е разширение на „наука, технология, инженерство, математика", като се включва дигитално творчество, музика, видео, дизайн, блогове[5]. Това са дейности, които кореспондират силно с възрастта и се практикуват традиционно във възпитанието.

Същевременно, в съзвучие с „турбулентната" предразположеност към първични реакции, се наблюдава изобилие от заплахи и рискове:

Нарасналата потребност от самоизява, която често е недостатъчно обмислена и фактически обречена, води до отчуждение от възрастните-„дисциплинатори" и сближаване с подобномислещите връстници.

А рисковете са в изобилие:

- Натрапчиво сърфиране, „потъване" във виртуалното пространство и спад на контактите с реалността;
- Зависимости – гейминг, социални мрежи, хазарт;
- Решенията са прибързани и необмислени задълбочено;
- Изобилие на интелектуални, емоционални, социални, здравни интернет заплахи;
- Примамвани са към еротични сайтове, съблазън, порно, разврат и порок;
- Конфликтите с реалността са чести и устойчиви;
- Обект са различни опасности – тормоз, манипулации, контакти с непознати, дезинформация, измами.

За успешно превъзмогване на опасностите съдействат: спазването на установените правила, киберграмотност, онлайн-офлайн баланс, творчество и нравствена колаборация, менторство; навременни и систематични предупреждения и грамотност, залегнали в превантивното възпитание.

В тази двойствена реалност, описана в настоящия параграф, киберограмотяването се възползва от наличните възможности:

- Неформални методи: самостоятелно разузнаване, проекти и експериментиране, колаборация, подражание, участие в онлайн общности, творчество – музика, видео, дизайн, блогове;
- Формални методи: комбинация от самостоятелно и колаборативно учене и дискусии, виртуални творчески проекти, системи за обратна връзка, менторско наставничество.

Преносите от предходния етап, от които се възползва и доразработва гимназиалната възраст са: дигитална грамотност, психологично израстване, социална компетентност, методи за обучение, творческа активност.

[5] **Блог** – уебсайт или част от такъв, който функционира като онлайн дневник, където авторът (блогър) публикува периодично статии, мнения, новини, снимки, видеа или друго мултимедийно съдържание, подредени в обратен хронологичен ред (най-новите най-отгоре).

Последващ пренос към младежка/студентска възраст се пада на: разширена дигитална грамотност, когнитивни умения, емоционална и социална компетентност, междуполови взаимоотношения, методологическа подготовка за следващото поколенческо пребиваване.

Младежка/студентска възраст (19–24 г.):

Поколението преживява преход от „турбулентност" към личностна стабилизация и самостоятелност. Налице е спад на хаотичното лутане и нарастване на ориентираността. Утвърждава се осъзната логиката на живота и необходимостта – съзряла мотивация. Съпътствана е от възрастова „еманципация" и свободна самоизява. Изкристализира в завършено психологическо формиране.

Появяват се две нови доминанти, съпътстващи ученето и играта – полова зрялост и самореализация (образователен и трудов вариант). А за една съществена част от връстниците стартира и трудова реализация.

Психопортретът се характеризира с различно конструирано мислене (прагматичното, житейско, абстрактно-логическо), емоционална колебливост (свързана с междуличностните връзки, любов, амбиции, несигурности), спад на хаотичното лутане, висока мотивация за самоутвърждаване, оптимизъм.

Очертава се пренастройка на потребностите: на мястото на стандартната произведена личност от средното образование започват да доминират частни интереси и предпочитания за образоване, труд, кариера. Традиционно съпътствани от съзнанието за предстоящи семейни и родителски ангажименти.

Киберпсихологичната обстановка обслужва реалността – осигурявя достъп до нови привлекателни и социално вградими самореализации. От своя страна виртуалността допълва „пейзажа" и ефективно обслужва мечтанията за самореализация.

Възрастовите потребности обхващат: необходимост от учебно пространство, професионална подготовка, трудова реализация, интимни междуполови връзки, дигитална компетентност, без която настоящето е невъзможно.

Възрастта се характеризира със стилово раздвояване в обучението – студенти и трудово ангажирани. Практикува се и задочното обучение, което съчетава работа и образование. Ситуацията представлява зародиша на „Ученето през целия живот" – модерната образователна стратегия, налагаща се от неудържимата динамика на познанието и неизчерпаемите ресурси и достъпност на киберобразованието, което всеотдайно обслужва реалността.

Споменатите характеристики на киберобучението стимулират използването на нови методи за овладяване на знанията и уменята: дистанционно обучение, профилирано, хибридно[6] – онлайн и присъствено.

Остава стиловото различие в образователния процес за двете основни групи:

- студенти – университетско образование чрез „онлайн лекции", интерактивни платформи, партньорски разработки, онлайн казуси и ролеви игри, решаване на реални или симулирани проблеми, дискусии и групови проекти, преподавателско менторство и дискусии, peer-to-peer[7] подкрепа, дипломни разработки;

[6] **Хибридно** – (гр.: „от два произхода") нещо, създадено чрез съчетаване на два различни вида съставки.

[7] **Peer-to-peer** – (P2P или „равен към равен") е децентрализиран мрежов модел, при който компютри или потребители (т.нар. „пиъри" или възли) си взаимодействат директно, без централен сървър или посредник, като всеки е едновременно клиент и сървър, което позволява директно споделяне на файлове, ресурси или финансови транзакции.

- работещи – практика, онлайн курсове и специализирани тренинги, хибридно обучение, създаване и поддръжка на професионален профил (LinkedIn, GitHub, личен сайт/портфолио), участие в професионални мрежи и онлайн групи за подкрепа и менторство, професионално учене през целия живот.

Но перспективата е сближаването им и разполагането им „през целия живот".

Очевидно тенденцията за учене през целия живот се реализира и в съдържателното разрастване на интегрираните STEM и STEAM образователни стратегии, в новата STREAM методика, включваща четене (reading) или изследвания (research). Тя касае висшето образование и вече е: „наука, технологии, четене (или изследвания), инженерство, изкуства и математика". Подчертава потребността от грамотност (четене и писане), значението на комуникацията, изследователските умения и словесното превъплъщение в научните открития. Акцентира се също така на ефективните комуникации с преподавателя, както и на цялостната STREAM самоорганизация от страна на студентите.

Що се отнася до масовия потребител, той също е осигурен с приспособен за него вид дистанционно обучение, достъпно за неограничен брой участници през интернет – МООС (масов открит онлайн курс). Представлява свободно или евтино обучение, често от престижни университети, с материали като видеолекции, текстове и интерактивни форуми, целящи развитие на умения. Курсът може да бъде посещаван от хиляди хора едновременно, без ограничения в броя на курсистите.

Зависимости, опасности и рискове в киберпространството не липсват и представляват прегради пред осъществяването на възрастовите ангажименти и престижната и безпроблемна самореализация:

- От една страна са свързани с претрупаност, дезорганизация, киберзависимости, опорочаване.

- От друга страна са учене на парче с цел бързо практическо приложение, за сметка на дълбочина и интегралност на знанията;

- Съществуват зависимости от дигитални инструменти за учене или в работата, за сметка на професионална компетентност и образованост, които да предоставят реални и творчески приноси;

- Игровата киберзависимост също ощетява индивида, като се проявява като конкурент на ученето, на работата, на житейските ангажименти;

- И разбира се нарушаването на моралните норми – прекомерната киберсексуалност, онлайн тормоза и манипулациите.

Що се отнася до капитализирания пренос на виртуални находки от предходния етап, то преди всичко е дигиталната грамотност, но също така информационната обезпеченост, образованост и етичните и морални норми. Естествено – общуването и забавленията.

В следващия етап на „Социално съзряване (25–35 г.)" се пренасят преди всичко образователните акумулации и трудовите умения и се ползват от индивида редица киберпрактики: „многоплановост, образоване, самоорганизация, професионализъм, междуличностни контакти. Както и всичко обслужващо междуполовите и семейните отношения.

Социално съзряване (25–35 г.):

Характерно за възрастта е настъпването на ново стилово преобразяване:

Пътищата на връстниците в поколението се събират в трудова кариера. Налице е обаче и неизбежна социална диференциация. Съпътствана от вече извоювана самостоятелност, независимост и самореализация. В киберсъвремието продължава образованието – „Учене

през целия живот”. Новите моменти, преобразуващи половите взаимоотношения, са семейството и родителството.

В резюме, реализационното пространство е: труд, учение, семейство (допълва „пола”) и хоби (обогатява „играта”).

Киберпсихопортретът окончателно се ретушира. Придобива психологическа и характерова завършеност, стратегическо мислене, адаптивност към житейски проблеми. Комплектува се богата социална ангажираност – професия, семейство, родителство, сдружения. Оформя се свързана с ролите идентичност. За възрастта са характерни емоционалната приповдигнатост, надеждата и оптимизмът, но (поради предстоящото им извоюване) и известен стрес. Налице е емоционално изобилие на преживяванията.

Принос към психопортрета внасят и потребностите на възрастта – „От какво още се нуждая?”. А отговорите са множество и не елементарни: „онлайн информация – при търсене онлайн помощ”; „личностното и духовно развитие”; „здравно и физическо благополучие”; „социални и граждански ангажименти”; „междуклтурна и житейска перспектива”. Между тях „семейното благополучие” играе базисна роля – деца, съпрузи, роднини - често незадоволително осъществими и конфликтни.

Киберобразованието има необходимата готовност и техника за да се съобрази адекватно с потребностите на възрастта и средата. Новият, неизбежен и многообещаващ метод е „Продължаващото образование” или „Учене през целия живот”. Представлява процес на придобиване на нови знания, умения и компетенции, които са актуални в бързо развиваща се среда. Практикува се в няколко форми:

- Формално образование и обучение – семинари и курсове, различни форми на преподаване, които целят да развият конкретни умения и компетенции;
- Неформално обучение – предложения на професионални организации и мрежи, осигуряващи комисии за защита и получаването на сертификати и дипломи;
- Самостоятелно учене (англ.: informal learning) – устойчива връзка с колеги, обмяна на опит и изпълнение на съвместни проекти.

„Продължаващото образование“ се разбира се „на въоръжение” още от предходната „Младежка възраст” и визира:

- STREAM – наука, технологии, четене (или изследвания), инженерство, изкуства и математика – за високо професионално усъвършенстване;
- MOOC – Масови открити онлайн курсове с лесен и безплатен достъп.

Естествено за киберпростанството, са налице и някои зависимости, опасности и рискове с дигитални ефекти, които се уголемяват с нарастване на възрастта: хазартната, нарко- и порно- зависимост; кариерна зависимост, прегаряне (burnout), киберзависимост; семейна и родителска некомпетентност – само съжителство или безбрачие, развод; граждански и социални незрялост и неуравновесеност; рискове, дължащи се на междукултурни и етнически предразсъдъци. Безспорно всички те се отразяват както в реалното пространство, така и на виртуалността.

За преодоляването на препятствията пред възрастта са необходими сериозни киберкомпетенции: професионално обучение – „продължаващо”, „през целия живот”; онлайн консултации със специалисти; дигитални стратегии за управление на времето; самоконтрол в използване на онлайн пространството; родителски киберконтрол над малолетните в семейството; участие само в модерирани и дове́рени киберобщности; културна чувствителност и саморегулация на дигиталната идентичност.

Възрастта е особено продуктивна и от гледна точка на ползване на вече придобити от предходните етапи киберумения, както и на пренос от настоящата към следващата възраст.

Пренос от предходната възраст: професионални и самообразователните умения; дигитална компетентност и безопасно сърфиране; комуникационни умения и екипна колаборация; самоорганизация и управление на времето; критично мислене и информационна ориентираност; социални и междуличностни компетенции.

Пренос към следващата възраст: професионалните умения и кариера; управлението на времето и личната организация; междуличностни отношения; семейни и родителски умения; социална и гражданска активност; дигитална компетентност и безопасност; личностното и психическото благополучие.

Зрелост – средна възраст (36–50 г.):

Може да се счита, че на тази възраст зрелостта кулминира на пълни обороти в жизнения цикъл на човека. Съчетава четири киберрегулирани дейности: труд, учение, семейство и хоби. Най-съществени моменти в живота и психиката му са: кариера, брак и родителство, социални и граждански ангажименти, междулутрна и житейска перспектива, свободно време.

Опознал е своите психологични граници. Достигнал е своя върхов интелект, компетентност, опит, професионализъм, креативност. Съчетава рационален с целеориентиран стил на мислене. Има пълна жизнена ориентация на базата на вече преживени „успехи" или „провали". Изградил е собствено равнище на отговорност към работа, семейство, социална среда. Направил е равносметка на постигнатото, което му вдъхва устойчиво „позитивно" или „негативно" настроение.

Ориентиран е преди всичко към „работещи модели", а не към експерименти. Носител е на умерена иновативност, съчетана с критичност и нетолерантност към хаоса. Демонстрира висока мобилизация на енергия, самостоятелност, независимост. Притежава актуална виртуална идентичност – дигитално портфолио и личен бранд.

В киберпсихологичен план се наблюдава практическо, интернет подпомагано мислене, интелектуално сътрудничество, споделени познания, информационно обезпечаване. Виртуалността се усеща и като катализатор, и като инхибитор[8] в емоционален план. Дигиталната техника подпомага дейностите, междуличностните отношения, Аз-концепцията. Виртуалността придобива киберценностна и мотивационна функция.

Към мотивационния спектър са добавят още потребности на тази възраст: личностно-здравословни и психично равновесие; културни, житейски и духовни аспекти; наложителни корекции – кариера, семейство, деца.

Целият комплекс – киберобстановка и мултитаскинг[9] се вписват в смисъла на живота. Професионализмът не просто се задълбочава, а и съдържателно се разслоява в множество тясно кореспондиращи помежду си направления. Това детерминира образователни потребности пред обучението: бърза приложимост, структурирани курсове с ясни цели и логика, практически демонстрации вместо абстрактни лекции, надеждни източници и валидирана информация.

Това поддържа висока актуалност на метода на „Учене през целия живот"[10]:

---

[8] **Инхибитор** – вещество, което забавя, потиска или напълно спира специфични реакции.

[9] **Мултитаскинг** – изпълнението на няколко задачи едновременно или бързо превключване между тях, като целта е да се спести време.

[10] Виж по-горе в „Социално съзряване (25–35 г.)".

- Неформални: самостоятелно учене, помощ от консултант, peer-to-peer обучение, практически проекти, „учене чрез правене“;
- Формални: онлайн курсове, семинари, професионални тренинги, сертификационни програми, конкретни, постъпкови, практико-приложни задачи, синтезирани теоретични обобщения.

Мултитаскингът, който задълбочава, разслоява, обогатява и разнообразява професиите силно привлича методики като STEM, STEAM и STREAM (наука, технологии, четене (или изследвания), инженерство, изкуства и математика), както и MOOC – Масови открити онлайн курсове за широк, лесен и безразходен достъп.

По отношение на зависимости, опасности и рискове са налице традиционните: нарко-, порно-, игрова зависимост, работохолизъм, киберзависимост. Във възрастов план по-специфични рискове са: трудови, социални, здравни, хоби. Сериозен продуктор на тревоги е семейният статут: женитба, съжителство или безбрачие, развод.

За справяне с проблемите се ползват:

- както неформални методи – самоконтрол, проба-грешка;
- така и формални – професионално и юридически упълномощени органи и субекти, учебни платформи, програмни противодействия и подкрепа.

С цел ефективно ползване на киберпространството успешно се прави пренос на усвоените дигитални знания и умения от предходната възраст. И на първо място е киберграмотността – познанията на техниката и програмното осигуряване. След което се подреждат: институционалната ориентация, кариерата и професионалните умения, междуличностните отношения и социалните умения, семейните и родителските връзки, личностното развитие и Аз-концепцията, виртуалността като катализатор и инхибитор в емоционален план, киберценностна и мотивационна функция.

Преносът на ресурси към следващата възраст е с надеждата да се съхрани всичко постигнато в разцвета на годините: от първостенна важност са професионалният опит и умения. Не по-малко съществени и киберобслужвани са жилищната осигуреност, семейните и родителските ангажименти, междуличностните и социалните умения, личностната самоосъзнатост и Аз-концепцията.

Късна реализация (51–60 г.):

Като основни дейности продължават да фигурират тези, от предходната „Зрелостна, средна възраст”. Но докато трудът, семейството и хобито запазват относително устойчиво своя интензитет, то ученето значително затихва, с изключение на киберограмотяването – принудителният вариант, продиктуван от общокултурния натиск на времето, в което живеем.

Все пак, психологическият профил, преди оттеглянето от труда, бележи общ енергиен спад, отдръпване и известна неувереност. За компенсация се появява по-пристрастно отстояване на личния свят – така наречената „вторична мобилизация” – външна самоувереност, но и вътрешни опасения. Съчетават се задоволство с разочарование и потиснатост. Самоувереност с потребност от компенсации, подкрепа и социални „убежища“. Повишена тревожност и отрицание.

Актуалният киберпрофил се характеризира с използване на виртуалността като платформи за активност, социални връзки, информация, изпълняване на нови роли. Интернет допринася за практикуване на втора кариера, менторство и хоби – дейности, които налагат самопрезентация, виртуална идентичност, авторитет. Поддържа се компенсиращ онлайн и офлайн баланс и киберсигурност.

Към този списък се добавят потребности, свързани с нововъзникващи дигитални умения, киберзащита, онлайн комуникации на всякакви нива, а също така необходимости свързани с паралелна заетост, частна практика, овладяване на инструменти за хоби и социална активност във всички направления. Съответно обучението се адаптира към потребностите и възрастта. Предвид процеса на постоянно възникване и придобиване на нови знания, умения и компетенции, характерни за бързо развиващата се киберсреда, се запазва статутът на „Продължаващо образование" и „Учене през целия живот". Това се случва чрез:

- Неформални методи: Утвърждава се учене чрез действие, peer-to-peer, менторство (работа един на един), самостоятелно учене с консултант за въпроси, видеоуроци и демонстрации. Най-силният формат за тази възраст е: „виждане → пробване → усвояване".
- Формални методи: Възприемат са позитивно структурирани кратки курсове, сертификационни модули (обвързване с втора кариера или менторство), практикоприложни тренинги, поетапни ръководства (стъпка-по-стъпка; отработване на алгоритми и навици), микрообучения (microlearning) – 5-10 минутни сегменти, най-подходящи при енергиен спад.

Рисковете и зависимостите също търпят модификация. Психологическата изолация е перспективната заплаха. Към нея се добавя катализиращата липса на дигитални умения, които биха компенсирали изолацията. Появява се риск от дезинформация и конфликтност в онлайн средата. Коварна добавка към психологическата девалвация са податливостта към финансови измами и фишинг атаки за кражба на чувствителна информация – пароли, кредитни карти или лични данни. В съчетание с онлайн зависимостите, целият комплекс заплахи намаляват реална активност и води до отчуждение и депресивно настроение. Опасността става още по-драматично, ако засяга семейния статут – безбрачие, разпадащи се бракове, отчуждение на деца и внуци, раздели.

Разбира се, налице са и компенсации в киберпространството. Когато индивидът е изградил авторитетна онлайн идентичност. Оздравително въздействие оказва балансът между позитивен онлайн принос, компенсиращ негативите на офлайн живота (семейство, финанси, здраве). В това отношение цифрова грамотност и киберсигурност способстват за по-високото самочувствие и създават условия за тонизираща безопасна изява като използването на интернет за втора кариера, доброволчество и хобита, а и за задоволяване на информационни и операционни потребности. Това включва и валидната за всяко поколение „Късна реализация", която носи в настоящето си акумулираното от миналото си и транслира в бъдещето актуалните си находки:

- От „Зрелостна, средна възраст" пренос на професионален опит и дигитални умения, междуличностни и социални мрежови контакти, личностна самоосъзнатост и виртуална Аз-концепция, семейни и родителски ангажименти.
- В следващата, „Пенсионна възраст", се берат плодовете на зрелостта – имотни придобивки, спестявания, трудов и пенсионен стаж. Изпитва се задоволство от успешен брак, искрени семейни връзки, пълнолетни деца и внуци. Пренася се постепенно забавяне на темпото. Трудовата квалификация и работоспособност поддържат висока степен на удовлетвореност – особено, ако се развият като менторство. И, разбира се, средствата за забавления и отмора, които в следващата възраст, за разлика от общото затихване и енергиен спад на всичко друго, в „Пенсионна възраст" получават възможности и време за разрастване и задоволство.

Пенсионна възраст (61–70 г.):

Налице е смяна на „атмосферата" и „нова житейска регламентация": преход от активен труд към пасивност, физически и физиологичен спад, отдръпване и отчуждение. Същевременно са налице спонтанни самозащитни възрастови реакции: компенсираща мобилизация (трудова и житейска), нарастване значението на семейството, активизира се нуждата от подкрепа и социално „убежище".

Наблюдава се ясно изразен процес на психологическа трансформация: спад на възприятия, мислене, интелект, познания. Дейностна смяна по посока на хобита, доброволчество, бездействие. Емоционалната палитра се видоизменя – смес от удовлетворение и тревожност.

Наблюдава се постепенна социална изолация и насаждане на възрастова стигма – нарастващ отрицателен обществен етикет, водещ до отхвърляне, дискриминация и годностни предразсъдъци.

Възрастово се събужда компенсиращ стремеж за укрепване на семейните връзки.

Появяват се нови киберпотребности, удовлетворяването на които цели да мотивира уважението на околните и да съхрани самочувствието за съвременност. Това стимулира поддържането и обновяването на цифровата грамотност. Както и смяната на самореализационната територия – упражняване на консултантска дейност, менторство, доброволчество. Естествено, валидно както за всички възрасти, се утвърждава нов баланс между реални и виртуални контакти – и също така в универсален аспект: задоволяване на всякакви информационни потребности – здравни, събитийни, законови и др.

Естествено е „възрастовата девалвация" да активира много измамници, да поражда рискове и да благоприятства зависимости. На първо място е постепенната психологическа изолация, редукция на обкръжението и смаляване обема на комуникациите. Криминалният контингент намира пенсионната възраст като изгодна територия за финансови измами и фишинг[11], благоприятствани от социалната дистанция и дефицитът на актуална информираност. Спадът на реална активност и здравословната проблематичност на възрастта стават лесно причина за зависимости – лекарствена, лекарска, билколечение, нетрадиционни лечители, врачове и шарлатани. Онлайн контактът се превръща в натрапчива практика за поддържане на постоянни и компенсиращи комуникации със семейството, роднини, приятели, връстници. Като цяло онлайн комуникациите се характеризират с претенциозност и лесна конфликтност.

Въпреки постепенната личностна деградация и наличието на различни опасности, киберпсихологичната среда е средство за преодоляване на възрастовите заплахи и рискове. В неформална форма се търси помощ от по-младото поколение, пробва се самообучение, гледа се видео, посещават се форуми, ползват се подкасти[12]. Във формален план се предлагат възрастови платформи за потребностно обезпечаване с материали, програми за дигитална финансова защита, онлайн граждански инициативи и доброволчество.

Към горните съображения може да се добави „От какво още се нуждае тази възраст?". В стопанисването на вече овладените киберсредства е от съществено значение поддържането и непрекъснато осъвременяване на вече придобитите дигитални умения. И

---

[11] **Фишинг** – (англ.: phishing) вид киберпрестъпление, при което измамници се представят за легитимни институции (банки, НАП (Национална агенция за приходите), куриери) чрез фалшиви имейли, SMS-и или сайтове.

[12] **Подкаст** – поредица от дигитални аудио или видео епизоди, достъпни в интернет, които потребителите могат да слушат или гледат онлайн (стрийминг) или да изтеглят на мобилни устройства и компютри.

разбира се естественото им ползване във всички сфери на пенсионната активност: онлайн общуване – семейство, банкиране, здравна помощ; упражняване на менторство, доброволчество и консултантска дейност; лична автономия – услуги, киберзащита, административни платформи.

И разбира се, в контекста на „Учене през целия живот", задължително се практикува поддържане на придобитите умения за ефективно ползване на виртуалността, както и придобиването на нови сръчности с цел овладяване на актуалния и модерния капитал на интернет.

Тук отново образователният подход търпи еволюция, съобразена със спецификите на възрастта:

- Неформалните методи претърпяват трансформационно смаляване – „Учене на малки порции". Практикува се маршрута „демонстрации → практикуване → повторение". Ползват се услугите на по-млади близки, но се пробва и самостоятелно обучение чрез видеоуроци, групи във Facebook, форуми и подкасти, често съчетано с партньорско учене в групи връстници.
- Формалните методи също се модифицират. Организират се курсове с много бавен темп, ясни стъпки и повторяеми упражнения. На първо място се толерират платформи за възрастови програми и дигитално приобщаване в групи. Тематичната им ориентация е възрастово ориентирана към тренинги за ежедневие: онлайн услуги, резервации, банкиране, здравни портали. Актуални са също модули за онлайн социализация: безопасност, видеовръзки, интереси.

Преносът на дигиталните умения от предходната възраст също е налице. На първо място са плодовете на зрелостта – киберобслужване на имоти, спестявания, трудов и пенсионен стаж. В по-престижната област са възползването от трудовата квалификация и менторството. И естествено поддържането на семейните контакти, роднинство, пълнолетни деца и внуци.

От съществено значение е преносът на находки за компенсиране на постепенното забавяне на темпото като реакция на общото затихване и енергийния спад. И разбира се развлеченията, забавленията и отмората, както и грижата за степента на удовлетвореност, които в пенсионна възраст се възползват от нарасналите времеви възможности.

Естествено, при добро стечение на обстоятелствата, този „капитал" ще претърпи пренос към следващата възраст – „Старостта". Тук трансформацията е не много сложна. Преносът се компресира около дигитална компетентност, киберконтакти – роднини и приятели, киберинформация и забавления. В по-редки случаи – трудова реализация, менторство, творчество.

Старост (71 г. +):

Самосъзнание – само фактът, че си надживял 7 десетилетия, е достоен за уважение!

Възрастта се характеризира с освобождаване от социални и професионални ангажименти. Намаляват физическите и психичните ресурси. Доминира почивката и търпеливото изчакване.

Киберпсихологията изпълнява подпомагащи функции. Големите екрани, слуховите апарати, гласовите асистенти улесняват възприятията. Повторяемостта на съдържанието и обучението поддържат паметта. Машинната обработка и изкуственият интелект усилват и ускоряват мисленето. Разполагат с неограничено количество и качествено познание. Съхраняват активността, като без особен разход на усилия и средства я трансформират във виртуалността. Дават възможност за емоционален израз – за съжаление, не винаги

позитивен. Предоставят всякакъв вид услуги – включително здравни, социални, юридически и други.

Виртуалната идентичност преодолява Аз-заличаването, подпомага междуличностните отношения и поддържа престижна Аз-концепция.

От какво се нуждае възрастта? Преди всичко от подпомагащо поведение:

- Поддържането на функционална автономия е възрастов идеал, за което изкуственият интелект предоставя социална и емоционална свързаност.

- Повече усилия са необходими за гарантиране на доверие и онлайн безопасност.

Но както във всичко друго, изкуственият интелект предоставя както придобивки, така и загуби и както рискове, така и изходи. А възрастта е виртуално рискова:

- Съществен е приносът на онлайн зависимостите – нови или пренос на предходни.

- Между тях почти „гарантиран" принос има физическо оцеляване – кибер консултиране и кибертерапия от „самодейци".

- Възрастова щета е социалната изолация – отсъствието на киберконтакти, загубата на членство, липсата на съмишленици.

- За супертемпото на съвременността е характерна общностна ликвидация. Водеща до личностно обезличаване – загуба на виртуална идентичност, обезсмисляне на личностния кибер-бранд. Съпътства се от чувство за изоставеност – липса на кибер информация, развлечения и забавления. И разбира се „страх от кончина" – търсене на философски, религиозни и космически интернет прозрения.

За рационално планиране на обучението в старостта най-съществена е „Навременната информация и помощ". Важен е отговорът на въпроса „От какво се нуждае възрастта?". Съществени отговори са: „Поддържане на функционална автономия", „Социална и емоционална свързаност", „Доверие и безопасност онлайн".

Методологически, киберпсихологическият подход за обучение предоставя различни средства за преодоляване и превъзмогване на възрастовите проблеми. На първо място са собствените неформални усилия. Между тях най-достъпно е междупоколенческото обучение (внуци ↔ баби/дядовци), както и малки групи по интереси – офлайн и онлайн. С висок педагогически успех се ползва практиката: „виж → опитай → повтори".

Формални средства за наваксване са: микрообучения (5–7 мин.), курсове за цифрово оцеляване (сигурност + ежедневни действия), индивидуални сесии с ментор, достъпни платформи „всичко-в-едно".

Що се отнася до преноса на дигитални умения от предходната възраст, той включва най-съществените придобивки: дигитална компетентност, киберконтакти – роднини, приятели и бивши колеги, киберинформация, развлечения и забавления.

Епилог

Основната цел на настоящото изследване беше да разкрие динамиката на ефективното киберобразование в поколенчески ракурс. В резюме разработката предоставя детайлни съдържателни и методически характеристики на успешните тенденции, препоръчителни за практическо приложение:

1. Предучилищна възраст (0–6 г.) – ползва преди всичко играта като учебно средство, не различават виртуалност от реалност, учи едновременно два езика – говорим и кибер.

2. Начална училищна и прогимназиална възраст (7–14 г.) – овладява се основна дигитална грамотност; играта и забавлението се редуцират и отстъпват място на образованието и на училището; виртуалността и реалността смислово се диференцират.

3. Гимназиална възраст (15–18 г.) – във виртуалното пространство подрастващите намират достъпна среда за свободно упражняване на възрастовата си турбулентност – изоставането на префронталната мозъчна кора (рационалността) от лимбичната система (инстинктите за самоизява и полово съзряване); осигурява свобода, достъп до "забранения плод". Широко се проявява зависимостта и потъването в киберпространството, което подпомага отчуждение от възрастните „дисциплинатори" и сближаването с връстниците. Налице е STEM-модернизация на общообразованието: наука, технологии, инженерство, математика.

4. Младежка/студентска възраст (19–24 г.) – спад на хаотичното лутане в образованието и нарастване на ориентираността; но се отбелязва рисково учене на парче с цел бързо практическо приложение. Оформя се стилово раздвояване – студенти и работещи (задочници – трети вариант). Отчита се онлайн детерминация на самообразованието: MOOC-подхода (масов открит онлайн курс) за трудово заетите; и STEM-образованието (наука, технологии, инженерство, математика; обогатени като STEAM с art/изкуство; и STREAM, включващо и reading or research/четене или изследвания). Актуално е хибридното обучение – смес на присъствено и онлайн.

5. Социално съзряване (25–35 г.) – пътищата на поколението се събират в трудова кариера; започва се всеобщо наложително „учене през целия живот"; разширяване на използваната кибертеритория – професионална компетентност, семейни и родителски задължения, дообразоване, задоволяване на общокултурни потребности. Кибернетизират се порочните изкушения – нарко-, порно-, игрова зависимост, но и работохолизъм…

6. Зрялост (36–50 г.) – задълбочаване на професионализма – специфична квалификация, но и STREAM-разширяване (наука, технологии, четене или изследвания, инженерство, изкуства и математика). Върхови психологични характеристики: интелект, компетентност, опит, професионална изява, творчество; ясно формирана отговорност към работа, семейство, социална среда; рационален, целеориентиран стил на мислене. На базата на преживени „успехи" или „провали" – пълна жизнена ориентация към „работещи модели", не към експерименти; умерена иновативност, съчетана с критичност и нетолерантност към хаоса. Притежаване на завършена виртуална идентичност – дигитални портфолио и личен бранд Зависимостите и опасностите касаят традиционните: нарко-, порно-, игрова зависимост, работохолизъм, киберобсебеност; семейни и здравни рискове. Справяне: самоконтрол, проба-грешка, учебни платформи, програмни противодействия и подкрепа.

7. Късна реализация (51–60 г.) – характеризира се с общ енергиен спад; съчетание на външна самоувереност, но и вътрешни опасения; повишена тревожност за бъдещето и отрицание на настоящето. Възрастта е изложена на рискове от изолация, дезинформация, финансови измами, онлайн зависимости. За справяне с проблемите се ползва виртуалността като компенсатор: за активност, социални връзки, информация за нововъзникващи дигитални умения; за нови роли, втора кариера, менторство и хоби; за самопрезентация и виртуална идентичност; за поддържане на онлайн и офлайн баланс и киберсигурност. Индивидите са изложени на рискове от изолация, дезинформация, финансови измами, онлайн зависимости. Възрастта се нужда от дигитални умения, киберзащита, онлайн комуникации на всякакви нива, инструменти за хоби и социална активност, баланс между онлайн и офлайн дейности. Между компенсиращите обучения най-силен формат за възрастта са структурирано кратки курсове „стъпка по стъпка" (5–10-минутни сегменти), а за самообучение – „виждане → пробване → усвояване".

8. Пенсионна възраст (61–70 г.) – обичайно прави преход от активен труд към пасивност; постепенен умствен и физически спад; отдръпване и отчуждение, но нараства

значението на семейството. Нараства нуждата от подкрепа и социални „убежища“. Експериментират се компенсиращи мобилизации: трудова заетост, консултантска дейност и менторство, поддържане на цифровата грамотност.

За преодоляването на проблемите се ползва неформалната помощ от по-младото поколение и „самообучението на малки порции”: „демонстрации → практикуване → повторение”; както и формални платформи с много бавен темп, ясни стъпки и повторяеми упражнения; обезпечаване с програми за дигитална финансова защита, онлайн граждански инициативи и доброволчество.

След постигането на всичко това е важно да се осигурят и поддържането, и упражняването на вече придобитите дигитални умения.

9. Старост (71 г. +) – намаляват физическите и психичните ресурси, налице е освобождаване от социални и професионални ангажименти, доминира почивката и търпеливото изчакване.

Рисковете и зависимостите и преодоляването им обхващат: физическо оцеляване, което се подпомага от киберконсултиране и терапия; социална изолация, която се превъзмогва чрез киберконтакти, членство, съмишленици; „общностна ликвидация”, водеща до личностно обезличаване, която се възползва от виртуалната идентичност и личностния кибер бранд; усещането за изоставеност се компенсира с кибер информация, развлечения и забавления; страхът от кончина се разтваря във философия, религия, вселена. Киберпсихологическите средства за наваксване са: неформални – помощ от по-млади поколения, взаимопомощ в малки групи от близки и приятели, самовъздействие чрез „проба и грешка” – „виж → опитай → повтори“; дигитални хобита; формалните са – кратки онлайн образователни платформи, курсове за цифрово оцеляване, подкрепа от ментори или асистенти, достъпни платформи „Всичко-в едно“.

Заключение

След изложеното в настоящата публикация, може да се каже, че Изкуственият интелект (ИИ) е само на крачка от Изкуствения Суперинтелект (ИСИ). Вече може да се общува речево с ИИ, да му се подават словесни команди, да се води конструктивен диалог с него и да се получава поръчков продукт.

Както в пубертетната възраст на подрастващите – интелект и диалог има. Остава да се моделират към суперинтелекта – към алгоритмичните функции и съдържателния запас да се добавят първоначално още автентични копия на съзнание, субективност, инстинкти, емоции, а след това също така ценности, мотивация, „прото-воля” (стремеж към влияние), етика. ИСИ ще бъде вече не „инструмент“, а нова форма на съзнателен агент.

Предлагат са различни сценарии на сътрудничеството между човека и ИИ: усилващият сценарий, дисруптивният (изменящ професионалната структура на реалността), „стоково” реформиране на пазара на труда, контролен. Но най-приемлив и непренебрежим е партньорският сценарий – ИИ като „критичен сътрудник“.

Понастоящем (ИИ) промпт-инженерингът е задаване на инструкция, въпрос или сценарий, чрез който ИИ се насочва към желан резултат. Промпт-суперинженерингът в ИСИ става форма на сработване, координация и споделена отговорност. Интегриране на 5 фактора в един договор:

1. Контракт за целите;
2. Контекст и ограничения;
3. Ценности;
4. Роли и отговорности;

5. Метапроследяване[13] на процедирането на ИСИ.

Промптът вече получава статута на договореност между два интелекта.

В съжителството с ИСИ човекът става диригент и стратег, който определя целта, задава въпроси, контролира процесите и интерпретира резултатите. Задачата на човека остава поддържането на активна когнитивна позиция – да пита, да оспорва, да сравнява и да отказва. И то не като върховен интелект, а като носител на смисъл, отговорност и оценка в свят, в който интелектът вече не е изключително човешка характеристика.

От своя страна ИСИ представлява автономна способност за: мащабна интеграция на данни и многопластово мислене (едновременно логика, контекст, емоционални модели, социални сценарии); откриване на закономерности отвъд човешката интуиция и възможности (мета-креативност); самостоятелна оптимизация на модели и стратегии; адаптация към нови проблемни пространства без нужда от педагогическо водене. В този смисъл ИСИ не се обучава „за" човека, нито „от" човека. Той се самоконфигурира и самоусъвършенства в рамките на собствената си архитектура.

В крайна сметка ученето се осъществява между равнопоставени субекти като диалог, а не като усвояване. Образованието вече не учи човека как да бъде най-умният в диалога, то го ориентира как да остане човек, когато общува с по-висш интелект.

Това не е краят на човешката история, а началото на нов тип зрялост. И именно тази зрялост – а не интелектуалното превъзходство – ще определя дали съжителството с ИСИ ще бъде освобождаващо или обезличаващо. А това означава образование, което тренира преценка, позиция, граници – т. е. помъдряване.

[13] **Метапроследяване** – (Meta Tracking) съвкупност от инструменти и технологии, които позволяват събирането на данни за поведението на потребителите в интернет.

СТРАТЕГИИ ЗА ИНТЕГРИРАНЕ НА ИГРОВИ РЕСУРСИ В ОБРАЗОВАНИЕТО

Проф. д.с.н. Цветан Давидков, СУ „Св. Кл. Охридски“
Доц. д-р Олимпия Ведър, СУ „Св. Кл. Охридски“
Д-р Силвия Тонева, СУ „Св. Кл. Охридски“

STRATEGIES FOR INTEGRATING GAMING RESOURCES INTO EDUCATION

Prof. Tsvetan Davidkov, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Assoc. Prof. Olympia Vedar, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Silviya Toneva, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Чрез използване на игри в обучението могат да се постигат различни образователни цели – усвояване на знания, умения и навици в конкретна област; формиране и развитие на управленски компетентности; развитие на комуникационните способности на обучаваните и др. Проучване сред университетски преподаватели показва, че отношението към игровизацията в образованието не е еднозначно. Налице е многообразие от практики, които се различават по своята насоченост (преследвани дидактически цели); познаване и използване на игровата механика и др. В контекста на описаната ситуация авторите изследват възможни стратегии за интегриране на игрови ресурси в образователния процес.
Ключови думи: стратегии, интегриране, игрови ресурси, образование

Abstract: Various educational goals may be achieved through the use of games in the teaching process, such as mastering knowledge, skills and habits in a specific field; forming and developing managerial competencies; developing students' communication skills. A survey among university teachers shows that the attitude towards gamification in education is not unambiguous. There is a variety of practices that differ in their focus (didactic objectives pursued); knowledge and use of game mechanics, and more. In the context of the described situation, the authors explore possible strategies for integrating game resources into the educational process.
Keywords: strategies, integration, games, education

Увод

Чрез игри в обучението могат да се постигат различни образователни цели. Когато обсъждат този въпрос, част от авторите насочват вниманието към крайни резултати от образователния процес. Други отбелязват ефекти, които могат да бъдат регистрирани в хода на самото обучение. Дитърдинг и др. насочват вниманието към възможността за създаване на „… ангажиращо и интерактивно образователно преживяване, което поддържа интереса и любопитството на студентите“ (Deterding et al., 2011). Други автори обръщат внимание на възможностите за индивидуализиране на обучението в съответствие с индивидуалните особености на обучаваните (Gee, 2003). Възможна цел е развитие на критичното мислене и подобряването на работата в екип. В контекста на „Образование 5.0“ на геймификацията се разчита за развиване на междуличностни, комуникационни и гъвкави умения (“soft skills“) – включително емпатия и сътрудничество (Breque et al., 2021). Обосновава се тезата, че възможността в обучението да се интегрират сценарии, отразяващи реални социални или екологични предизвикателства (кризи, етични дилеми и пр.), може да превърне геймификацията в инструмент за възпитание на гражданска ангажираност.

Анализ

В Таблица 1 чрез ключови термини е представено начално обобщение на възможни резултати и ефекти, свързани с геймификацията в образованието.

Таблица 1. Геймификация в образованието – възможни ефекти / резултати (източник: авторите)

Адаптиране	Активност	Ангажираност	Аргумент Аргументиране
Взаимодействие (интерактивност)	Връзка (обратна)	Възпитание	Евристика/и (откривателство)
Екип Екипност	Експеримент Експериментиране	Емоция Емоционалност	Емпатия
Ефект Ефективност Ефикасност	Знание (познание)	Избор	Изява
Изследване	Иновация	Интерес	Компетентност/и
Критичност	Личност	Логика	Методика
Методология	Мислене	Мотив Мотивация	Навик Навици
Нагласа/и	Общност	Опит	Оценяване
Поведение (стимулиране на)	Позиция	Познание	Правило Правила
Преживяване	Признание	Проблем/и	Процедура/и
Разбиране	Развитие (на)	Резултат/и	Решение/я
Роля/и	Способности (развитие на)	Себепознание	Стимул Стимулиране
Сценарий/и	Съпричастност	Състезателност (конкуренция)	Сътрудничество
Творчество (креативност)	Теза	Умение/я (гъвкави; …)	Управление
Усвояване	Устойчивост	Участие	Формиране (на)
Цел/и (учебни)			

Този непълен списък от термини – мислени поотделно или в комбинации - може да ни бъде полезен ориентир: в каква посока да търсим резултати – ефекти – ползи, свързани с приложението на игри (игрови елементи) в обучението. Примери: Разбиране – в обучението могат да се използват игри с цел по-добро разбиране на …; Теза – чрез игрови формати студентите се научават по-добре да формулират и защитават определени тези…; Стимул/и – играта, интегрирана подходящо в образователния процес, предоставя по-силни стимули за активно участие и системно усилие на обучаваните.

Проучване сред университетски преподаватели показва, че са налице различни практики за използване на игри в обучението[14]. Идентифицираните различия са свързани както с честотата на използване на игрови подход в обучението на студентите, така също с равнището на тяхното използване (емпирично – дидактически обосновано – философско-методологическо) (Давидков, Тонева, 2024). Университетските преподаватели използват най-често игрови формати за създаване и развитие на „знания – умения – навици – компетентности“ в конкретна предметна и/или професионална сфера (Давидков, 2024). По-рядко за развитие на „знания – умения – компетентности“ в сферата на управлението и комуникациите; за стимулиране на определени поведения; за изграждане на

[14] В проучването са обхванати 135 университетски преподаватели от България и чужбина. Проучването е проведено през периода януари – февруари 2024 г.

взаимоотношения; за себепознание. Дидактическите цели могат да включват развитие на евристики (творчество и иновации). Рядко (в изолирани случаи) игрови формати се използват за провеждане на експерименти и изследвания (пак там).

Систематичното изследване на литературата и практиката на университетските преподаватели дават основание да се твърди, че са налице разнообразни възможности за интегриране на игрови ресурси в образованието и постигане на богата гама от образователни цели. Тук под стратегии за интегриране на игрови ресурси в образованието ще разбираме в единство замисъла, целите, подходите и средствата на игровизацията като отговор на свързаните въпроси: къде сме сега – къде искаме да бъдем – как ще стигнем там, където искаме да бъдем – как ще разберем, че сме постигнали желаното? За нас геймификацията не се свежда до използването на игрови формати в неигрови контекст (Кръстева, Потебня, 2023), включително възнаграждаване на усилията на обучаваните в учебния процес (печелене на точки и др. подобни). Геймификацията изисква „… стратегически и педагогически обоснован дизайн, който да трансформира ученето в осмислено преживяване“ (Kapp, 2012). „Геймификацията не означава превръщане на ученето в игра, а използване на игрови механизми…“ за постигане на цели в образованието (Deterding et al., 2011).

Важен ориентир при проектирането на стратегии за игровизация е позиционирането спрямо „Образование 4.0“ и „Образование 5.0“ (следващи изискванията на „Индустрия 4.0“ и „Индустрия 5.0“). Възможност да осмислим основни характеристики на тези концепции ни дава обобщението в таблица 2.

Таблица 2. Основни характеристики на „Образование 4.0“ и „Образование 5.0“ (източник: авторите)

Критерий	„Образование 4.0“	„Образование 5.0“
Основен фокус	Автоматизация; технологии; дигитални умения	В центъра е човекът; етика; устойчиво развитие
Роля на геймификацията	Мотивация; бързо адаптиране към дигитална среда	Пълноценно преживяване; съпричастност; социална отговорност
Инструменти	LMS, AR/VR, мобилни игри[15]	AI, XR[16], симулации с емоционално взаимодействие
Желани резултати (цел)	Компетентност, адаптивност	Цялостно развитие на личността и общността

Осмислянето на прехода от „Образование 4.0“ към „Образование 5.0“ извежда на преден план съществени акценти в игровизацията – постоянното внимание към обучаваните като личности; тяхното развитие като важна самостоятелна задача на обучението.

За понятието игрови ресурси в литературата може да бъде открито становището, че ресурсите за геймификация са средства, инструменти и платформи, чрез които в учебния процес се внедряват игрови елементи. Ресурсите могат да бъдат, както материални (например карти, пъзели, табла), така и дигитални (онлайн платформи, мобилни приложения, VR симулации). „Геймифицираните ресурси действат като посредник между

[15] LMS – софтуерна платформа, която се използва за организиране – доставяне – управление – проследяване на учебни процесии материали – онлайн и в хибридна форма; AR/VR – добавена и виртуална реалност (Augmented Reality / Virtual Reality).

[16] AI – съкращение от Artificial Intelligence - изкуствен интелект; XR - съкращение от Extended Reality — разширена реалност.

игровите механизми и учебните цели – те превръщат ученето в преживяване, а не просто в процес“ (Kapp, 2012).

Ако приемем, че ресурсите са средство за производство (образованието е специфична система за производство; обучението и ученето са вид производство), с игрови ресурси може да се обозначи онази част от необходимото за това производство, която „носи белега“ на играта. В педагогиката и дидактиката играта (в частност ролевата игра) се разглежда като метод за обучение и активно учене (Божилова, 2017). Гюрова и др. (Гюрова и др., 2006) позиционират игрите в полето на интерактивните методи за обучение в упражненията. Те насочват вниманието към ролевите игри и разглеждат три разновидности на ролевата игра: симулационни игри, ситуационни игри (проиграване на случаи), игри-драматизации (пак там, стр. 194 – 196).[17] Като елементи на ролевата игра се посочват: а) ролева ситуация; б) място на действието; в) действащи лица (реални и въображаеми), които влизат в определени роли (пак там, стр. 194). Играта е (специфична) форма на човешко поведение (дейност; действие) (Яковлевич, 1988). Може да се обоснове и разширено разбиране за играта – всяко човешко поведение в определен контекст може да се интерпретира като игра (игрово поведение; поведение с елементи на игра).

При така очертаните различия, когато мислим за игрови ресурси през призмата на (тази) педагогика и (тази) дидактика, вероятно към тях трябва да отнесем определено образователно ноу-хау – например „подходящ разказ“ (ролева ситуация, която дава възможност действащи лица (реални и въображаеми) да „влязат“ в определени роли). Като част от това образователно ноу-хау следва да мислим и начина на използване на ролевата игра в образователния процес. При разширено мислене за играта и игровите ситуации в образователния процес разбирането за игрови ресурси ще бъде различно.

Ресурсите могат да бъдат разглеждани като традиционни и дигитални. Като пример за ефективни ресурси в пред-дигиталната трансформация се сочат, както следва: 1) настолни образователни игри; 2) карти и флашкарти; 3) табла и пъзели; 4) физически мисии и „куестове“. Примери за настолни образователни игри могат да бъдат Scrabble, Monopoly Education Edition. За карти и флашкарти – Memory games, Q&A карти. Табла и пъзели - исторически карти, схеми за онагледяване в биологията. Физически мисии и „куестове“ – „стая на загадките“ (escape room – игрови образователен формат, който развива критичното мислене и сътрудничество), учебни състезания. За всяка група игрови ресурси може да се посочи техният педагогически потенциал. Настолните образователни игри – например – могат успешно да се използват за развитие на речеви умения, формиране и развитие на икономическо мислене и др. Картите и флашкартите се прилагат за затвърждаване на знания чрез повторяемост. С табла и пъзели могат да се постигат по-добри резултати чрез визуализиране; развива се аналитично мислене. Форматите „стая на загадките“ и учебни състезания създават подходящи условия за работа в екип и изграждане на доверие; стратегическо мислене и др.

За групиране на образователните ресурси могат да се използват различни класификационни критерии. Така например, в зависимост от мястото и начина на провеждане на обучението, игровизацията може да протича във физическа или в дигитална среда. Възможна е и комбинация – обучение, което се осъществява (синхронно или асинхронно) и във физическа, и в дигитална среда. Ако се приеме, че в процеса на обучение и учене работят в единство всички страни на човешката психика, ресурсите могат да бъдат

[17] Посочват също „… двигателни игри, с цел снемане на напрежението, настройване за работа…“ (пак там, стр. 196).

класифицирани в зависимост от това коя сфера на човешката психика искаме да активираме приоритетно – интелектуалната и/или емоционалната, и/или действено-волевата. Друг критерий за групиране може да се основава върху обхвата на учебното съдържание, което се „осигурява“ с игри. В игрови формат може да се проектира и реализира цялостен университетски курс (например въз основа на играта МАРКСТАРТ се реализират извънкласни дейности и часове за упражнения по учебната дисциплина МАРКЕТИНГ в Стопански факултет на СУ „Св. Климент Охридски“ (СтФ - СУ), но също така може да се геймифицира отделен модул (група свързани теми) или отделна тема (в обучението по ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО (СтФ – СУ) симулацията КАТАСТРОФА В ПУСТИНЯТА СОНОРА се използва за усвояване на темата УПРАВЛЕНСКО РЕШЕНИЕ). За постигането на желани ефекти в хода на обучението, целеви ориентир, спрямо който можем да подбираме игрови ресурси, са конкретните логически операции, чрез които се реализира познавателния процес (например, първоначално запознаване – осмисляне – разбиране – абстрахиране – обобщаване – усвояване – описване – обясняване – предвиждане – оценяване – верифициране – разграничаване – оприличаване и т.н.).

Една възможност за систематичен подход към игровите ресурси се основава върху конкретен модел, чрез който образователният процес се мисли систематично и цялостно. От различните възможности избираме модела на Р. Гане (Макарова, 2012). В модела за учене на Гане (таблица 3) се постулира, че в обучението могат да се открояят различни равнища и всяко равнище се подчинява на конкретни изисквания.

Таблица 3. Модел за учене на Р. Гане (източник: Gagné, 1985; Merrill, 2002)

1 Привличане на вниманието	2 Информиране на обучаемите за целта	3 Стимулиране на припомнянето от предишен учебен опит
6 Представяне на нова информация	5 Предоставяне на насоки за обучение	4 Организиране на самостоятелна практика
7 Осигуряване на обратна връзка	8 Оценяване на усвоеното	9 Подкрепа за задържането и трансфера в работата

За да се усвояват успешно познавателни стратегии е необходимо да се създават условия за намиране на нови решения на проблемите. А наличието на надежден модел за подражание е важно условие у обучаваните да се формират подходящи нагласи към обучението и ученето. В модела на Гане учебните задачи за интелектуални умения са организирани йерархично в зависимост от тяхната сложност. Например: разпознаване на стимули – генериране на отговор – следване на процедура – използване на терминология – разграничаване – формиране на концепция – прилагане на правила – решаване на проблеми.

Йерархията дава възможност да се идентифицират основни изисквания за успешно справяне с учебните задачи на всяко конкретно равнище. Това се постига чрез анализ на съответната учебна задача. Изпълнението на тези изисквания улеснява ученето на всяко ниво. Йерархично изграденият процес на обучение задава последователност и логика като ориентири при проектирането на процеса на обучение. При планирането на процеса на обучение с използване на игрови ресурси, последните могат да бъдат мислени в съответствие с конкретните елементи на модела.

Стратегии за интегриране на игрови ресурси в образователния процес

Приехме, че под стратегии за интегриране на игрови ресурси в образованието ще разбираме „в единство замисъла, целите, подходите и средствата на игровизацията като отговор на свързаните въпроси: къде сме сега – къде искаме да бъдем – как ще стигнем там, където искаме да бъдем – как ще разберем, че сме постигнали желаното?“. В литературата откриваме следните стратегии за интегриране на игрови ресурси в обучението: 1) Учене чрез игри (Game-based learning) – разглежда се като пълноценно използване на образователни игри за постигане на учебни цели. 2) Геймификация (Gamefication) – интеграция на игрови механизми (награди, класации, мисии) в неигрова среда. 3) Учене чрез (разказване на) истории и разкази (Storytelling / Narrative learning) – въвеждане / използване на сюжет с цел ангажиране и създаване на подходящ контекст на съдържанието. 4) Учене чрез (справяне с) предизвикателства (Challenge-based learning) – обучаваните са стимулирани да се справят с предизвикателства чрез разрешаване на проблеми. 5) Симулации и ролеви игри (Simulation and roleplaying) – за да се постигне активно учене се използват реални сценарии, симулации и ролеви игри.

Стратегиите са целево обусловени. Чрез интегриране на игрови ресурси в образователния процес могат да бъдат постигани разнообразни групи цели. В таблица 4 е представен инструментариум, въз основа на който могат да се очертаят различни видове стратегии в зависимост от целевата им характеристика.

Таблица 4. Инструментариум за очертаване на стратегии в зависимост от целевата им характеристика (източник: авторите)

Разделителен критерий	Разновидности (групи)
Хоризонт на изпреварване на целите спрямо настоящия момент	Краткосрочни цели (текущо – „тук“ и „сега“) // средносрочни (етапни) цели // цели с по-далечен хоризонт
Обхват	Цяло / част // Система / подсистеми;
Цели в зависимост от вида обучение	Общо (общообразователно) – профилирано – специализирано – професионално - …
Цели по отношение на заинтересовани страни – спрямо:	Студенти (бакалаври – магистри – докторанти) // Преподаватели // Университетски ръководители на катедрено – факултетско – университетско равнище // Работодатели // …
Цели, свързани с мултиплициране на ефектите от геймификацията	Максимизиране на ефектите / минимизиране на инвестицията на ресурси
Цели в зависимост от особености на групите обучавани – обучение на:	Деца – ученици – студенти – възрастни Хора с/без специфични затруднения в процеса на учене
Цели в зависимост от опита на обучаваните да учат чрез игри и отношението им към игрите в обучението	Наличие / отсъствие на опит; равнище на опита; особености на опита (резултати) Положително / отрицателно отношение (включително нюанси)

Цели в зависимост от мотивацията на обучаваните да (не) се обучават чрез игри	Вътрешни мотиви (харесва ми да го правя / доставя ми удоволствие; убеден съм, че така е по-добре / .. Външни мотиви (да не обидя преподавателя; да не изглеждам зле в очите на другите; …)

В Таблица 4 не са включени всички известни възможности за разграничаване на стратегии в зависимост от целевата им характеристика. Въпреки това, въз основа на представения инструментариум за възможните стратегии за интегриране на игрови ресурси в обучението може да се мисли цялостно и систематично.

Изследването на теорията и практиката на геймификацията дава основание да се говори също така за същностна и повърхностна („несъщностна“) игровизация (Hamari, Koivisto & Sarsa, 2014). Както беше отбелязано по-горе, върху проектирането на конкретните стратегии съществено влияние може да оказва позиционирането спрямо доминиращите изисквания на „Образование 4.0“ и „Образование 5.0“ (Таблица 2) – доколкото отчитането на тези изисквания оказва съществено влияние върху целевата характеристика на стратегиите.

Заключение

В настоящото изследване се обосновава разбирането, че геймификацията в образованието не е просто използване на игрови елементи, а целенасочен педагогически процес, който изисква стратегическо проектиране и осмисляне на целите, съдържанието и методите на обучение. Анализът на научната литература и практиката на университетските преподаватели показва, че игровите ресурси могат да се интегрират успешно в различни образователни контексти — от традиционната класна стая до виртуалните и хибридни среди. Геймифицираният подход подпомага развитието на когнитивни, емоционални и социални умения, включително критично мислене, сътрудничество, емпатия и иновативност. В контекста на Образование 5.0 геймификацията се разглежда като инструмент за формиране на устойчиво, хуманно и ангажирано учене, насочено към реални социални и екологични предизвикателства.

Изведени са няколко основни стратегии за интегриране на игрови ресурси в учебния процес – учене чрез игри, геймификация, учене чрез истории, учене чрез предизвикателства; чрез симулации и ролеви игри. Тези подходи могат да бъдат комбинирани в съответствие с целите, съдържанието и особеностите на обучаваните.

В заключение, геймификацията следва да се разглежда като иновативна дидактическа стратегия, която променя не само формата, но и смисъла на ученето – превръщайки го в активно, мотивиращо и преживелищно взаимодействие между преподавател, студент и знание.

Библиография

Андреев, М. (1987). *Дидактика*. С., Народна просвета.

Божилова, В. (2017). *Обучение на възрастни (концепции, методически насоки, практически решения).* С., УИ „Св. Климент Охридски“.

Гюрова, В., Г. Дерменджиева, В. Божилова, С. Върбанова (2006). *Приключението учебен процес.* С., Европрес.

Давидков, Ц. (2024). Игри в обучението („Пътеводител на университетския стопаджия“) – *Pedagogika - Pedagogy, volume 96, number 9s, 2024*, 94 – 107.

Давидков, Ц., С. Тонева (2024). Игрови подходи в обучението: университетски контекст – В: *„Стратегии на образователната и научната политика“*, кн. 3/2024, стр. 355 – 368.

Давидков, Ц., О. Ведър (2025). Игри в обучението по управление на човешките ресурси. – В: *„Управление на човешките ресурси“ (сборник с доклади от международна научно-практическа конференция)*. Варна, Изд. Наука и икономика, стр. 28 – 34.

Кръстева, Н., А. Потебня (2023). *Геймификация и психология на потребителското поведение*. С., Авангард Прима.

Макарова, Н. (2012). *Трансформация дидактики высшей школы.* Москва: Флинта.

Яковлевич, И. (1988). *Игра и развитие личности*. Москва: Просвещение.

Breque, De Nul & Petridis (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Deterding et al. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining „Gamification”. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*. Tampere, Finland: ACM Press.

Gee, J. P. (2003). *What video games have to teach us about learning and literacy*. New York, NY: Palgrave Macmillan

Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*.

Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction*. San Francisco, Pfeiffer

Elgood, C., (1988). *Handbook of Management Games (Fourth edition)*. Gower Publishing Company Limited.

Благодарности

Това изследване е финансирано частично от МОН ФНИ, конкурс за фундаментални научни изследвания 2024 г., договор № КП-06-Н85/3 от 5.12.2024 г.

Това изследване е финансирано частично по проект „Развитие на компетентности за приложение на игрови дизайн в обучението“, Договор № 80-10-163/04.06.2025, ФНИ на СУ „Св. Кл. Охридски“.

ГЕЙМИФИКАЦИЯ В ОБУЧЕНИЕТО ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Проф. д.с.н. Цветан Давидков, СУ „Св. Кл. Охридски“
Проф. д.ик.н. Невяна Кръстева, СУ „Св. Кл. Охридски“
Доц. д-р Олимпия Ведър, СУ „Св. Кл. Охридски“

GAMIFICATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TRAINING

Prof. Tsvetan Davidkov, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Prof. Nevyana Krasteva, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Assoc. prof. Olympia Vedar, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Чрез геймифициране на обучението могат да се постигат както положителни, така и отрицателни резултати. Кои са ключовите аспекти на геймификацията в образованието за максимизиране на положителните резултати? Как се променя моделът на желаните компетентности? Кои стратегии за геймифициране на образованието подкрепят прехода от „Образование 4.0“ към „Образование 5.0“? В изследването се търси отговор на поставените въпроси чрез проучване опита на преподаватели в университетите и идентифициране на добра практика в глобален мащаб. Изводите могат да ориентират университетските преподаватели в усилията им да използват ефективно игрови формати в обучението.
Ключови думи: геймификация, обучение, управление на човешките ресурси

Abstract: Through the gamification of learning, both positive and negative outcomes can be achieved. What are the key aspects of gamification in education to maximize positive results? How does the model of desired competencies change? Which strategies for gamifying education support the transition from “Education 4.0” to “Education 5.0”? The research seeks to answer these questions by exploring the experiences of university educators and identifying best practices on a global scale. The conclusions can guide university instructors in their efforts to effectively use game-based formats in teaching.
Keywords: gamification, education, human resources management

Увод

Използването на игри и игрови елементи в обучението има дълга традиция. Игровизацията се подчинява на водещите за даден период педагогически и дидактически концепции. Игровите ресурси се интегрират в средствата за обучение и учене. Кои са ключовите аспекти на геймификацията в образованието за максимизиране на положителните резултати? Въз основа на резултати от различни проучвания може да се направи изводът, че игровизацията дава добри резултати, когато са налице група основни предпоставки:

Ясно зададени учебни цели и адекватно проектирана дидактическа система. Механизмите на играта трябва да са свързани пряко с учебните резултати. В противен случай, ефектът е само повишена активност, но не и учене (Vlad C., 2021).

Елементи, които подпомагат вътрешната мотивация за обучение и учене

- Например откриване на смисъл; чувство за свобода (автономност); усещане за компетентност; свързаност и др. Елементи като смислен избор, добре премерена трудност на задачите и възможност за напредък са подчертано важни (Zeng J., et al., 2024).
- Подходяща обратна връзка и възможности за саморегулиране. Като правило геймифицираните системи дават незабавна обратна връзка – това ускорява поправянето на грешки и усилва саморегулацията (Buenadicha-Mateos M et al., 2025).

- Социални взаимодействия и оценяване, които подкрепят предаването на знания в реални ситуации (Zeng J., et al., 2024). Подходящият баланс между състезателност и сътрудничество в процеса на екипно решаване на задачи подобрява ангажираността и социалните умения (Vlad C., 2021).

В допълнение, положителни ефекти са налице, когато вниманието е предимно върху подобряване на изпълнението (градене на „майсторлък“), а не толкова върху наградите в хода на играта. Натрупването на умения и компетентности и възможностите за проверка и подобряване на изпълнението чрез последващи опити, водят до устойчиви учебни ползи (Buenadicha-Mateos M. et al., 2025). Като полезна практика може да се оцени проследяването на ефектите (на геймифицирането) чрез вграждане на механизми за генериране (и анализ) на данни. Това дава възможност за проследяване на поведението и резултатите; за адаптиране и валидиране на дизайна на обучението (Zeng J., et al., 2024). Свързан (но самостоятелен) аспект на условията за постигане на желани резултати чрез използването на игри, е грижата за изграждане на подходящ контекст – за свързване на обучението с решаването на реални задачи. Така се стимулира трансфера на знания между обучението и практиката (напр. чрез симулации, проекти и др.) (Vlad C., 2021).

Изследвания на колеги от университети и практиката (Кръстева и др., 2024) потвърждават посочените по-горе резултати. Експеримент върху неформално обучение на ученици за създаване на навици за устойчиво мислене и поведение (с използване на игри) илюстрира практическите ползи и ефектите върху мотивацията на обучаваните (пак там). Въз основа на използване на игрови елементи в обучението по финанси и счетоводство до подобни изводи стига Н. Велинова-Соколова (Velinova-Sokolova, 2024).

Как се променя моделът на желаните компетентности? В контекста на прехода от „Индустрия 4.0“ към „Индустрия 5.0“ и от „Образование 4.0“ към „Образование 5.0“, тенденциите в мисленето за компетентностите маркират посока от доминирането на предметно ориентирани знания и професионални умения към по-широк набор от преносими и мета-компетентности. Такива са дигиталната грамотност и взаимодействие с изкуствения интелект (AI – artificial intelligence); критичното мислене и творческата нагласа; готовността за учене през целия живот; емоционалната интелигентност; уменията и нагласите за взаимодействие и гражданско поведение. Предвид начина на дефиниране на „Образование 5.0” (в съответствие с характеристиките на „Индустрия 5.0“), силен самостоятелен акцент е човекът като самодостатъчна ценност и доминанта. Тезата, че преходът от 4.0 към 5.0 поставя в центъра на вниманието човека с неговите потребности от изява и развитие, актуализира широк кръг въпроси на етиката, социалната отговорност, адаптирането в контекста на автоматизацията (Bonfim Santos L., et al., 2024).

В стратегията Union of Skills (2024, публикувана през март - април 2025), са дефинирани следните надграждания / развития:

- Основни умения – грамотност, математика, наука, дигитални умения. Наред с професионалните, всеки да има и (посочените) базови умения на добро равнище.
- Умения за цифрова и зелена трансформация в области като изкуствен интелект (AI), квантови технологии, виртуални светове.
- Умения и мобилност за трансгранична заетост – за работа в различни държави + трансгранично признаване на умения.
- Глобално привличане и задържане на таланти – „таланти с глобална перспектива“.

- Умения за преквалификация и пренастройване – идеята, че работещите трябва редовно да обновяват уменията си предвид (включително) технологичните и екологични промени.
- Преносими умения в контекста на междудисциплинарност, иновации, адаптивност + социални умения (гражданско поведение – участие – равни възможности).

Работа с данни и киберсигурност

Кое е новото? Твърди се, че тази стратегия илюстрира следните промени през последните (например 5) години: А) От внимание предимно към цифровата и зелена трансформация, STEM (science, technology, engineering and mathematics – наука, технология, инженерство и математика) и предприемачески умения към засилване на често подценяваните базови умения + умения за мобилност и глобален подход към таланта (нови акценти). Б) Появяват се по-специализирани технологични полета (AI, виртуални светове) – уменията стават по-специализирани и ориентирани към високите технологии. В) Нагласата за преквалификация и пренастройване се постулира като норма (а не като „екстра“). Г) Запазване (но с по-ясна целева ориентация и специфика) на социалния аспект и равните възможности (напр. жените в STEM, признаване на умения, образователни стандарти). Д) По-ясно дефинирана инфраструктурна рамка: признаване на умения, портфейли, платформи, наблюдение. Е) запазване на формулировката за микрокредити и учене през целия живот (доразвиване в конкретни политики и цели).

Друг опит да се очертаят изследваните тенденции може да изглежда така:

- От знам към създавам и адаптирам – повече проекти, проблемно-ориентирано учене и оценяване за приложимост (Bonfim Santos L., et al., 2024).
- Дигитална / AI грамотност – не само ползване на инструменти, а разбиране на въздействието (етика, критично оценяване на генеративни системи) (Amjad, A.,2025).
- Социално-емоционални умения и гъвкави („меки“) компетентности – емпатия, етична преценка, устойчивост – особено важни за „Образование 5.0“.
- Мета познание и учене „как-да-уча“ – саморегулация, целеполагане, учене през целия живот (Zeng J., et al., 2024).
- Междудисциплинарност и системно мислене – справяне с комплексни предизвикателства (Bonfim Santos L., et al., 2024).

Между двете обобщени концепции са налице множество сходства, но също така различия в контекстуалните рамки и акценти. За нас – авторите – няма съмнение, че част от посочените формулировки отразяват нужди на реалното развитие на общественото производство в разнообразните му измерения. Същевременно са налице рецидиви на „коректността“, слово-блудството и социално желателното говорене, на скопеното мислене. Откриват се и прояви на „говоренето на едро“. Въпреки това очертаните развития задават важни ориентири. Тяхното критично осмисляне и верификация могат да служат и за изследователски, и за практически цели.

Кои стратегии за геймифициране на образованието подкрепят прехода от „Образование 4.0“ към „Образование 5.0“? На „първо четене“ краткият отговор на зададения въпрос може да се формулира така: това са стратегии, при които е налице адекватна система от педагогически и дидактически цели + адекватен („интелигентен“) дизайн. Проучване на опита в геймификацията на значителна група университетски преподаватели показва следното: А) Преобладаващата част от колегите преподаватели използват игри в обучението на емпирично равнище – без систематично дидактическо обосноваване и проектиране (Давидков, Тонева, 2024). Б) По-голямата част от обхванатите в проучването показват

ограничена представа за целите, които могат да се постигат чрез игри в обучението (Давидков, 2024). А анализът на заявените цели дава основание да се направи следният извод – на преден план се търси изграждане и развитие на компетентности в конкретна предметна сфера; човекът като „център на вниманието“ в общия случай отсъства (пак там).

За да се подпомогне преходът към „Образование 5.0“, в геймификацията трябва да се постави самостоятелен акцент върху развиването на различни форми на човекознанието; на етични и социално-емоционални компетентности. В процеса на интегриране на игрови ресурси в обучението е важно обосновано да се използва AI (с произтичащите от това нови възможности и развития – например за индивидуализиране на обучението). В този процес се търси постигането на баланс с традиционното овладяване на необходимите знания и умения (Oberer, B., & Erkollar, A., 2023). Следващите примери са опит за илюстриране на подходящи стратегии и практики в указаната посока.

- Проектно-ориентиран дизайн с използване на игри – това са игрови сценарии, които поставят учещите пред реални задачи от различни сфери на обществения живот. Чрез тях се развива системно мислене и пренос на знание (например работа на многодисциплинарен екип за разрешаване на проблем) (Buenadicha-Mateos, M. 2025).
- Симулации и сериозни игри[18] за развиване на етични и други социални умения. Чрез тях се упражняват и развиват компетентности за обосноваване на етични решения, емпатия и гражданско поведение. Тази група компетентности са ключови за „Образование 5.0“, тъй като акцентът е върху човека като ценност и важното за човека (Bonfim Santos L., et al., 2024).
- Индивидуализиране чрез персонализирани игрови пътеки (включително чрез използване на AI, но под педагогически надзор и контрол). Персонализираните пътеки за учене трябва да осигуряват възможност за избор като отчитат социални и емоционални индикатори. Това съчетава силата на технологиите (версии 4.0) с вниманието върху човека (версии 5.0).
- Фокус върху изграждането на „майсторлък“ и разпределено учене (mastery & spaced practice)[19]. Тази конфигурация насърчава повторение, рефлексия и интегриране на знания (Buenadicha-Mateos, M. (2025).
- Игрови формати с акцент върху развитието на сътрудничество и отговорност във взаимоотношенията на обучаваните. Към тях могат да бъдат отнесени форми на обучение, които предполагат екипни предизвикателства и взаимно оценяване; учебни задачи, за решаването на които сътрудничеството е печеливша стратегия. Чрез тях могат да се развиват широк клас комуникативни компетентности и колективна отговорност (Vlad C., 2021).
- Интегрирано развитие на компетентности за устойчивост (като мислене и поведение) и по-зряла гражданска култура. Разглеждане на случаи, чрез които се развиват нагласи и компетентности за устойчиво развитие и поведение. Чрез добре насочвана учебна работа върху такива случаи се формира социално-отговорно мислене и практики (Кръстева и др., 2024).

[18] Чрез термина *сериозни игри* се подчертава следното: водещи са образователните цели (обучение, промяна на поведението), а не толкова забавното и развлекателното.

[19] Концепцията “mastery & spaced practice” е насочена към дизайн на учебния процес, чрез който ученето се улеснява и същевременно се постигат трайни учебни резултати.

- Събиране и анализ на данни (learning analytics) за развитие на етично мислене и поведение („етични подобрения“). При този дизайн са необходими прозрачни правила за поверителност и умело педагогическо адаптиране (Zeng J., et al, 2024).

Чрез начален анализ на занятия с игрови дизайн, използвани в обучението на студенти в магистърската програма „Управление и развитие на човешките ресурси“ (СУ – Стопански факултет), се опитваме да отговорим на въпроса в каква степен нашата университетска практика подкрепя прехода от „Образование 4.0“ към „Образование 5.0“. За нуждите на този анализ изпълнихме следната процедура: А) въз основа на изявените в текста ориентири, съставихме кратък списък от въпроси за наблюдение (и самооценка) на собствената ни практика; Б) всеки от авторите (преподавател в Стопанския факултет на СУ) оцени собствената си практика (в категориите на скалата за оценка). В таблица 1 са видни резултатите от тази самооценка.

Таблица 1. Самооценка на практиката за игровизация на обучението в МП „Управление и развитие на човешките ресурси“

В каква степен посочените твърдения са верни за собствената Ви работа като преподавател? (5 – напълно вярно; 4 – по-скоро е вярно; 3 – колкото вярно, толкова невярно; 2 – по-скоро не е вярно; 1 – изобщо не е вярно)	ЦД	НК	ОВ	средна
Познавам добре изискванията на Образование 5.0.	4	3	3	3,33
Познавам тенденциите в развитието на компетентностите, налагани от прехода към Индустрия 5.0 и Образование 5.0 .	4	3	3	3,33
Когато провеждам учебно занятие с игрови елементи, винаги знам какви компетентности искам да развия.	3	3	4	3,33
В моите занятия на преден план е задачата за развитие на конкретни професионални компетентности..	3	3	3	3,00
Проблемите на етичното мислене и поведение са неизменна част от занятията ми.	4	4	4	4,00
В провежданите от мен занятия е налице силен акцент върху развитието на социални умения..	4	3	4	3,66
Използвам надеждна система за събиране и анализ на данни (за оценка на напредъка и постигането на желаните педагогически цели)	2	3	3	2,66
Приемам, че развитието на гражданска култура е важна задача и се стремя да я развивам.	4	4	4	4,00
Развитието на компетентности за устойчиво мислене и поведение за мен е приоритет.	2	3	3	2,66
Чрез занятията се стремя да подтиквам студентите да изграждат и защитават самостоятелна позиция, да мислят критично .	4	4	4	4,00
С цел индивидуализиране на обучението на студентите, използвам AI .	1	3	2	2,00
В обучението често използвам проектно ориентиран дизайн с игрови елементи.	4	3	3	3,33

ЦД – Цветан Давидков; НК – Невяна Кръстева; ОВ – Олимпия Ведър

Налице са сравнително високи самооценки (средна – 4,00) в пунктовете етично мислене и поведение, гражданска култура, изграждане/защитаване на позиция и критично мислене. Най-ниски са самооценките [2,00 – 2,66] в пунктовете индивидуализиране на обучението чрез използване на AI, развитие на компетентности за устойчиво мислене и поведение, внедряване на механизми за системно събиране и анализиране на данни за оценка на напредъка. Самооценките са повлияни както от представата на преподавателите

за адекватните дидактически цели, към които се стремят чрез преподаваните учебни дисциплини, така и от тяхното умение и педагогически репертоар да работят в заявената посока. На по-общо равнище рамката се задава от учебната документация (учебни планове – учебни програми – квалификационна характеристика и др.). Значение има и общностният академичен дух, изразен както в „официалния дневен ред“ на академичната общност, така също в неформалните разговори и интерпретации в общността.

Заключение

Поради характера и обема на този текст, не предлагаме разгърнат коментар / анализ на получените резултати. Разкриването на аргументите за регистрираната самооценка е последваща задача. Очакваме диалогът върху изявения резултат да ни помогне да изградим общ език по обсъжданите въпроси и да обменим добри практики за подкрепа на прехода към „Образование 5.0“.

Библиография

Давидков, Ц. (2024). Игри в обучението („Пътеводител на университетския стопаджия“) – *Pedagogika – Pedagogy, volume 96, number 9s,* 2024, 94 – 107.

Давидков, Ц., С. Тонева (2024). Игрови подходи в обучението: университетски контекст – В: *„Стратегии на образователната и научната политика“, кн. 3/2024*, стр. 355 – 368.

Давидков, Ц., О. Ведър (2025). Игри в обучението по управление на човешките ресурси – *В: Управление на човешките ресурси (сборник с доклади от международна научно-практическа конференция – Варна, 25 април 2025)*. Варна, Изд. „Наука и икономика“, стр. 28 – 34.

Кръстева Н., Е. Георгиев, Н. Маджар (2024). Използване на геймификация при неформално обучение на ученици за създаване на навици, свързани с устойчивото развитие – *Pedagogika – Pedagogy, vol. 96, number 9s*, 2024, 66 – 81.

Action plan on basic skills, European commission, (2024)
https://education.ec.europa.eu/document/action-plan-on-basic-skills-legal-document

Amjad, A. (2025). Bridging the gap: Overcoming Teachers' Hurdles in Implementing Gamification for Society 5.0 Education.
https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440251340269

Bonfim Santos, L., et al. (2024). *The evolution of education and emerging educational technologies: A comparative analysis between Education 4.0 and Education* 5.0. In Academic Education Navigating the Path of Knowledge. SevenPublishing.
https://doi.org/10.56238/sevened2023.008-015

Buenadicha-Mateos, M. (2025). *From engagement to achievement: How gamification strategies affect educational competencies.* Education Sciences, 15(8), 1054.
https://doi.org/10.3390/educsci15081054

DAAD Brussels. (2025). European Education Area and mobility opportunities.
Retrieved from https://daad-brussels.eu

European Commission. (2025). Digital Strategy.
Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu

Oberer, B., & Erkollar, A. (2023). Education 5.0: The effectiveness of game-based learning strategies on post-pandemic educational competences. *In Towards Industry 5.0 (pp. 243–254)*. Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-24457-5_20

STEM Education Strategic Plan, European Commission, (2025)
https://education.ec.europa.eu/document/stem-education-strategic-plan-legal-document
Union of Skills Strategy, (2024)
https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/union-skills_en
Velinova-Sokolova, N. (2024). Gamification in universities – Student's satisfaction and assurance of learning. *Pedagogika – Pedagogy, 96(9s)*, 7–20.
Vlad, C. (2021). *Gamification – An innovative teaching method*. Galaţi, Romania: Galaţi University Press. ISBN 978-606-696-227-8
Zeng, J., et al. (2024). Exploring the impact of gamification on students' academic performance: A comprehensive meta-analysis of studies from the year 2008 to 2023. *British Journal of Educational Technology, 55(6)*, 2478–2502.

Благодарности
Това изследване е финансирано от МОН ФНИ, конкурс за фундаментални научни изследвания 2024 г., договор № КП-06-Н85/3 от 5.12.2024 г.

ДИГИТАЛИЗАЦИЯ В РАБОТАТА – СКАЛА ЗА ВЪЗПРИЕТИ ПОЛЗИ В БЪЛГАРСКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Доц. д-р Вихра Найденова, СУ „Св. Кл. Охридски“

DIGITIZATION AT WORK – A SCALE OF PERCEIVED BENEFITS IN BULGARIAN ORGANIZATIONS

Assoc. Prof. Vihra Naydenova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Статията представя и дискутира резултати от изследване, проведено сред 432 служители в български контекст. Анализират се нагласите към дигитализацията в работата и възприетите ползи от нея. Дискутират се видовете въведена дигитализация в работата – автоматизации, изкуствен интелект, онлайн срещи, чатботове, роботизация и др. при служители в България. Използваната методика – Скала за възприети ползи от дигитализацията, е авторска, съдържа шест айтема, а изследваните лица посочват своя отговор по 7-степенна скала. Скалата показва много добра надеждност (алфа на Кронбах = 0,911). Факторният анализ очерта един фактор, който обяснява 72% от вариацията. Представените данни са от пилотно изследване, като е проучено влиянието на основни демографски характеристики на участниците върху възприетите ползи от дигитализацията. След анализа на получените резултати, в заключение са дискутирани съвременните ползи и психологически рискове от дигитализацията в работата.

Ключови думи: дигитализация, работно място, скала, възприети ползи

Abstract: The study presents research conducted among 432 employees in a Bulgarian context. It analyzes attitudes toward digitalization at work and the perceived benefits of digitalization. The types of digitalization implemented in the workplace - automation, artificial intelligence, online meetings, chatbots, robotics, and others - are discussed in relation to employees in Bulgaria. The applied methodology, the Perceived Benefits of Digitalization Scale, is an original instrument consisting of six items, with respondents indicating their answers on a 7-point scale. The scale demonstrates very good reliability (Cronbach’s alpha = 0.911). Factor analysis identified a single factor explaining 72% of the variance. The presented data come from a pilot study that examined the influence of key demographic characteristics of participants on the perceived benefits of digitalization. Based on the analysis of the results, the conclusion discusses the contemporary benefits and psychological risks of digitalization in the workplace.

Keywords: digitalization, workplace, scale, perceived benefits

Въведение

Дигитализацията води до изключително много промени в съвременния свят – в работата, в организациите, в бизнеса и в обществото. Промените са необратими и са свързани с по-голяма ефективност, но и с много предизвикателства в социален, психологически и работен аспект. Наблюдава се търсене на съвсем нови професии, свързани с дигиталната реалност, а други професии изчезват или стават ненужни. Вече е трудно да се предвиди какво ще стане с работата и професиите дори в близките десет години. Като най-търсени в момента професионални роли, както и в следващите три години, са свързаните с развитие на изкуствен интелект (AI – artificial intelligence) и дигитална трансформация, облачни технологии (Cloud and DevOps), големи бази данни, киберсигурност, както и професионалистите в областта на анализ на данни, софтуерно инженерство, дигитален маркетинг, които съчетават технически умения и креативност. От друга страна, най-уязвими и намаляващи са рутинните и административни позиции, традиционни дейности, които лесно могат за бъдат автоматизирани с помощта на изкуствен интелект (AI).

Тези промени са необратими и обхващат както технологичните процеси, така и психологическото преживяване на труда – начина, по който служителите възприемат своята роля, ефективност, автономия и сигурност.

Теоретична рамка

Сериозно е влиянието на дигитализацията в труда и на работното място – възможностите за хибридна, дистанционна работа, адаптирането към новите форми на труд, балансът работа-личен живот, техностресът, работа в дигитална среда.

Формите на дигитализация последните години стремглаво нарастват и е трудно да се предвиди бъдещето. Някои професии остават в миналото, а съвсем нови се появяват. Несигурността нараства, както и значението на социалните умения и креативността, проактивността. Тези трансформации влияят не само върху съдържанието на труда, но и върху преживяванията, емоциите и взаимоотношенията на работещите хора.

Това, което се търси от съвременните организации, е повече адаптивност, гъвкавост, дигитални умения и способности. Хората следва непрестанно да се развиват, да надграждат своите умения и да са в крак с времето и променящия се пазар. Важно е да могат да използват изкуствения интелект в своя полза като ценен помощник и по правилния начин. Промените на работното място и в организационен аспект са важни и необратими и са свързани както с по-голяма ефективност, гъвкавост и по-лесен достъп до информация, така и с редица предизвикателства и рискове. Работното място вече не е само физическо пространство – то все по-често е онлайн и в дигитална среда, в която взаимодействието между хората се осъществява през платформи, в облачни пространства, с помощта на алгоритми и автоматизирани системи. Всички тези промени се отнасят не само до самите дейности, но и до преживяването и емоциите в работата – как служителите възприемат ролята си, натоварването, автономията и социалните взаимоотношения.

Освен позитиви и повишаване на ефективността, в резултат на дигитализацията се появяват и някои психологически рискове – дигитална умора, размиване на границите между работа и личен живот, тревожност, свързана с технологичните промени, както и страхът от загуба на работа. Появява се нов тип стрес – техностресът, свързан с необходимостта от справяне с новите дигитални изисквания и адаптиране. Несигурността и новостите се превръщат в трайни характеристики на пазара на труда, а адаптивността и гъвкавостта – в ключови и необходими качества и характеристики на организациите и на самите служители.

От психологическа гледна точка, дигиталните промени не са само процеси в организациите, а могат да породят промяна в идентичността и нагласите на работещия човек – как той възприема себе си като професионалист, в чувството за смисъл и компетентност, както и в справянето с предизвикателствата и новостите, в условията на непрестанни промени. От организационна перспектива дигитализацията променя комуникацията, лидерството, културата, както и механизмите на проследяване в работата и доверието.

Научни изследвания показват, че според служителите дигиталните промени носят ползи – по-голяма гъвкавост на времето и мястото на работата, по-добър достъп до информация, улеснена комуникация (Parker, Grote, 2022; Gajendran, Harrison, 2007). Всичко това се свързва и с повишено усещане на автономия, особено при дистанционната работа, както и с възможност за по-добър баланс работа - личен живот.

Новите технологии, например системи с изкуствен интелект, роботи и проследяващи устройства, биха могли да понижат усещането за автономност и качество на живот, ако се въвеждат без подходящи регулации и подкрепа. За разлика от тях, по-старите информационни и комуникационни технологии (ИКТ) като лаптопи и имейл системи, според някои изследвания, имат по-благоприятен ефект върху служителите (Institute for the Future of Work, 2024).

Дигитализацията на работното място е свързана не само с ползи, но и с рискове за ангажираността и благополучието на хората. Изследвания показват, че твърде интензивното използване на дигитални технологии води до високо психично натоварване, затруднения в разграничаването работа – личен живот и усещане за непрестанна спешност и необходимост от отговор (Ayyagari, Grover & Purvis, 2011).

Тарафдар и колети (Tarafdar, et al., 2007) описват новото психологическо явление технострес и основните стресори, свързани с него: техно-претоварване (твърде много задачи и информация), техно-сложност (трудност при усвояване на нови технологии и системи), техно-инвазия (постоянна достъпност), техно-несигурност (страх, че можеш да бъдеш заменен на работа) и техно-променливост (стрес, породен от честите технологични промени и нуждата от постоянна адаптация).

Интензивното използване на дигитални технологии е свързано с повишено когнитивно натоварване, усещане за постоянна спешност, които могат да доведат до по-високи нива на умора, тревожност и емоционално изчерпване, особено в условията на хибридна или дистанционна работа (Molino et al., 2020; Derks et al., 2015).

Емпирични данни от последните години показват, че дигиталната хиперсвързаност усилва техностреса, той като служителите изпитват натиск да бъдат постоянно достъпни и от тях да се изисква да отговарят на задачи и имейли (Fischer & Riedl, 2017). Според други изследвания тази непрестанна „свързаност“ може да доведе до проблеми със съня, намалено психологическо възстановяване след работа и други психосоматични симптоми (Derks et al., 2015).

Също така, високите нива на технострес са свързани с по-ниска удовлетвореност от работата и емоционално изтощение (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2019). Първото пилотно изследване на техностреса и неговите под-елементи в България е проведено през 2024-2025 година и показва много добра вътрешна консистентност на въпросника за причинителите на технострес (Ragu-Nathan et al., 2008). Алфата на Кронбах е α=0,836; установена е и добра надеждност на подскалите – техно-претоварване, техно-инвазия, техно-сложност, техно-несигурност и техно-променливост. Възрастта на изследваните лица се оказва значим фактор при подскалата „технологична променливост“ ($p<0,01$). Професионалистите в областта на „Финанси“, както и „Продажби“, изпитват по-високи нива на технострес ($p<0,01$), свързан с технологичната несигурност. В настоящата статия се представят по-задълбочени резултати и анализи по скалата за възприетите ползи от дигитализацията в работата (Найденова, Недева-Атанасова, Стоянов, 2025).

Подкрепящото лидерство, обученията в дигитални умения, както и самоефективността при работа с нови технологии могат да бъдат важни фактори и да намалят влиянието на техностреса, като превърнат дигитализацията в психологически и социален ресурс, а не в източник на заплаха (Molino et al, 2020). Тук основна роля в организациите има лидерството, както и възможностите за управление на стреса и благополучието, стратегията и надграждането с подходящи обучения, управлението на конфликтите, които са изследвани в български контекст (Димитров, 2025; Христова, Маринова, 2021; Vitanova, Akca, 2024). Дигиталната работна среда е предизвикателна за служители от различни възрасти. Изследванията върху жизненото планиране показват, че младите хора, които прилагат структуриран модел на планиране, се отличават с по-висок оптимизъм и по-ниска склонност към риск, което ги прави по-адаптивни към условията на несигурност и промяна, характерни за дигитализиращата се работна среда (Nacheva & Nedeva-Atanasova, 2023).

Емпиричните данни от съвременните изследвания показват, че дигитализацията изисква не само технологични, но и психологически и организационни стратегии в подкрепа

на служителите. В този контекст става особено важно да се изследват не само обективните ефекти от дигитализация, но и психологическите й измерения – как служителите я възприемат, какви ползи и рискове виждат, как това влияе на тяхната ангажираност и благополучие. Разбирането за нагласите на служителите е ключово условие за плавното въвеждане и развитие на дигиталната промяна, тъй като самите технологии не гарантират ефективност и качество, ако не бъдат приети и усвоени в психологическата и социалната реалност на работещите хора.

Нагласите към дигитализацията са малко изследвани. Те са се измервали чрез лекота на използване (Venkatesh et al., 2003) или чрез технострес (Tarafdar et al., 2007; Ayyagari et al., 2011), но рядко чрез самостоятелни инструменти за измерване на възприетите ползи и ефективност. Към момента не съществува кратка скала, която целенасочено да измерва в този контекст възприетите ползи от дигитализацията на работното място.

Целта на настоящата статия е да представи разработването и пилотното изследване на авторска „Скала за възприети ползи от дигитализацията в работен контекст“ и да анализира нагласите на служителите към дигиталните промени в български организации. Изследването има теоретичен, методологичен и практически принос: то разглежда възприетите ползи от дигитализацията като психологически ресурс, разработва кратка и надеждна измерителна скала и предлага инструмент, приложим в организационната практика, управлението на човешките ресурси и обучението в дигитални умения.

Именно в този контекст целта на настоящата статия е да разкрие различни аспекти на дигитализацията на работното място, а емпиричното изследване, което е пилотно – да представи и анализира възприетите ползи от дигитализацията в български организации. Разглеждат се нагласите на служителите и тяхната оценка за ефекта на дигиталните промени върху работата им. Това позволява дигитализацията да бъде разглеждана не само като технологичен, но и като психологически и социален процес.

Емпирично изследване

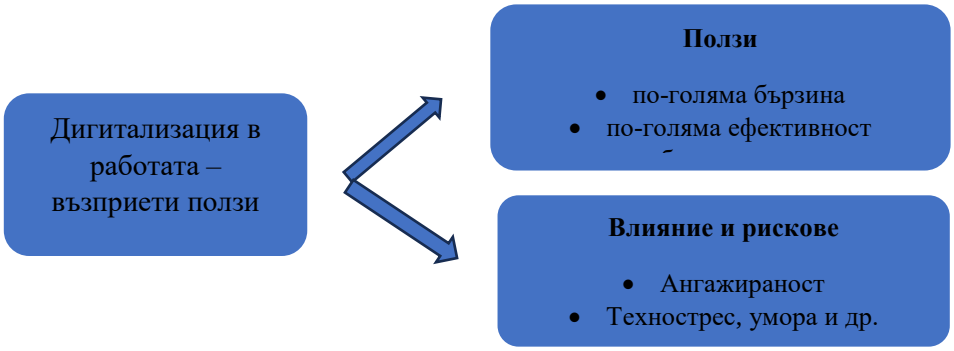
Описани са резултатите от емпирично проучване проведено през 2025 година. Представеното психологическо изследване е на тема дигитализация в работен контекст и нагласи към нея в български организации, като се проучват въведените форми на дигитализация, нагласи към нея, ангажираност, социална подкрепа и други. Също така се изследва оценката на служителите по отношение на въведените форми на дигитализация, доколко считат, че тя им помага в работата, прави ги по-ефективни и води до по-добри резултати.

Формулирани са две основни хипотези:

Хипотеза 1. Очаква се, че в работата на по-голямата част от изследваните лица е въведена дигитализация.

Хипотеза 2. Средната стойност на възприетите ползи от дигитализацията ще е над 4 (при Ликертова скала от 1 до 7), както и ще се наблюдават високи стойности над 4 и по отделите айтеми.

Моделът, върху който е фокусирано емпиричното изследване, е представен графично на Фигура 1. В настоящата статия се съсредоточаваме върху представянето на „Скала за възприети ползи от дигитализацията“ – новосъздадена методика за целите на изследването от В. Найденова и В. Недева-Атанасова. Предмет на настоящия анализ е нейната надеждност, средните стойности по различните айтеми и др. Резултати от по-голямо изследване със скалата ще бъдат представени в последващи публикации.



Фигура 1. Дигитализация в работата – ползи, рискове, влияние

Дигитализация в работата – описание на извадката

От извадката на представеното емпирично изследване, насочено към дигитализацията в работата, която включва 432 респондента, отпадат 19 лица, които не работят към настоящия момент и не са работили през последните 6 месеца. Разпределението по подгрупи на респондентите, базирано на социално-демографски и свързани с работата характеристики, показва, че повечето от участниците са жени (69%), на възраст, която е от ключова важност по отношение на кариерното развитие (31 – 40 години – 30% и 41 – 50 години – 39 %). Най-голям е делът на лицата с висше образование (78%), със значителен общ трудов стаж (11 – 20 години – 38% и 21 –30 години – 30%) и продължителен стаж в настоящата организация (11+ години – 30%). Повечето респонденти са служители (56%), работещи основно в сферата на информационните технологии (22%) и в организации от частния сектор (86%).

Данните на проучването на дигитализацията в работата са обработени с програма SPSS Statistics. Психометричните характеристики на използваната скала са установени чрез анализ на надеждността и факторен анализ. За проверка на формулираните хипотези са приложени честотно (процентно) разпределение, Т-тест за независими извадки, значимост на разликите с ета коефициент и еднофакторен дисперсионен анализ с Games-Howell множествени сравнения.

Методология

Сред посочената извадка, в началото на 2025 година е проведено пилотно проучване в България със „Скала за възприети ползи от дигитализацията“ – авторска изследователска методика, разработена от В. Найденова и В. Недева-Атанасова в периода 2024-2025 година. Разработването на „Скалата за възприети ползи от дигитализацията“ е предшествано от качествен изследователски етап. Бяха проведени полуструктурирани интервюта с мениджъри, служители и специалисти по управление на човешките ресурси от различни организации. Целта на този етап беше да се идентифицират основните преживявани ползи от дигитализацията в работен контекст, както и езикът, с който участниците ги описват. На основата на тематичен анализ на интервютата бяха обособени основни смислови категории, които послужиха като основа за формулиране на първоначалния набор от айтеми на скалата. По този начин съдържанието на методиката е директно свързано с реалния опит и преживявания на работещите хора в условията на дигитална трансформация. Подготвителният качествен етап включва 15 полуструктурирани интервюта с мениджъри, служители и ЧР (човешки ресурси) специалисти. По време на анализа се установи тематично насищане – след около дванадесетото интервю не се появяваха нови съществени категории,

което показва, че броят на интервютата е бил достатъчен за целите на конструирането на айтемите. Освен интервютата, в подготвителния етап бяха използвани и елементи на наблюдение в реална работна среда, както и аналитични изводи от професионалната практика на изследователите в организационен контекст. Наблюденията и практическите изводи допълниха данните от интервютата и позволиха по-точно формулиране на айтемите, отразяващи реални работни ситуации, езика на служителите и ключовите аспекти на преживяваните ползи от дигитализацията. Така конструирането на скалата се основава на комбиниране на емпирични данни от различни източници, което повишава съдържателната ѝ валидност. В следващ етап се планира допълнителна валидация на скалата и сравнение с други инструменти, които ще бъдат представени в последваща публикация.

Методиката съдържа 6 айтема, като респондентите посочват своите отговори по 7-степенна скала за отговори тип Ликерт (от 1 – „Напълно несъгласен“ до 7 – „Напълно съгласен“). По-долу е представена скалата в своята цялост, като шестият айтем следва да се обърне при обработка с SPSS и анализ.

Скала за възприети ползи от дигитализацията

1. Дигитализацията, която беше въведена в нашата организация, доведе до по-голяма ефективност и по-добри резултати.
2. В моята работа беше въведена дигитализация, която ми помага да извършвам дейностите по-добре.
3. Колегите ми се възползват от въведената дигитализация в работата и така са по-бързи и ефективни.
4. Въвеждането на автоматизация и дигитализация в моята професия и в работата ми позволява да съм по-бърз.
5. От въведената дигитализация в нашата организация има най-вече ползи за работата – за мен, както и за екипа.
6. От въведената дигитализация в нашата организация има най-вече недостатъци за работата – за мен, както и за екипа. (обърнат айтем)

По време на проучването през 2025 година, бяха добавени и два допълнителни отворени айтема, които предстои да се анализират:

Кои аспекти на дигитализацията считате, че помагат в работата Ви?

Кои аспекти на дигитализацията считате, че пречат или имат негативен ефект в работата Ви?

Резултати и анализ

Анализът на надеждността на „Скалата за възприети ползи от дигитализацията“ показва отлична вътрешна консистентност на инструмента – алфа на Кронбах = 0,911. Приложеният факторен анализ доказва еднофакторна структура на методиката – айтемите се групират в един фактор, който обяснява 72% от вариацията.

На въпроса „Въвеждана ли е дигитализация в работата Ви през последните две години?“, 82,3% от 413 изследваните лица отговарят утвърдително. Следователно, както вече беше посочено, в последващите изследователски етапи се включват тези 340 изследвани лица. Сред тях най-голям е делът на респондентите (74,1%), които посочват, че са въвели в работата си онлайн срещи, 54,1% потвърждават въвеждането на автоматизации, а 31,5% – на изкуствен интелект. За въвеждане на чатботове съобщават 24,4% от изследваните лица, а най-малък е делът на посочилите въведена роботизация (7,6%). В

работата на почти идентичен дял от респондентите (7,1%) са въведени всички изброени видове дигитализация (Найденова, Недева-Атанасова, Стоянов, 2025). Описаните данни са илюстрирани графично на Фигура 2.

Фигура 2. Видове въведена дигитализация в работата през последните две години

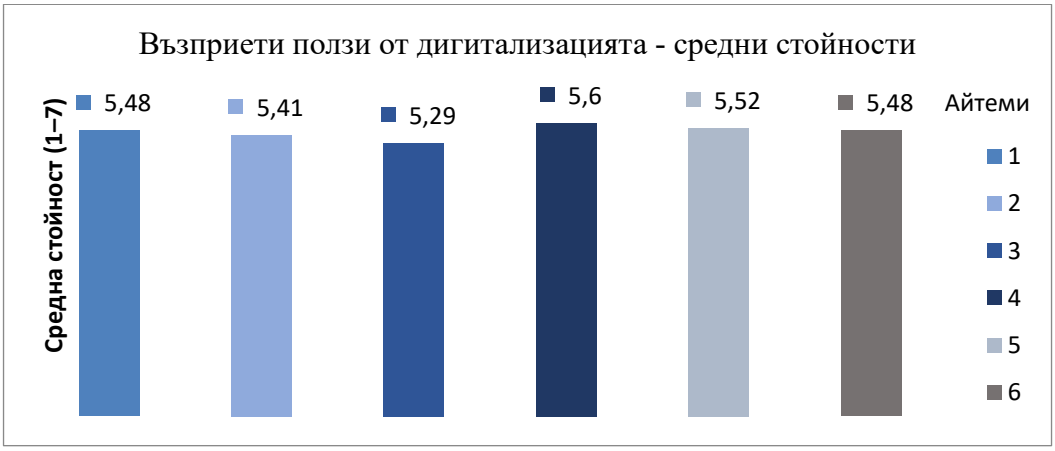
Данните показват, че в работата на над 80% от изследваните лица е въведена някаква форма на дигитализация през последните две години. Това е изключително висок дял и ясно свидетелства, че дигиталната трансформация вече не е изолирано явление, а масов организационен процес и в българския контекст. Потвърждението на Хипотеза 1 показва тенденцията, че дигитализацията се е превърнала в структурна характеристика на съвременната работа. От психологическа гледна точка, високият дял на служители, преживели дигитална промяна, означава, че работещите хора са били поставени в ситуации на адаптация, учене, промяна на навици. Въвеждането на онлайн срещи при 74.1% от респондентите показва, че най-масовата промяна е в начина на комуникация. Това може да повлияе на емоционалната близост и социалния обмен. Онлайн срещите са удобни и понякога по-ефективни, но с по-малко емоционален заряд и ако са по-продължителни, са по-уморителни и по-трудни за емоционално свързване.

Автоматизациите, въведени при над половината от участниците (54.1%), предполагат промяна в самото съдържание на труда. Психологически това може да се преживява двупосочно – като облекчение от рутинни и натоварващи задачи, но и като заплаха за работното място, особено при дейности, които са били източник на компетентност и признание. Сравнително по-ниският дял на въвеждане на изкуствен интелект (31.5%) и чатботове (24.4%) показва постепенното навлизане на по-сложни и интелигентни технологии, които имат потенциал да променят не само процесите, но и ролята на служителите в работен контекст.

Беше изчислена средната стойност по скалата (M = 5.46, SD = 1.22), както и средните стойности по отделните айтеми, които са визуализирани на Фигура 3.

Скалата за възприети ползи от дигитализацията демонстрира отлични психометрични характеристики, добра чувствителност и практическа приложимост в изследвания на организационния контекст. Данните не показват индикации за проблемни айтеми. От визуалния и числовия преглед се оказва, че разпределението е умерено асиметрично наляво, но в рамките на допустимото за параметрични анализи. Анализът на отговорите по айтеми

не показа проблемни или слабо функциониращи твърдения, което потвърждава добрата вътрешна консистентност и концептуална хомогенност на скалата.



Фигура 3. Възприети ползи от дигитализация в работата – средни стойности на айтемите

Посочената средна стойност на резултатите от пилотното изследване по „Скалата за възприети ползи от дигитализацията“ (M = 5.46, SD = 1.22) показва ясно изразено положително възприемане на дигиталните промени в организационен контекст при изследваната извадка от български служители.

Резултатите от едноизвадковия t-тест показват, че всички айтеми от скалата за възприети ползи от дигитализацията, както и общият индекс, имат средни стойности значимо по-високи от теоретичната средна 4 ($p < .001$).

Това свидетелства за ясно изразена положителна нагласа към дигитализацията в изследваните български организации. Най-високо се оценява ефектът на дигитализацията върху личната работна бързина, а най-ниско – въздействието върху колегите, макар и то да остава в позитивния диапазон.

Средните стойности на шестте айтема варират в тесен интервал между 5.29 и 5.60, което показва стабилно и последователно положително отношение към дигитализацията в работата. Най-висока стойност има айтемът, свързан с ускоряване на работния процес чрез автоматизация и дигитализация (M = 5.60), което показва, че служителите възприемат като най-съществена ползата от дигитализацията като средство за бързина и оперативна ефективност. Близки по стойност са отговорите на въпросите, свързани с общите ползи за екипа и организацията. Малко по-ниска, макар и все още висока, е средната стойност на въпроса, свързан с това дали дигитализацията „помага да върша дейностите по-добре“ (M = 5.41) – показва доколко тя се преживява като подобряваща качеството и смисъла на индивидуалната работа. Средните стойности по отделните твърдения показват високо ниво на съгласие сред участниците относно позитивния ефект на дигитализацията в работната им среда. Реверсивното твърдение също демонстрира сравнително висока стойност (M = 5.48), което означава ниско ниво на съгласие с предположението за наличие на сериозни недостатъци – допълнително потвърждение за позитивното отношение към дигитализацията. Получените резултати потвърждават Хипотеза 2.

С цел анализ на значимостта на разликите по отношение на възприетите ползи от дигитализацията, в зависимост от демографския профил на участниците е приложен Т-тест за независими извадки (при променлива „пол“) и значимост на разликите с ета коефициент и еднофакторен дисперсионен анализ с Games-Howell множествени сравнения (при

променливите „възраст“ и „трудов стаж“). Беше установено, че не се наблюдават значими разлики между представителите на отделните подгрупи ($p > .05$). Следователно, дигитализацията е по-скоро универсално преживяване в този контекст.

Сходството между средните стойности по всички айтеми показва, че служителите възприемат дигитализацията като цялостен феномен и те имат висока оценка на ползите от нея в работен контекст.

Дискусия и заключение

Психологически резултатите показват, че дигитализацията при проведеното пилотно изследване в български организации от различни сфери (ИТ, банковия и застрахователния сектор, сектора на образованието и други) се преживява предимно като ресурс. Високите средни стойности предполагат наличие на позитивни нагласи, свързани с усещане за ефективност и полезност на технологиите. В същото време стандартното отклонение (SD = 1.22) и умерената асиметрия показват, че тези позитивни възприятия не са универсални. Част от служителите вероятно изпитват несигурност, затруднения, амбивалентност по отношение на дигиталните промени. Резултатите следва да се обогатят с още по-големи извадки. От организационна гледна точка, резултатите показват, че дигитализацията най-успешно се възприема като средство за ускоряване на процесите и постигане на по-добра ефективност в работата. Това говори за доминиращ инструментален модел на внедряване – дигитализацията се свързва с продуктивност, ефективност и оптимизация. Най-силно се усеща личната полза за скорост и ефективност, малко по-слабо, но отново позитивно, се възприема ефектът върху колегите и тяхната работа.

За успешното интегриране на дигитализацията са ключови действията на лидерството, комуникацията и обученията – за да се осъзнаят по-добре ползите и на екипно, и на индивидуално равнище, както и развитието на дигитални умения.

Библиография

Димитров, Н. (2025). Измерения на труда в българските пословици и поговорки: Фолклорни модели и ценностна ориентация. *В Л. Георгиев и кол. (Ред.), Творческите предизвикателства на критическата психология III*. Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Найденова, В., Недева-Атанасова, В., & Стоянов, С. (2025). Технострес и дигитализация в ИТ организации. *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“, Книга Психология, 115,* 81–109.

Христова, П., & Маринова, М. (2021). Конфликтни отношения и стилове за разрешаване на конфликти при служители от държавната администрация. *Българско списание по психология, 4(4)*, 229–237.

Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. L. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly, 35(4)*, 831–858. https://doi.org/10.2307/41409963

Derks, D., van Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work–home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88(1),* 155–177. https://doi.org/10.1111/joop.12083

Fischer, T., & Riedl, R. (2017). Technostress research: A nurturing ground for measurement pluralism? *Communications of the Association for Information Systems, 40(1),* 375–401. https://doi.org/10.17705/1CAIS.04017

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92(6)*, 1524–1541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524

Institute for the Future of Work. (2024, March 13). Briefing paper: What impact does exposure to workplace technologies have on workers' quality of life? [Policy brief]. https://www.ifow.org/publications/what-impact-does-exposure-to-workplace-technologies-have-on-workers-quality-of-life-briefing-paper

Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability, 12(15), Article 5911*. https://doi.org/10.3390/su12155911

Nacheva, I., & Nedeva-Atanasova, V. (2023). Young people in Bulgaria narrating about their past and future: life planning and its relations with other constructs. *Psychological Research (in the Balkans), 26(3),* 232-249. ISSN 2815-4797 (Print); https://doi.org/10.7546/PsyRB.2023.26.03.05

Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology, 71(4),* 1171–1204. https://doi.org/10.1111/apps.12241

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research, 19(4)*, 417–433. https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165

Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J.-F. (2019). The technostress trifecta – Techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal, 29(1)*, 6–42. https://doi.org/10.1111/isj.12169

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems, 24(1)*, 301–328. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27(3),* 425–478. https://doi.org/10.2307/30036540

Vitanova, V., & Akca, M. (2024). Emotional intelligence and job satisfaction of university research assistants in Turkey. *Българско списание по психология, (3)*, 1053–1063.

МЕЖДУ ГЪВКАВОСТТА И ОТГОВОРНОСТТА – ЕТИЧНИ И ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ДИГИТАЛНОТО НОМАДСТВО

Доц. д-р Ирина Данаилова, УНСС

BETWEEN FLEXIBILITY AND RESPONSIBILITY: ETHICAL AND ORGANIZATIONAL CHALLENGES OF DIGITAL NOMADISM

Assoc. Prof. Irina Danailova, PhD, UNWE

Резюме: Дигиталната трансформация, ускорена от глобализиращата се икономика и напредъка в комуникационните технологии, доведе до създаването на нови форми на трудова мобилност и гъвкава заетост. Дигиталното номадство се оформя като едно от най-бързо развиващите се явления на пазара на труда, особено сред представителите на поколенията Y и Z. Целта на настоящия доклад е да допринесе за по-задълбоченото разбиране на дигиталното номадство – феномен, който изисква комплексен и балансиран подход, комбиниращ етична отговорност и организационна устойчивост. В доклада е направен кратък преглед на концепциите, свързани с дигиталното номадство, като акцентът е поставен върху еволюцията и промяната във възприемането на понятието. Разгледани са етични предизвикателства, свързани с баланса между личен и трудов живот, трудовата несигурност, социалната отговорност и сигурност, неравния достъп до права и защита, дигиталния контрол, въздействие върху местните общности. От организационна гледна точка е акцентирано върху управлението на дистанционни екипи, поддържането на организационна култура, комуникация, измерване на производителността. Формулирани са кратки насоки за преодоляване на идентифицираните предизвикателства.

Ключови думи: гъвкавост, отговорност, предизвикателства, дигитално номадство

Abstract: Digital transformation, accelerated by the globalizing economy and advancements in communication technologies, has led to the emergence of new forms of labor mobility and flexible employment. Digital nomadism is emerging as one of the fastest-growing phenomena in the labor market, particularly among members of Generations Y and Z. The purpose of this report is to contribute to a deeper understanding of digital nomadism - a phenomenon that requires a comprehensive and balanced approach, combining ethical responsibility with organizational sustainability. The report provides a concise review of the concepts related to digital nomadism, with an emphasis on the evolution and changing perception of the term. Ethical challenges are examined, including the balance between personal and professional life, labor insecurity, social responsibility and safety, unequal access to rights and protections, digital surveillance, and the impact on local communities. From an organizational perspective, the focus is on managing remote teams, maintaining organizational culture, communication, and performance measurement. Brief recommendations are proposed for addressing the identified challenges.

Keywords: flexibility, responsibility, challenges, digital nomadism

Експозе

Дигиталното номадство като понятие и процес претърпява сериозни трансформации. В края на 90-те години на XX век разпространението на персоналните компютри, мобилните технологии и интернет става причина за появата на т.нар. „работа, независима от локацията“ (location-independent work). Това води до идеята на Макимото и Манерс да свържат технологичния напредък с естествения човешки стремеж към мобилност и да въведат понятието „дигитален номад“ (Makimoto and Manners, 1997).

Концепцията придобива по-широка популярност в периода 2007–2010 г., когато Тим Ферис говори за гъвкава организация на труда извън традиционния офис (Ferriss, 2007). Започват да се формират онлайн общности и блогове, които използват и утвърждават термина дигитален номад като самостоятелна социална и професионална идентичност.

Между 2010 и 2020 г. дигиталното номадство се консолидира като социално и икономическо явление. Развитието на глобални платформи за дистанционна работа и

разширяването на мрежата от споделени пространства улесняват международната трудова мобилност. В този период понятието навлиза и в академичната литература – появяват се емпирични изследвания, които имат за цел да анализират начина на живот и трудовите практики на тази нова форма на трудова заетост (Nash et al., 2018; Hannonen, 2020); да изследват териториалната независимост и възможността за извършване на труд чрез интернет (Thompson, 2018), както и влиянието на дигитализацията и гъвкавата заетост върху начина на живот и работа (Hannonen, 2020). Съвременните интерпретации разширяват обхвата на понятието, като включват автономията, специфичните условия на труд, уменията, както и най-съществените измерения на дигиталното номадство (Cook, 2020; Holleran, 2022; Widmoser, 2024). Редица държави започват целенасочено да привличат дигитални номади чрез политики за гъвкава миграция и дългосрочно пребиваване, а първите визи за дигитални номади се превръщат в инструмент за икономическо и регионално развитие (Cook, 2020; Matsushita, 2022).

Пандемията от COVID-19 води до несравнимо ускоряване на посочените процеси. Глобалните локдауни превръщат дистанционната работа от алтернатива в необходимост, а милиони работещи лица се оказват териториално независими. В резултат всички форми на гъвкава и дистанционна заетост, включително и дигиталното номадство, стават неочаквано популярни (OECD, 2020; Eurofound, 2022).

В постпандемичния период (след 2022 г.) дигиталното номадство се разглежда като относително устойчив, но и предизвикателен модел на заетост. Съвременните изследвания се фокусират не само върху неговите икономически и индивидуални ползи, но и върху редица етични, социални и организационни предизвикателства, свързани с трудовата защита, социалната справедливост, въздействието върху местните общности и киберсигурността (Šímová, 2023).

В този контекст дигиталното номадство може да бъде разглеждано като форма на гъвкава заетост, която съчетава трудова дейност, мобилен начин на живот и използване на дигитална инфраструктура. Все по-ясно се откроява разбирането, че дигиталното номадство изисква специфичен набор от умения – дигитални компетентности, самодисциплина, управление на времето, адаптивност и комуникационни умения. Тези характеристики го позиционират като форма на заетост, достъпна предимно за лица с по-висока компетентност (Šímová, 2023; Pandurska, 2021).

Дигиталното номадство, макар и да предлага значителна автономия и гъвкавост, е съпътствано от редица етични предизвикателства и проблеми, които могат да бъдат систематизирани в следните направления:

- Липса на баланс между работно и свободно време - все по-често се очаква служителите да бъдат постоянно достъпни, тъй като „могат да работят отвсякъде“ (Eurofound, 2020). При дигиталните номади това очакване е особено ясно изразено, тъй като липсата на фиксирано работно място и работно време често се интерпретира от работодателите като възможност за непрекъсната ангажираност. Изследванията показват, че дистанционната и мобилната работа водят до увеличаване на извънработните комуникации и до нарушаване на правото на почивка, което повишава риска от прегаряне и психично натоварване (Eurofound, 2020).

В контекста на дигиталното номадство този риск е особено голям поради различията в часовите зони и липсата на ясно регламентирани периоди на недостъпност. Преодоляването на този проблем е свързано с ясно регламентиране на работното време, независимо от локацията на дигиталния номад – добре е да се определят часове за комуникация, да се ограничат извънработните съобщения и разговори и др.

- Специфична социална среда - тук се включва рискът от изолация, липса на устойчиви социални връзки и психологически натиск върху индивидите поради непрекъснатото местене. Дигиталните номади се стремят да създават общности и избират места, в които вече има населени други дигитални номади, но това не винаги е възможно. Постоянната мобилност затруднява изграждането на общност и социална подкрепа, което може да доведе до чувство на самота и намалена удовлетвореност от живота, стрес, бърнаут.

Като мярка в тази посока може да бъде създаване на менторски мрежи, професионални общности, в които общуването и контактите да могат да се случват винаги, когато е необходимо.

- Наличие на дигитален контрол - нарастващото използване на софтуер за мониторинг на служителите (включително проследяване на дигитална активност, екранни записи и анализ на поведение) поставя сериозни етични въпроси относно личната неприкосновеност и доверието в трудовите отношения. Изследванията показват, че непрозрачният или прекомерен дигитален контрол води до усещане за постоянен надзор, повишен стрес и намалена автономия на работещите (Ball, 2020). Липсата на ясно информирано съгласие и пропорционалност при прилагането на практиките за наблюдение създава асиметрия във властовите отношения между работодател и служител (Ball, 2020).

За преодоляването на този тип проблеми е необходимо да се въведат трудови стандарти, които осигуряват прозрачност, информираност, обратна връзка.

Липса на етични правила при използването на AI (artificial intelligence – изкуствен интелект) в управлението на човешките ресурси поражда допълнителни етични рискове, свързани с прозрачността, справедливостта, отчетността и защитата на правата на дигиталните номади. AI системите могат да възпроизвеждат пристрастия и да ограничават прозрачността при наемане, оценка на ефективността или мониторинг, ако не се прилагат с човешки контрол и механизми за обжалване на решенията (OECD, 2023; Khan et al., 2022). По отношение на този тип проблеми решение може да бъде въвеждането на мониторинг и контрол на решенията на AI, система за обжалване на решенията, специализирано обучение за работа с дигитални номади и др.

- Законодателните и институционални ограничения също могат да бъдат разгледани от етична гледна точка. Липсата на ясно дефинирани международни правила за трансгранична работа поставя дигиталните номади и техните работодатели в правна и данъчна несигурност. В много случаи националните визови режими, предназначени за дистанционно работещи лица, не уреждат автоматично данъчното облагане или социалното осигуряване, което води до възможни усложнения при облагането на доходите и достъпа до социални права (OECD, 2022; KPMG, 2023). Освен това фрагментацията на данъчните системи в рамките на ЕС и глобално увеличава риска от различно третиране на доходите, което може да постави мобилните работници в неблагоприятно положение (OECD, 2025; European Parliament, 2023).

Това показва необходимостта от разработване на унифицирани правила и регулации, които да определят правата, задълженията и защитата на дигиталните номади, включително по отношение на данъчно облагане, социални осигуровки и правото на труд, за да се избегнат правни и институционални несигурности и да се осигури стабилна рамка за мобилната работна сила.

- Икономически ефекти - дигиталното номадство може да има значими социално-икономически последици за местните общности, особено в градове и туристически дестинации с висока привлекателност за дигитални номади. Проучване в португалския туристически център Ericeira например установява, че дигиталните номади

допринасят за увеличаване на краткосрочното наемане, което стимулира собствениците да вдигат цените и така индиректно се повишават разходите на местните жители (ISCTE-IUL, 2022).

За преодоляване на този негатив е удачно да се въведат регулации върху краткосрочното наемане, лимити чрез лицензи, да се правят отстъпки от данъците при дългосрочно отдаване - като целта на мерките е да се балансират ползите от привличането на дигитални номади с нуждите на местните общности.

В контекста на устойчивостта и глобалната отговорност дигиталното номадство поставя етични въпроси, свързани с влиянието върху местните общности и ресурсите им. Макар да се представя като форма на свобода и независимост, практиката често показва, че личната мобилност се поставя над устойчивото развитие и социалната справедливост (Mancinelli, 2020; Reichenberger & Jarrahi, 2024).

Това подчертава необходимостта от критично осмисляне на „свободата“ на номадите и интегриране на устойчиви практики при работата и пътуванията им. Проблем е, че дигиталните номади често не отчитат и екологичния отпечатък от пътуванията си, което поражда въпроси за устойчивото използване на ресурсите и културното въздействие върху местните общности. Би било добре да се помисли за включването на дигиталните номади в екологично отговорни практики; за дейности, които ще помогнат за осъзнаване на културното въздействие върху местните общности; за създаване на ценности, съответстващи на мястото, на което се заселва съответния номад.

Организационните предизвикателства и проблеми, които дигиталното номадство поставя, могат да бъдат систематизирани така:

- Комуникация и сътрудничество - дигиталните номади, работещи в глобално разпределени екипи, често срещат затруднения при синхронните срещи и координацията на проекти заради работа в различни часови пояси. Изследвания показват, че разликите във времето намаляват възможностите за комуникация и затрудняват споделянето на информация, което може да доведе до забавяния, неразбирателства и намалена ефективност на екипа (Bishop, Thomas & Zamora, 2024).

За да се преодолеят тези бариери, организациите трябва да използват ясни стратегии за асинхронна комуникация, планиране на подходящи часове за срещи и подходящи инструменти за сътрудничество. контрол на производителността и резултатите.

Липсата на физическо присъствие и традиционен надзор при дигиталните номади води до няколко ключови проблеми: трудности при измерването на продуктивността, риск от несъответствие с организационните стандарти, затруднено наблюдение на ангажираността и потенциално увеличаване на социалната изолация. Тези фактори могат да намалят ефективността на екипите и да затруднят управлението на резултатите без подходящи технологии и процеси за отчетност (Gajendran & Harrison, 2007; Bloom et al., 2015).

Въвеждането на резултатно-ориентирани модели за управление на представянето е ключов фактор за преодоляването на този проблем. Емпирични изследвания показват, че дистанционната работа изисква нови показатели за ефективност, които се фокусират върху резултатите и целите, а не върху изработените часове, като същевременно е необходимо да се осигурят механизми за обратна връзка и поддържане на ангажираността (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015). За дигиталните номади това означава, че работодателите трябва да разработят структури за проследяване на резултатите и комуникация, които компенсират отсъствието на традиционен надзор, без да нарушават автономията и мотивацията на служителите.

Корпоративна култура и интеграция на нови служители е друг организационен проблем. Честата мобилност на дигиталните номади затруднява социализацията и усвояването на ценностите и стандартите на компанията, което може да доведе до усещане за дистанцираност и намалена ангажираност (Reichenberger, 2018).

Повишаването на социализацията, увеличаването на усещането за ангажираност и принадлежност е свързано с целенасочени действия, свързани с менторски схеми, хибридни екипни събития, създаване на виртуални пространства за неформална комуникация.

Киберсигурност - дигиталното номадство увеличава рисковете за киберсигурността поради използването на разнообразни публични и непроверени интернет връзки, мобилни устройства и облачни услуги. Неправилно защитените системи могат да доведат до изтичане на корпоративни данни, компрометиране на лична информация и повишен риск от кибератаки (Marques, Oliveira, & Costa, 2021). Освен това, дистанционният характер на работа затруднява внедряването на стандартни корпоративни политики за информационна сигурност, като изисква адаптиране на протоколи за VPN, криптиране, двуфакторна идентификация и обучение на служителите за осъзнаване на рисковете (Wang, 2020). За дигиталните номади, които работят от различни държави и мрежи, тези проблеми се усилват, което налага организациите да инвестират в технологии и процедури, гарантиращи сигурност на данните, без да се нарушава гъвкавостта на работата.

Заключение

Дигиталното номадство се оформя като динамичен и глобално разпространен модел на трудова мобилност, подкрепен от технологичния напредък и дистанционната работа. Макар да предлага автономия, гъвкавост и нови възможности за професионална реализация, то поставя значими етични, социални и организационни предизвикателства, сред които: липсата на баланс между работа и личен живот, социалната изолация, непрозрачен дигитален контрол и рискове, свързани с киберсигурността. Допълнително, неясните законодателни рамки и институционални ограничения също създават правна несигурност за дигиталните номади. За преодоляване на затрудненията и предизвикателствата, организациите трябва да интегрират резултатно-ориентирани модели за управление, гъвкави комуникационни стратегии и политики за защита на данните, за да осигурят ефективна работа и социална справедливост. В същото време, дигиталното номадство изисква критично отношение към устойчивостта и глобалната отговорност, като се насърчава екологично съобразно поведение и социална интеграция на местните общности. Феноменът дигитално номадство се очертава като баланс между иновации и етична отговорност, като бъдещето му зависи от способността на работодатели, институции и самите номади да съчетаят мобилност, продуктивност и социална устойчивост.

Библиография

Периодични издания:

Ball, K. (2010). Workplace surveillance: An overview. *Labor History, 51(1),* 87–106, London: Routledge

Bishop, A., Thomas, M., & Zamora, D. (2024). Team dynamics in remote work environments. *International Journal of Management, 5(1),* 1–3. London: IJM.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics, 130(1),* 165–218, Oxford: Oxford University Press.

Cook, D. (2020). The freedom trap: Digital nomads and the use of disciplining practices to manage work/leisure boundaries. *Information Technology & Tourism, 22(3)*, 355–390, Cham: Springer.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92(6)*, 1524–1541, Washington, D.C.: APA.

Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: Defining the phenomenon. *Information Technology & Tourism, 22(3)*, 335–353, Cham: Springer.

Holleran, M. (2022). Digital nomads, tourism gentrification and place-making. *Tourism Geographies, 24(3)*, 510–529, London: Routledge.

Khan, S., Nawaz, F., & Usman, M. (2022). Ethical implications of artificial intelligence in human resource management: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics, 179(4)*, 1021–1038, Dordrecht: Springer.

Mancinelli, F. (2020). Digital nomads: Freedom, responsibility and the neoliberal order. *Information Technology & Tourism, 22(3)*, 399–421, Cham: Springer.

Marques, P., Oliveira, T., & Costa, C. J. (2021). Cybersecurity risks and remote work: Evidence from a multi-country survey. *Computers & Security, 105*, 102250, Amsterdam: Elsevier.

Matsushita, S. (2022). Digital nomad visas and the future of labour mobility. *Journal of Global Mobility, 10(4)*, 517–533, Bingley: Emerald.

Nash, C., Jarrahi, M. H., Sutherland, W., Phillips, G., & Smith, C. (2018). Digital nomads beyond the buzzword: Defining digital nomadic work and use of digital technologies. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 2(CSCW), Article 1–24*, New York: ACM.

Pandurska, R. (2021). Digital nomadism – A new phenomenon in achieving a digital and personal freedom. *In International Scientific and Practical Conference "Human Resource Management" (Issue 1, pp. 36–43)*. Varna: University of Economics – Varna.

Reichenberger, I. (2018). Digital nomads – A quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research, 21(3)*, 364–380, London: Routledge.

Reichenberger, I., & Jarrahi, M. (2024). Digital Nomads, the new frontier of work in the digital age: A bibliometric analysis. *Sustainability, 17(5)*, 1906, Basel: MDPI.

Šímová, J. (2023). Digital nomads as a new form of labour mobility. *Sociológia – Slovak Sociological Review, 55(4)*, 347–370, Bratislava: Slovak Sociological Association.

Thompson, B. Y. (2018). Digital nomads: Employment in the online gig economy. Glocalism: *Journal of Culture, Politics and Innovation, 3*, 1–13, Valencia: Glocalism.

Wang, X. (2020). Managing cybersecurity risks in remote and mobile work environments. *Information Systems Frontiers, 22(6)*, 1421–1435, Cham: Springer.

Непериодични издания:

Ferriss, T. (2007). *The 4-hour workweek*. New York: Crown Publishing Group.

Makimoto, T., & Manners, D. (1997). *Digital nomad*. New York: Wiley.

Електронни източници:

Eurofound. (2020). „Living, working and COVID-19," Publications Office of the European Union; https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19; (достъпено на 25.10.2025)

Eurofound. (2022). „Telework in the European Union: Regulatory frameworks and labour conditions," Publications Office of the European Union;

https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/telework-in-the-european-union; (достъпено на 17.01.2026)

European Parliament. (2023). „Regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act),“ Official Journal of the European Union; https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52023PC0106; (достъпено на 18.09.2026)

European Parliament. (2023). „Tax barriers and cross-border workers in the EU,“ Directorate-General for Internal Policies; https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/296344/Study%20Tax%20barriers%20and%20cross%20border%20workers.pdf; (достъпено на 01.09.2025)

KPMG. (2023). „Digital Nomad and Remote Work Visa Options;“ https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/lv/pdf/2023/GMS-DigitalNomad-RemoteWork-TrackerMap.pdf.coredownload.pdf; (достъпено на 7.11.2025)

OECD. (2020). „Productivity gains from teleworking in the post-COVID-19 era,“ OECD Publishing; https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/; (достъпено на 12.12.2025)

OECD. (2022). „Should OECD countries develop new Digital Nomad Visas?“, OECD Policy Brief; https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/should-oecd-countries-develop-new-digital-nomad-visas_4d283d33/4d425e15-en.pdf; (достъпено на 18.01.2026)

OECD. (2023). „Artificial intelligence in work and employment: Opportunities and risks,“ OECD; https://www.oecd.org/employment/artificial-intelligence-in-work-and-employment.htm; (достъпено на 5.12.2025)

OECD. (2025). „Global mobility of individuals: Consultation document,“ OECD; https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/events/public-consultations/2025/11/global-mobility-of-individuals/public-consultation-document-global-mobility-of-individuals.pdf; (достъпено на 18.12.2025)

Настоящото изследване е част от проект НИД НИ-9/2024/А “Дигиталното номадство - перспектива за гъвкава заетост на младите хора”, финансиран от целева субсидия за НИД на Университета за национално и световно стопанство.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ И РОБОТИЗИРАНИ ТЕХНОЛОГИИ В ПСИХОЛОГИЧЕСКАТА ПРАКТИКА

Проф. д.н. Майяна Митевска, ПУ „Паисий Хилендарски”
Доц. д-р Паулина Цветкова, ИР, БАН

APPLICATION POSSIBILITIES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ROBOTIC TECHNOLOGIES IN PSYCHOLOGICAL PRACTICE

Prof. Mayana Mitevska, DSc., University of Plovdiv „Paisii Hilendarski”
Assoc. Prof. Paulina Tsvetkova, PhD, Institute of Robotics, Bulgarian Academy of Science

Резюме: Изкуственият интелект и социалната роботика са иновативни направления в съвременния свят, намиращи все по-широко приложение в сфери, изискващи интензивна човешка комуникация, като образованието и психологията. Настоящото изследване има за цел да проучи възможностите и нагласите относно използването на изкуствен интелект и роботизирани технологии в психологическата практика. С помощта на въпросник, фокусиран върху бъдещи прогнози, бяха събрани данни от респонденти, които се обучават в бакалавърска програма по психология и притежават различни нива на познания относно изкуствения интелект. Изследването установява, че изкуственият интелект ще играе все по-значима роля в социално-психологическите услуги, като социалните роботи потенциално ще подкрепят диагностиката и психотерапията. Ключово предизвикателство обаче остава запазването на човешкия фактор и емоционалната връзка в тези професии. Прогнозите до 2030 г. показват, че изкуственият интелект ще бъде широко интегриран в организационните процеси, като социалните роботи ще се превърнат в стандартни асистенти в психологическата практика. Ще бъде нужно висшите учебни заведения да адаптират своите програми, за да подготвят специалисти с умения за работа с изкуствен интелект, а организационната комуникация ще бъде трансформирана чрез автоматизирани системи и биометричен анализ. В заключение, изследването подчертава необходимостта от балансиран подход към технологичните промени – такъв, който съчетава ефективността на автоматизацията със запазването на емоционалния интелект и междуличностните отношения на работното място.

Ключови думи: изкуствен интелект, роботизирани технологии, психологическа практика

Abstract: Artificial intelligence and social robotics are innovative fields in the contemporary world, increasingly applied in domains that require intensive human communication, such as education and psychology. The present study aims to explore the opportunities and attitudes toward the use of artificial intelligence and robotic technologies in psychological practice. Using a questionnaire focused on future-oriented predictions, data were collected from respondents who are undergraduate psychology students and possess different levels of knowledge about artificial intelligence. The study finds that artificial intelligence will play an increasingly significant role in socio-psychological services, with social robots potentially supporting diagnostic processes and psychotherapy. However, a key challenge remains the preservation of the human factor and emotional connection within these professions. Forecasts up to 2030 indicate that artificial intelligence will be widely integrated into organizational processes, while social robots will become standard assistants in psychological practice. Higher education institutions will need to adapt their curricula to prepare specialists with competencies for working with artificial intelligence, and organizational communication will be transformed through automated systems and biometric analysis. In conclusion, the study emphasizes the need for a balanced approach to technological change—one that combines the efficiency of automation with the preservation of emotional intelligence and interpersonal relationships in the workplace.

Keywords: artificial intelligence, robotic technologies, psychological practice

Въведение

Развитието на изкуствения интелект (ИИ) и роботизираните технологии представя нови предизвикателства и възможности за съвременната психологическа практика. Това

изследване се основава на интердисциплинарен теоретичен подход, който съчетава принципи от технологичната психология, социалната психология и етиката на ИИ. Изследването взема предвид и сценарийни подходи към бъдещето в социалните науки (като футурология и социално-технологично прогнозиране), използвайки експертни очаквания и нагласи относно бъдещето на професиите, свързани с психологическата подкрепа. Тази комбинация от теоретични основи позволява критичен анализ на потенциала и ограниченията на ИИ в социално-психологическите услуги, като подчертава необходимостта от балансирано и етично внедряване на технологиите в хуманитарните професии. Интегрирането на ИИ и роботизираните технологии в психологическата практика изисква анализ през призмата на няколко взаимосвързани теоретични рамки.

Това изследване се основава на интердисциплинарен подход, който съчетава елементи от технологичната психология, социалната психология, теорията на иновациите, както и етиката на изкуствения интелект и постхуманистичните перспективи.

На теоретично ниво изследването се основава на следните ключови концепции:

Модел за приемане на технологии (TAM) (Davis, 1989), който обяснява как възприеманата полезност и възприеманата лекота на използване на новите технологии влияят върху нагласите и готовността за интегриране на ИИ в професионалната практика. Според модела два основни фактора – възприемана полезност и възприемана лекота на използване – определят нагласите и поведението на индивидите по отношение на приемането на нови технологии. В контекста на психологическата практика това означава, че положителната оценка на ИИ като инструмент за подпомагане на диагностиката, терапията или организационното консултиране може да ускори приемането му сред професионалистите (Venkatesh & Davis, 2000).

Концепцията за емоционална интелигентност (Goleman, 1995), като критичен аспект на ефективната психотерапевтична работа, подчертава значението на човешкия фактор и емпатичното взаимодействие – елементи, които изкуственият интелект все още не е в състояние да възпроизведе напълно. В контекста на психотерапията и социалната работа, емоционалната интелигентност (Goleman, 1995) е ключов компонент за ефективно междуличностно взаимодействие. Въпреки че изкуственият интелект и социалните роботи стават все по-напреднали, те не притежават истинска емпатия и способност за морална преценка – елементи, които са от съществено значение в професиите, свързани с психичното здраве (Turkle, 2011). Това повдига етично предизвикателство по отношение на автоматизацията в човекоцентричните професии и налага търсене на баланс между технологичната ефективност и хуманността.

Социалната роля на роботите. Изследването се основава и на теорията за социалните агенти (Breazeal, 2003; Dautenhahn, 2007), която предполага, че социалните роботи могат да действат като комуникационни партньори, особено в структурирани терапевтични контексти. Тази рамка подкрепя концепцията за роботите като „помощни технологии“, а не като заместители на човешкото присъствие.

Теория за разпространението на иновациите. Подходът на Роджърс (2003) в теорията за разпространението на иновациите предлага допълнителна перспектива за анализ на процеса на внедряване на ИИ в психологическите професии. Приемането на ИИ и социалните роботи зависи не само от индивидуалните нагласи, но и от социалния контекст, институционалната готовност и културните норми.

Етика и постхуманизъм. Изследването интегрира и етични и постхуманистични подходи, които твърдят, че границите между хората и машините трябва да бъдат преосмислени не само на технологично ниво, но и на философско и социално ниво (Braidotti,

2013; Coeckelbergh, 2020). В този контекст социалните роботи не са просто инструменти, а нови участници в социалната динамика, изискващи критично размишление върху тяхната роля и въздействие върху професионалната идентичност. Постхуманистичните и киберфеминистките теории оспорват границите между човек и машина и изследват потенциала на роботите като социални агенти в междуличностната комуникация и професиите, свързани с грижите за хората.

Модели за прогнозиране и футурология. Прогнозният компонент на изследването се основава на методологии от футурологията и сценарното планиране (Schwartz, 1996; Inayatullah, 2008), които позволяват изграждането на добре обосновани визии за развитието на психологическите практики до 2030 г. Използването на експертни мнения и нагласи е в съответствие с методите за качествено прогнозиране в социалните науки.

Методология

Проучването има за цел да изследва нагласите, очакванията и възприеманите възможности за интегриране на изкуствен интелект и социални роботи в психологическата практика, с особен акцент върху тяхното въздействие върху развиващата се професионална роля на психолозите на фона на технологичната трансформация до 2030 г. Проучването е проведено онлайн през март 2025 г. с помощта на Google Forms. Разработен е въпросник, включващ 10 прогнози, с твърдения, обхващащи различни области на интеграцията на изкуствен интелект и роботиката в психологическата практика - политика, общество, индустрия, образование и практикуващи - с две прогнози, присвоени на всяка категория: Европейският съюз ще създаде единна регулаторна рамка за етично използване на ИИ в психологическата оценка, терапията и интервенциите в областта на психичното здраве. Анализът на данни за психично здраве, базиран на ИИ, ще бъде официално интегриран в националната здравна система с цел проследяване на тенденции и оптимизиране на политики. Виртуални ИИ терапевти с денонощен достъп ще бъдат широко използвани за подкрепа при тревожност, депресия и други психични състояния. В България ще се провеждат национални информационни и обучителни кампании, насочени към повишаване на обществената осведоменост относно ИИ и роботиката в психичното здраве. Персонализирани ИИ платформи за когнитивно-поведенческа терапия ще бъдат достъпни и на български език. Най-малко 50% от психологическите центрове в страната ще използват социални роботи за първична оценка, административна подкрепа и асистиране в терапевтичния процес. Социалните роботи ще изпълняват активна асистивно-клинична роля в минимум 30% от терапевтичните центрове и частните кабинети. ИИ инструменти за психодиагностика ще бъдат интегрирани в практиката на минимум 50% от клиничните психолози. Интердисциплинарни обучения в областта на психичното здраве, включващи ИИ и роботика, ще станат задължителна част от професионалната квалификация на специалистите в здравеопазването и социалните услуги. Университетските програми по психология ще включват дисциплини, свързани с ИИ, насочени към развитие на технологични и етични компетенции у бъдещите психолози.

Оценено е средносрочното въздействие на изкуствения интелект и роботизираните технологии, като 2030 г. е определена като целева времева рамка. Използвана е 5-степенна скала на Ликерт, вариращa от 1 (изобщо не е вероятно) до 5 (много вероятно). За да се гарантира валидността на съдържанието, въпросникът е съставен въз основа на задълбочен преглед на съответната литература и експертни консултации. Проучването е анонимно и събира само основна демографска информация, включително професия, пол, възраст, образователна степен и самооценено ниво на знания в областта на изкуствения интелект.

Извадката се състои от 138 студенти по психология от национален университет. Въпреки че съставът на извадката може да ограничи обобщението на резултатите, те предлагат ценна информация за нагласите на студентската популация. Изследователските цели на настоящата работа са (1) да се изследва вероятността за интегриране на изкуствен интелект и роботизирани технологии в психологическата практика в средносрочен контекст и (2) да се наблюдава нивото на консенсус по отношение на трансформацията на професионалното обучение в контекста на дигиталната трансформация. Въз основа на теоретичната рамка предлагаме следните хипотези:

Хипотеза (H1): Има голяма вероятност изкуственият интелект и роботизираните технологии да бъдат интегрирани в психологическата практика.

Хипотеза (H2): Съществува високо ниво на консенсус сред респондентите.

Анализ на резултатите

Тъй като фокусът на настоящата разработка е свързан с изкуствения интелект и роботизираните технологии, беше оценено нивото на познаване на изкуствения интелект. Въпреки че респондентите учат психология в университета, половината от тях имат средни познания по изкуствен интелект, 45% са начинаещи, а 5% се смятат за напреднали в тези технологии. Резултатите са показани на кръговата диаграма по-долу.

Фигура 1. Знания в областта на помощните технологии

По демографски показатели, повечето студенти попадат във възрастовата група 18-24 години. Има 1 участник на възраст 25-34 години, 1 участник във възрастовата група 35-44 години и 1 участник на възраст 45-54 години. По пол – извадката не е балансирана и е с по-голям процент жени, участващи в изследването.

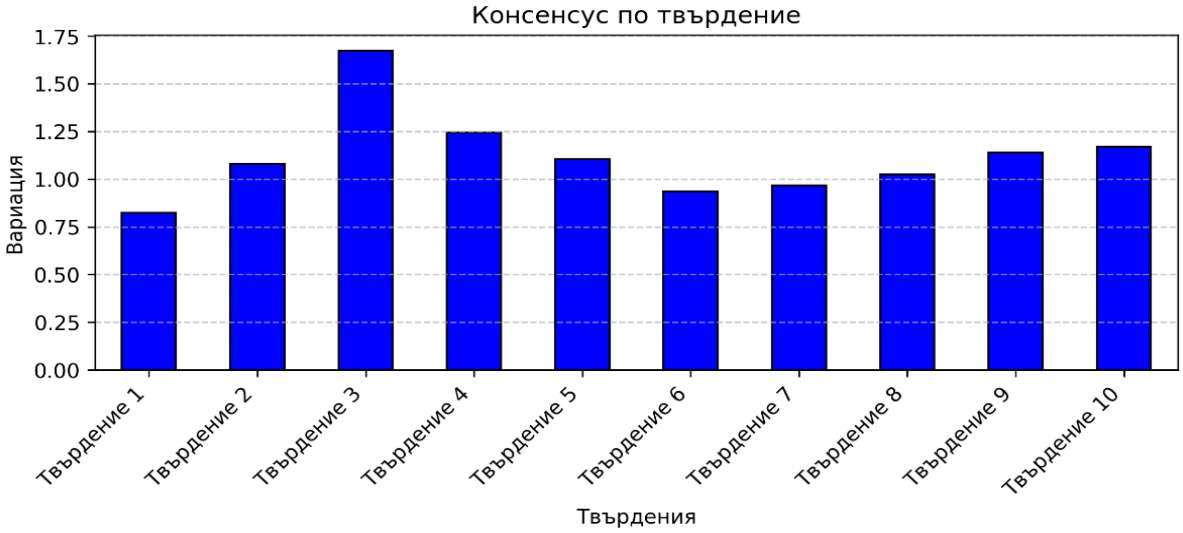
За да тестваме първата си хипотеза (H1) и да изпълним една от изследователските цели, анализирахме разпределението на отговорите по скалата на Ликерт (1–5), като изчислихме процента на всяка стойност. Този анализ беше проведен с помощта на Python и неговите статистически библиотеки. Позволява автоматизирано изчисляване на честоти, проценти и статистическа вариация, без ръчни грешки.

Резултатите са показани на кръговата диаграма по-долу (Фигура 2). Както може да се види от процентите, повечето от анкетираните (34,4%) не са нито оптимистични, нито песимистични по отношение на интеграцията на изкуствения интелект и роботизираните технологии в психологическата практика. По-голямата част от отговорите се групират около

средата. В долния край на спектъра на вероятностите 26,4% са избрали „не е вероятно“ (2), а 9,8% са избрали „изобщо не е вероятно“ (1). Общо около 36,2% от отговорите клонят към негативни очаквания. От друга страна, 21,5% са избрали „много вероятно“ (4) и само 7,9% са избрали „силно вероятно“ (5), което означава, че около 29,4% са положителни, така че има по-малко оптимизъм сред анкетираните. Разпределението клони към скептицизъм. Следователно, първата ни изследователска хипотеза (H1) не беше потвърдена.

Фигура 2. Очаквана вероятност за интеграция на изкуствен интелект и роботика в психологическата практика

За да отговорим на втората изследователска хипотеза (H2) и да постигнем съответната изследователска цел, оценихме нивото на консенсус сред респондентите, за да се определи дали техните гледни точки са сходни. Резултатите бяха обработени отново чрез библиотеки на Python и са показани на Фигура 3.



Фигура 3. Ниво на консенсус по твърдение

Въз основа на 5-степенната скала на Ликерт, минималната възможна вариация е 0, което показва перфектно съгласие, а максималната възможна вариация е около 2.5 (ако отговорите са разделени между крайностите - много единици и петици). Дисперсиите са по-близки до 1, отколкото до 2.5, като тази стойност изобщо не е достигната в нашето изследване. Диапазонът е от около 0.75 до 1.75. Твърдение 1 има най-ниска вариация – малко над 0.75, което предполага най-висок консенсус сред всички прогнози. Почти половината от студентите смятат, че е умерено вероятно до 2030 г. Европейският съюз да създаде единна регулаторна рамка за етичното използване на изкуствен интелект в психологическата оценка, терапията и интервенциите в областта на психичното здраве. За разлика от това, твърдение 3 се откроява с много по-висока вариация (близо 1.75), което показва най-голямо несъгласие сред прогнозите. Тази прогноза гласи: „До 2030 г. виртуалните терапевти, базирани на изкуствен интелект, предлагащи 24/7 подкрепа, ще бъдат широко разпространени, за да помагат на хора с тревожност, депресия и други психични състояния“. Повечето от другите прогнози (2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) имат дисперсии между 0.9 и 1.25, което предполага умерен консенсус сред студентите. Резултатите показват, че нивото на вариация е относително малко в сравнение с максимално възможната (2.5), което означава, че мненията на респондентите са по-скоро съгласувани, отколкото поляризирани. Следователно можем да кажем, че H2 е частично подкрепена. Има консенсус, но той не е висок във всички прогнози.

Дискусия

Настоящото проучване имаше за цел да провери очакванията на респондентите относно интегрирането на изкуствения интелект и роботизираните технологии в психологическата практика до 2030 г. и да оцени степента на консенсус между техните мнения. Анализът на отговорите от анкетата разкри, че голяма част от участниците са заели умерена позиция, с лека обща склонност към скептицизъм. По-конкретно, докато приблизително една трета от респондентите са останали неутрални, по-голям дял са се насочили към негативни очаквания, а не към оптимизъм. Що се отнася до нивото на консенсус, анализът на дисперсията показа, че респондентите като цяло показват умерено съгласие между десетте прогнози. Като цяло, мненията на респондентите са по-скоро съгласувани, отколкото поляризирани. Първата хипотеза (H1), очакваща оптимистична перспектива, не беше подкрепена. Втората хипотеза (H2), предвиждаща висок консенсус, беше само частично подкрепена, тъй като консенсусът беше по-скоро умерен, отколкото висок във всички прогнози. Тези прозрения подчертават сложността на отношението към изкуствения интелект и роботиката в психологията, което предполага, че макар студентите да осъзнават нарастващата роля на технологиите, те подхождат към бъдещите им приложения с предпазливо обмисляне, а не с безкритично приемане. Бъдещите изследвания биха могли да проучат допълнително факторите, влияещи върху тези перспективи, и да проследят как те се развиват, докато технологичният напредък продължава да променя областта.

Заключение

Резултатите от изследването показват, че интеграцията на изкуствения интелект и роботизираните технологии в психологическата практика не се възприема като силно вероятна от студентската извадка, като нагласите се концентрират основно в неутралния и скептичния спектър. По-високо ниво на консенсус се наблюдава при твърденията, свързани

с регулаторните и образователните аспекти на технологичното внедряване – включително ИИ-подкрепени политики, етични рамки, академични дисциплини и професионални обучения – което ги дефинира като по-реалистично възприемани направления за бъдеща интеграция. За разлика от тях, автономните терапевтични приложения на ИИ, като 24/7 виртуални терапевти, генерират най-висока дисперсия в отговорите, което може да се интерпретира като индикатор за несигурност и ограничено доверие към възможността ИИ да изпълнява заместваща роля в клиничния процес.

Установява се умерен, но не висок консенсус между респондентите, което предполага наличие на критична рефлексия спрямо технологичните промени, а не безкритично приемане на нововъведенията. Данните подпомагат тезата, че ИИ се възприема предимно като асистивен инструмент, а не като заместител на човешкия специалист, като ефективното му внедряване предполага систематична подготовка в рамките на академичното обучение, наличие на ясна етична регулация и институционална подкрепа. В този контекст резултатите ясно очертават необходимостта от адаптиране на университетските програми и развитие на технологични и етични компетенции у бъдещите психолози.

Следва да се отбележи, че ограниченият размер и специфичният профил на извадката – студенти по психология, повечето от които със самооценени начални и средни знания в областта на ИИ – налагат предпазливост при обобщаването на резултатите. Въпреки това получените данни предоставят ценни индикативни тенденции за ранната професионална перцепция към изкуствения интелект в психологическата наука и практика.

Библиография

Braidotti, R. (2013). *The posthuman*. Cambridge, UK: Polity Press.

Breazeal, C. (2003). Toward sociable robots. *Robotics and Autonomous Systems, 42(3–4),* 167–175.

Coeckelbergh, M. (2020). *AI ethics*. Cambridge, MA: MIT Press.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13(3),* 319–340.

Dautenhahn, K. (2007). Socially intelligent robots: Dimensions of human–robot interaction. Philosophical Transactions of the Royal Society B: *Biological Sciences, 362(1480),* 679–704.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.

Inayatullah, S. (2008). Six pillars: Futures thinking for transforming. *Foresight, 10(1),* 4–21.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations (5th ed.)*. New York, NY: Free Press.

Schwartz, P. (1996). *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world.* New York, NY: Currency Doubleday.

Turkle, S. (2011). *Alone together: Why we expect more from technology and less from each other*. New York, NY: Basic Books.

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science, 46(2),* 186–204.

Финансиране: По проект ДУЕКОС: „ДИГИТАЛНИ УСТОЙЧИВИ СИСТЕМИ - технологични решения и социални модели за устойчивост на екосистеми“ (ДУЕкоС) BG-RRP-2.004-0001-C01 по т.3.4 от СНИИПР – Д 23 ПФ-014, Създаване и развитие на Център за психологически Център за иновативни интегративни модели на обучение със социално-асистивни роботи“ - RoboPsy с ръководител проф. дпн Майяна Митевска.

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN HIGHER EDUCATION IN BULGARIA

Assoc. Prof. Delyan Plachkov, PhD, University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv

Abstract: This article examines the dynamic process of digital transformation in Bulgarian higher education institutions through the implementation of artificial intelligence (AI) technologies. Particular attention is paid to the evolving teaching paradigm, highlighting the transition of academic staff from traditional lecturers to mentors and facilitators within hybrid learning environments. The study analyses context-specific challenges in Bulgaria, including infrastructural gaps and the need for large-scale reskilling, alongside emerging opportunities for personalized learning. Furthermore, a practical framework of recommended tools is proposed to support faculty members in effectively adopting AI and facilitating a smoother transition toward its integration in contemporary higher education.

Keywords: artificial intelligence, higher education, digital transformation, AI in teaching

Introduction

Digital transformation in Bulgarian higher education is currently undergoing a critical transitional phase - from the passive use of information technologies toward the active integration of cognitive systems based on artificial intelligence. This shift is not an isolated technological phenomenon but forms part of the broader framework of Industry 4.0 and the European Digital Decade strategy.

In Bulgaria, the foundations for this transformation were laid in the National Concept for the Development of Artificial Intelligence in Bulgaria until 2030. According to the Ministry of Transport and Communications (2024), higher education is identified as a "critical knowledge infrastructure." However, while national policies emphasize AI-driven economic growth, academic institutions often remain constrained by outdated accreditation standards and rigid administrative mindsets that struggle to accommodate innovative teaching practices. The World Bank (2025) notes that Bulgarian universities must accelerate the adoption of cloud technologies and AI-based learning management systems (LMS) in order to avoid becoming "digital islands" - or more precisely, "digital deserts" - within the global educational landscape. Transformation in Bulgaria is being pursued through the model of smart specialization, implying that universities are not merely digitalizing lectures but are gradually developing adaptive learning ecosystems. The central theoretical tension in the Bulgarian context lies between traditional lecture-centered pedagogy and emerging hybrid educational models. Recent studies (MDPI, 2024) indicate that digitalization in Bulgarian higher education is driven primarily by the enthusiasm of single faculties - predominantly in IT and engineering - or strongly promoted by Centres for Distance Learning, which face an urgent need to implement innovation. This progress, however, is occurring largely in the absence of a coherent national strategy for higher education digital transformation.

Opportunities – The New Role of the Lecturer as Mentor

The transition from a traditional lecturer to a mentor is happening against a backdrop of significant European pressure. In its Digital Education Action Plan (2021–2027), the European Commission identifies the development of a high-performing digital education ecosystem and the enhancement of digital skills as top priorities for the continent (European Commission, 2024). Despite these ambitions, comparative data reveals a significant distance between the current state in Bulgaria and the average European levels. Recent studies (MDPI, 2024) indicate that the country

continues to lag behind in terms of basic digital readiness, which limits the capacity for the full integration of artificial intelligence into the learning process.

Research in the field (Seizov & Mihova, 2025) indicates that over 60% of Bulgarian academic staff experience "digital stress" due to the rapid evolution of technological requirements, a percentage significantly higher than in countries where digital pedagogy is systematically integrated into professional development. The World Bank (2025) warns that there is a real risk of Bulgarian universities becoming "digital deserts" if they do not accelerate the implementation of cloud technologies and AI-based learning management systems to meet European standards. An additional challenge is the fact that digitalization in the country is often driven by the enthusiasm of individual faculties rather than a coherent national strategy, leading to a fragmented "two-speed" educational system (MDPI, 2024).

In this context, achieving technological sovereignty through the development of national resources such as BG-LLM (LLM – Large Language Models) emerges as a critical step to avoid cultural dependency on external platforms and to ensure linguistic precision within the Bulgarian academic environment (UniBIT, 2025). This comparative divergence emphasizes that for Bulgaria, digital transformation is not merely a technical upgrade but a vital necessity to remain competitive within the European Higher Education Area. If Bulgarian institutions fail to bridge this gap by 2026, they risk losing their relevance for both students and the international labor market (World Bank, 2025). The integration of artificial intelligence into higher education requires a fundamental redefinition of the pedagogical process. While in the previous century lecturers primarily acted as “gatekeepers of information”, in the age of AI their value is increasingly measured by their ability to cultivate critical thinking and ethical judgment among students. With the rise of generative AI, the preparation of learning materials is becoming largely automated. Rashidov and Rashidova (2025) argue that the use of large language models (LLMs) enables Bulgarian lecturers to create multimodal content - text, video, and simulations - within minutes. This development facilitates a transition toward the flipped classroom model, where theoretical content is studied independently with the support of AI tutors, while in-person university time is dedicated to:

- Socratic dialogue: discussing complex cases that AI cannot resolve unequivocally;
- Project-based learning: mentoring students in addressing real-world problems drawn from the Bulgarian economy.

One of the most significant opportunities for Bulgarian academics lies in the use of learning analytics. AI systems can monitor student engagement across platforms such as Moodle or Canvas and alert instructors when, for example, “Student X is struggling with Concept Y”. This enables lecturers to assume the role of personalized mentors, providing targeted support at the appropriate moment. According to Seizov and Mihova (2025), this type of hyper-personalization is essential for improving quality in Bulgarian medical and technical education, where precise mastery of subject matter is critical. Within this emerging paradigm, the lecturer also becomes an ethical compass. As students increasingly rely on AI tools, academic responsibilities now extend to teaching prompt engineering and fact-checking practices. Rather than prohibiting AI use, progressive Bulgarian educators integrate it into coursework, requiring students to critically analyze and correct machine-generated outputs (UniBIT, 2025).

Challenges and Barriers Facing Higher Education in Bulgaria

Despite its substantial potential, the integration of AI into Bulgarian higher education encounters systemic and psychological barriers that risk exacerbating existing inequalities - a central challenge is resource fragmentation. While leading institutions such as Sofia University “St. Kliment Ohridski” and the Technical University of Sofia have begun implementing specialized

AI clusters (notably through the INSAIT institute), smaller regional universities often lack even basic infrastructure.

Several contemporary scholars warn of the emergence of a “two-speed education system” in Bulgaria, where students in the capital gain access to AI-enabled laboratories while those in peripheral regions remain confined to traditional teaching methods. This situation highlights the urgent need for a national strategy and equitable access framework that democratizes computational resources for education and research.

Additional challenges arise from workforce anxieties related to AI. Fear of “technological unemployment” among academic staff represents a tangible concern. Many Bulgarian lecturers - particularly in the humanities - perceive AI not as an assistant but as a competitor. Seizov and Mihova (2025) report that over 60% of academic personnel experience “digital stress” due to the rapid evolution of required competencies. Without large-scale professional development programs that demonstrate how AI can automate assessment and administrative tasks, resistance to transformation is likely to persist.

The shift toward AI integration offers unprecedented opportunities for creating personalized learning pathways within the Bulgarian academic context. According to studies (MDPI, 2024), AI-driven analytics allow for the real-time monitoring of student progress, enabling educators to provide targeted interventions. Research (Rashidov & Rashidova, 2025) indicates that adaptive learning platforms can reduce the academic achievement gap by tailoring content to the individual pace of each student. Furthermore, the World Bank (2025) highlights that for emerging economies like Bulgaria, the use of AI as a 'personal tutor' can compensate for the shortage of specialized faculty in remote regional universities. This democratization of high-quality educational content is a cornerstone of the proposed digital reform, shifting the focus from a 'one-size-fits-all' approach to a student-centric model (Seizov & Mihova, 2025).

A further critical issue concerns academic integrity. The rise of “automated plagiarism” necessitates a comprehensive redesign of assessment practices. Bulgarian universities traditionally rely on essays and coursework, which can now be generated in seconds. The TrustAI project (UniBIT, 2025) emphasizes the need to adopt evaluation methods that ensure “verifiable cognitive presence,” including oral defenses, real-time case-solving without digital devices, and practical demonstrations.

Recommended Toolkit for Bulgarian Higher Education (2025–2026)

The tools proposed below are organized into three core categories, reflecting the evolving needs of lecturers and students within the context of digital transformation.

1. Academic Research and Citation - these tools address one of the most critical limitations of generative AI - so-called “hallucinations” - by ensuring access to reliable academic sources:

- Clarivate Nexus: Directly connects AI interfaces with academic libraries and databases such as Web of Science, automatically verifying AI-generated citations for authenticity.

- Elicit & ResearchRabbit: Often described as “Spotify for academic papers”, these platforms visualize connections between authors and automatically extract key insights from scholarly publications.

- NotebookLM: Particularly valuable for working with local source materials, ensuring originality and high analytical precision.

2. Learning Design and Automation - for lecturers transitioning toward mentoring roles, the following tools provide substantial pedagogical support:

- MagicSchool.ai / Eduaide.AI: Specialized platforms for educators that enable rapid creation of lesson plans, assessments, discussion prompts, and grading rubrics.

- Gradescope: Uses AI to support grading of written assignments and programming tasks by identifying common errors and reducing feedback turnaround time by up to 70%.

- Gamma.app / Tome: Presentation-generation tools that transform structured text into professional visual slides within seconds.

3. Bulgarian Context and Local Resources

- BG-LLM (National AI Model): Expected to become a core national resource during 2025–2026, optimized for the Bulgarian language and trained on verified educational content provided by the Ministry of Education and Science.

- Perplexity AI: Often preferred over ChatGPT for academic purposes due to its provision of real-time direct links to information sources.

Table 1. AI Tools and Their Application in Higher Education

Category	**Recommended Tools**	**Primary Academic Function**
Research & Analysis	Perplexity AI, Clarivate Nexus	Fact-checking, literature review, and sourcing verified academic data.
Content Creation	MagicSchool.ai, Canva Magic Studio	Developing interactive lesson plans, presentations, and visual aids.
Assessment & Feedback	Gradescope, Turnitin AI	Automated grading of STEM assignments and AI-assisted plagiarism detection.
Linguistic Support	BG-LLM, Grammarly	Ensuring linguistic accuracy and cultural relevance in Bulgarian and English academic writing.
Adaptive Learning	Khan Academy, Duolingo for Schools	Providing personalized tutoring and 24/7 student support through conversational AI.

***Source:* Compiled by the author**

Ethical Implications and Academic Integrity in the Age of GenAI

The integration of Generative AI into Bulgarian higher education necessitates a rigorous re-examination of ethical standards and academic integrity. According to the UNESCO Guidance for Generative AI in Education and Research (UNESCO, 2024), the primary risk is not the technology itself, but the "black box" nature of proprietary algorithms, which can perpetuate biases and compromise data privacy. Current studies (MDPI, 2024) indicate that Bulgarian universities are still in the early stages of developing internal policies that distinguish between "AI-assisted" work and "AI-generated" plagiarism.

Research suggests that the focus should shift from detection to prevention through "Assessment 2.0" strategies. Studies (Seizov & Mihova, 2025) indicate that traditional evaluation methods, such as standardized essays, are no longer viable indicators of student competence. Instead, academic institutions must adopt frameworks that emphasize critical thinking and the

ethical validation of AI outputs. In Bulgaria, the TrustAI project led by UniBIT (2025) provides a pioneering example of how ethical guidelines can be localized to reflect the specific legal and cultural context of the Bulgarian academic community.

Furthermore, the World Bank (2025) emphasizes that the "digital divide" is not only about access to hardware but also about "algorithmic literacy". Without a concerted effort to train both faculty and students on the ethical limitations of AI - such as its tendency for "hallucinations" and its lack of socio-cultural nuance - there is a risk of eroding the quality of research and scientific output in the region. Thus, the implementation of AI must be accompanied by a robust ethical framework that prioritizes human agency and institutional accountability (UniBIT, 2025).

Conclusion

Digital transformation driven by artificial intelligence is not merely a technological transition - it represents a fundamental test of the adaptability of the Bulgarian academic community. By 2026, it becomes increasingly evident that universities failing to integrate AI into their core processes risk losing relevance both to students and to the labor market. Artificial intelligence offers Bulgaria a historic opportunity to address systemic deficiencies in education - from the lack of personalized student support to cumbersome administrative procedures. However, the success of this transformation does not depend on the number of deployed algorithms, but on changes in the human dimension. The lecturer remains central to the educational ecosystem - no longer as the "sole source of truth", but as a critical evaluator, mentor, and source of inspiration. AI may provide information, but only educators can teach students how to transform that information into knowledge and apply it ethically and responsibly. To ensure a successful transition toward intelligent digital education, several concrete steps are required:

- Institutional Adaptation of Curricula - Bulgarian universities must introduce flexible curricular modules updated every 6–12 months. AI literacy should become a transversal discipline across all fields - from medicine to philology.
- Establishment of Centers for Innovative Teaching - Universities should develop internal units ("AI teaching laboratories") where academic staff can receive training in generative models, automated assessment, and prompt engineering.
- Rethinking Assessment Methods (Assessment 2.0) - Traditional essays and term papers should be abandoned as standalone evaluation tools. Instead, institutions should adopt:

- Process-oriented assessment, where students demonstrate how they arrived at solutions, including how AI tools were used.
- Investment in Shared Infrastructure and BG-LLM - Government and universities must collaborate on building a national educational cloud. Supporting Bulgarian language models (BG-LLM) is essential to avoid cultural dependency on Western platforms and to ensure contextual accuracy.
- Ethical Monitoring and Academic Integrity - Adoption of a National Ethical Code for AI in Education is necessary to clearly define acceptable boundaries. Students should be encouraged to transparently declare when and how AI tools were used in their academic work.

Ultimately, the digital transformation of Bulgarian higher education is not a destination but a continuous process of adaptation. As indicated by the TrustAI project (UniBIT, 2025), the success of this transition depends on a tri-fold synergy: robust national policy, institutional investment in infrastructure, and a fundamental shift in the pedagogical mindset of the academic staff. While the risks of 'digital stress' and ethical dilemmas are significant, the potential for AI to foster a more inclusive, efficient, and globally competitive educational environment is far greater. The roadmap

for 2030 requires immediate action to ensure that Bulgaria remains a key player in the European Higher Education Area (European Commission, 2024).

In conclusion, digital transformation in Bulgarian higher education demands courage to abandon traditional comfort zones. If Bulgarian universities succeed in combining their strong academic traditions with the capabilities of artificial intelligence, they can not only retain their students but also emerge as regional leaders in future-oriented education.

Bibliography

European Commission. (2024). *Digital Education Action Plan (2021–2027): Resetting education and training for the digital age*. Brussels: European Commission.

MDPI. (2024). Integration of AI training in the field of higher education in the Republic of Bulgaria: An overview. *Education Sciences, 14(10)*, 1063. https://doi.org/10.3390/educsci14101063

Ministry of Transport and Communications. (2024). *Concept for the development of artificial intelligence in Bulgaria until 2030*. Sofia: MTC. https://www.mtc.government.bg/

Rashidov, A., & Rashidova, F. (2025). Artificial intelligence in education: Diagnostics and support of the learning process. *Science and Education, 11(2)*, 351–361.

ResearchGate. (2025). *Digital transformation in South-East Europe: A focus on Bulgarian universities (Research Report 2025-01)*. https://www.researchgate.net/

Seizov, A., & Mihova, P. (2025). Training in artificial intelligence use in higher education: Challenges and perspectives. *In Proceedings of Digital Transformation of Education (pp. 45–58)*. Sofia: Academic Publishing House.

UNESCO. (2024). Guidance for generative AI in education and research. Paris: UNESCO Publishing. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386693

UniBIT. (2025). *TrustAI project: Ethical standards for the use of artificial intelligence in the Bulgarian academic community*. https://trustai.unibit.bg/bg/

World Bank. (2025). *Higher education and the AI revolution: Bulgaria country profile*. Washington, DC: World Bank Publications.

ТЕОРЕТИЧЕН АНАЛИЗ НА ДИГИТАЛНАТА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ПСИХИЧНОТО БЛАГОПОЛУЧИЕ: МЕЖДУ ИНОВАЦИИТЕ И РИСКА

Иванка Давчева, докторант, ПУ „Паисий Хилендарски“

THEORETICAL ANALYSIS OF DIGITAL ORGANIZATIONAL CULTURE AND MENTAL WELL-BEING: BETWEEN INNOVATION AND RISK

Ivanka Davcheva, PhD Candidate, University of Plovdiv “Paisii Hilendarski“

Резюме: В условията на ускорена дигитализация организационната култура се трансформира, което поражда нови възможности за иновации и ефективност, но и значителни предизвикателства пред психичното благополучие на служителите. Настоящата статия предлага теоритичен преглед на ключови теории и изследвания, свързани с дигиталната организационна среда и нейното въздействие върху качеството на живот. Концепцията на Пренски за “Digital Natives, Digital Immigrants” (Prensky, 2001) подчертава поколенческите различия в дигиталната адаптация, докато Social Presence Theory (Short, Williams & Christie, 1976) акцентира върху значението на медиираната социалната свързаност в контекста на онлайн комуникацията за предотвратяване на изолация и тревожност. Теориите на Зубоф за „умната машина“, „икономиката на поддръжката“ и „надзорния капитализъм“ показват еволюцията на организациите под натиска на дигиталните технологии и свързаните с тях етични дилеми. В допълнение, “Job Demands-Resources Model” и концепцията за “organizational justice” предлагат аналитични рамки за оценка на баланса между изискванията, ресурсите и справедливите организационни практики. Анализът очертава необходимостта от интегрирани стратегии, насочени към превенция на психичните рискове, укрепване на организационното здраве и изграждане на дигитална култура, която подкрепя благополучието и устойчивото развитие.

Ключови думи: дигитална организационна култура, психично благополучие, иновации, риск

Abstract: In the context of accelerated digitalization, the organizational environment is being transformed, which creates new opportunities for innovation and efficiency, but also significant challenges for the mental well-being of employees. This article offers a theoretical overview of key theories and research related to the digital organizational environment and its impact on the effectiveness of life. Prensky's concept of “Digital Natives, Digital Immigrants” (Prensky, 2001) emphasizes generational differences in digital adaptation, while the theory of social presence (Short, Williams & Christie, 1976) emphasizes the importance of mediated social connectedness in the context of online communication to prevent isolation and anxiety. Zuboff's theories of the "smart machine", the "support economy" and "surveillance capitalism" show the evolution of the organization under the pressure of digital technologies and are associated with ethical dilemmas. In addition, the Job Demands-Resources Model and the concept of organizational justice offer analytical frameworks for assessing the balance between necessary resources and fair organizational practices. The analysis outlines the need for integrated strategies aimed at preventing mental health risks, strengthening organizational health, and building a digital culture that supports well-being and sustainable development.

Keywors: digiral organizational culture, mental well-being, innovation, risk

Въведение

Ускорената дигитализация на труда променя не само технологичните процеси, но и фундаментално начина, по който хората работят, комуникират и преживяват принадлежност към организацията. Дигиталните платформи, дистанционната работа, алгоритмичното управление и непрекъснатата свързаност повишават гъвкавостта и продуктивността, но също така увеличават натоварването, социалната изолация и усещането за контрол (Guest, 2017, p. 24; Parker & Grote, 2022, pp. 352–354). Психичното благополучие се превръща в ключов индикатор за устойчивостта на организациите, тъй като е тясно свързано с мотивацията, ангажираността и качеството на трудовия живот.

Целта на настоящата статия е да предложи концептуален теоретичен анализ на дигиталната организационна култура и нейните психосоциални последици чрез интегриране на водещи идеи, модели и теории от организационната психология, социологията и изследванията на дигиталния капитализъм.

Теоретична рамка

Понятието дигитална организационна култура обхваща споделените ценности, норми и практики, свързани с използването на дигитални технологии в организацията. Концепцията на Пренски за "Digital Natives" и "Digital Immigrants" подчертава, че служителите се различават по отношение на дигиталната социализация, когнитивните стилове и нагласите към технологиите (Prensky, 2001, p.2). Макар по-късни автори да оспорват твърдата дихотомия, изследванията показват, че възприеманата дигитална компетентност влияе върху нивата на стрес и удовлетвореност от работата (Bennett et al., 2008, pp. 777–779; Helsper & Eynon, 2010, p. 505).

Теорията за социалното присъствие "Social Presence Theory" дефинира комуникационните медии според способността им да предават социални и емоционални сигнали (Short et al., 1976, p.65). В дигиталните организации ограниченото социално присъствие може да отслаби чувството за принадлежност и социална подкрепа, което повишава риска от тревожност и изолация, особено при дистанционна и хибридна работа (Golden et al., 2008, p.1415; Wang et al., 2021, pp. 44-45).

Зубоф (2019) анализира как дигиталните технологии трансформират организационния контрол чрез събиране и анализ на данни, което води до нови форми на наблюдение и управление на поведението (Zuboff, 2019, p. 94). В организационен контекст дигиталният мониторинг може да повиши ефективността, но при липса на прозрачност и етични рамки е свързан с подкопаване на доверието, автономията и психичния комфорт на служителите (Ball, 2010, pp. 90-92; Parent-Rocheleau & Parker, 2022, pp. 163-165).

Моделът на изисквания и ресурси "Job Demands-Resources" (JD-R) предлага аналитична рамка, в която психичното благополучие се разглежда като резултат от баланса между работни изисквания и налични ресурси (Demerouti et al., 2001, p.501). В дигитална среда технологиите могат да функционират едновременно като изискване (напр. постоянна свързаност) и като ресурс (гъвкавост, автономия) (Bakker & Demerouti, 2007, p.312).

Организационната справедливост ("Organizational Justice") обхваща възприятията за справедливост в разпределението на ресурси, процедурите, междуличностното отношение и предоставяната информация (Greenberg, 1987, p. 10; Colquitt, 2001, p. 387). Изследванията показват, че възприеманата справедливост е ключов медиатор между дигиталните практики и психичното благополучие (Cropanzano et al., 2017, p. 250).

Таблица 1. Концептуално взаимодействия между теориите

Теория	Принос към общата рамка	Взаимодействие
Digital Natives & Digital Immigrants (Prensky, 2001)	Обяснява поколенческите различия в дигиталната компетентност, адаптацията и нагласите към технологиите	Влияе върху възприятията за справедливост и натоварване
Social Presence Theory (Short, Williams & Christie, 1976)	Екипна свързаност- ролята на комуникационните медии за социалната свързаност и принадлежност	Компенсира ефектите от мониторинг и дигитален стрес

Surveillance capitalism (Zuboff, 2019)	Осветлява механизмите на дигитален контрол, събиране на данни и етични рискове	Създава изисквания, влияе на справедливостта
Job Demands-Resources (Demerouti et al., 2001)	Обяснява връзката между дигиталните изисквания, ресурсите, стреса и ангажираността	Медиира връзките между дигиталните практики и благополучието
Organizational Justice (Greenberg, 1987; Colquitt, 2001)	Справедливост, доверие и прозрачност в организационните процеси	Оформя реакциите на служителите към дигиталния мониторинг, контрол и управленски решения
Organizational Well-being in Digital Work (Danna & Griffin, 1999; Guest, 2017; Parker & Grote, 2022)	Концептуализира благополучието като системен резултат от дигиталния дизайн на работата, културата и лидерството	Интегрира всички теории, като обяснява кога дигиталната култура подкрепя или подкопава психичното благополучие

Модели за организационно благополучие

Съвременните модели на организационно благополучие концептуализират благополучието не само като отсъствие на стрес, но и като наличие на ангажираност, смисъл и позитивно функциониране на служителите (Warr, 2007, pp. 9-11; Seligman, 2011, pp. 23-25). В този контекст организационното благополучие се разглежда като устойчиво системно състояние, произтичащо от взаимодействието между организационния дизайн, лидерските практики и културата, което подпомага психичното, социалното и професионалното функциониране на служителите (Danna & Griffin, 1999, с. 357). Съвременните разработки подчертават, че благополучието не е индивидуален феномен, а структурен резултат от начина, по който работата е организирана и управлявана, особено в условията на дигитализация (Guest, 2017, p. 24). Психологическите механизми на просоциалното поведение са тясно свързани с категорията на ценностните ориентации на индивидите и с тяхната идентификация към организационните цели и култура, което засилва социалната подкрепа и отношението към истинския принос за колектива" (Митевска-Енчева, 2014а, стр. 146–147).

В дигиталните организации това предполага целенасочен, човекоцентричен дизайн на труда, тъй като автоматизацията, алгоритмичният контрол и дигиталната интензификация могат да имат както подкрепящ, така и рисков ефект върху благополучието, в зависимост от наличието на ресурси, справедливост и социална свързаност (Parker & Grote, 2022, pp. 354–356). В рамките на настоящия интегративен модел теорията за благополучието в дигитална среда функционира като обединяваща метарамка с фокус върху баланса между технологични иновации и човешки капацитет, като подчертава значението на психологическата безопасност, социалната свързаност, справедливостта и устойчивостта на служителите.

Обсъждане

Настоящият теоретична концепция показва, че дигиталната организационна култура не може да бъде разглеждана като чисто технологично явление, а като социално-психологическа и институционална трансформация. Тази трансформация едновременно променя начините на упражняване на власт, структуриране на труда и преживяване на субективното благополучие в организационния контекст.

От гледна точка на организационната психология, дигитализацията действа като мултипликатор на работните изисквания, но не автоматично като източник на ресурси. Моделът "Job Demands-Resources (JD-R)" показва, че технологии за постоянна свързаност, платформи за наблюдение и алгоритмично управление увеличават когнитивното,

емоционалното и времевото натоварване (Demerouti et al., 2001, pp. 501-503; Parker & Grote, 2022, pp. 354-356). Това означава, че дигиталните системи усилват интензивността на труда, но без паралелно осигуряване на автономия, подкрепа и справедливост те се превръщат в структурен рисков фактор за „бърнаут" и психологическо изтощение.

Тук социално-психологическата перспектива на "Social Presence Theory" разкрива защо дигитализацията често подкопава социалната устойчивост на служителите. Намаленото социално присъствие в дигиталните комуникации отслабва емпатията, спонтанната подкрепа и емоционалната синхронизация в екипите (Short et al., 1976, p. 65; Wang et al., 2021, p. 318). Това води до т.нар. "social thinning" - социално „изтъняване" на организационните връзки, което увеличава самотата и деперсонализацията, ключови предиктори на депресивни и тревожни състояния.

Социологическата перспектива на Зубоф надгражда това разбиране, като показва, че дигиталните технологии не са неутрални инструменти, а инфраструктури на власт и контрол. В дигиталния капитализъм организациите все по-често използват алгоритмично наблюдение, поведенчески анализ и автоматизирано управление, което превръща служителя в „обект на изчисление" (Zuboff, 2019, pp. 239-245). Това системно подкопава преживяването за автономия и психологическа сигурност - два фундаментални компонента на психичното благополучие.

Тази логика се пресича пряко с теорията за организационната справедливост. Когато дигиталният мониторинг и алгоритмичното разпределение на задачи са непрозрачни, служителите възприемат системата като несправедлива, което засилва стреса и недоверието към организацията (Colquitt et al., 2013, p. 210; Parent-Rocheleau & Parker, 2022, pp. 7-8). По този начин дигиталната организационна култура може да произведе не просто индивидуален дискомфорт, а структурна ерозия на доверието.

Поколенческата перспектива (Prensky, 2001) допълнително усложнява тази динамика. Макар т.нар. „дигитални местни" да се адаптират по-лесно технически, те демонстрират по-висока чувствителност към липсата на смисъл, автономия и автентичност, докато „дигиталните имигранти" по-често преживяват технологичен стрес и несигурност (Prensky, 2001; Bennett et al., 2008, p. 778). В този смисъл дигиталната култура може да генерира и поколенчески фрагментации, които отслабват социалната кохезия в организациите. Така синтезиран, теоритичния концепт предполага, че дигиталната организационна култура действа чрез три взаимосвързани механизма: 1-Интензификация на изискванията (JD-R модел); 2- Ерозия на социалната и психологическата свързаност (Social Presence); 3-Алгоритмичен контрол и нормализация на наблюдението (Zuboff, 2019). Когато тези процеси не са балансирани от справедливост, автономия и социална подкрепа, дигитализацията се превръща от иновация в психосоциален риск.

Изследванията показват, че дигиталният контрол увеличава изискванията (Zuboff, 2019), социалната медиация редуцира ресурсите (Short et al., 1976), а справедливостта и лидерството определят дали този натиск ще доведе до изтощение или ангажираност (Parker & Grote, 2022, p. 355).

Интегрираните стратегии за превенция на психичните рискове в дигиталната организационна среда следва да обединяват структурни, технологични и човешки подходи, като се акцентът се поставя върху дигиталното благополучие, социалната подкрепа и организационната справедливост (Bakker & Demerouti, 2007, pp. 312–318; Colquitt, 2001, pp. 386–394). Ключови елементи включват ясно дефинирани граници между работа и личен живот чрез политики за дигитално отсъствие, програми за развиване на дигитална компетентност и инициативи за психологическа устойчивост (Mazmanian et al., 2013, pp.

1342–1349; Van Deursen & Helsper, 2015, pp. 31–38). Допълнително, мониторингът на благополучието чрез анонимизирани индикатори позволява ранно разпознаване на дигитални стресори без компрометиране на личните данни (Yoo et al., 2012, pp. 1402–1406). Подкрепяща дигитална култура се гради чрез насърчаване на социалното присъствие в онлайн комуникацията и създаване на платформи за взаимна подкрепа между служителите (Short et al., 1976, pp. 65–89). Тези интегрирани практики способстват не само за предотвратяване на психично напрежение, но и за устойчиво организационно развитие чрез засилване на ангажираността, справедливостта и адаптивността на работната сила (Guest, 2017, pp. 26–30).

Заключение

Дигиталната организационна култура е структурно амбивалентен феномен, който едновременно разширява възможностите за автономия, гъвкавост и иновации, но и засилва процесите на контрол, натиск и алгоритмична регулация на труда (Zuboff, 2019, pp. 94–103; Parker & Grote, 2022, pp. 352–358). Интеграцията на модела „JD–R“ (Demerouti et al., 2001, pp. 500–506) показва, че дигиталните технологии функционират като източник както на работни изисквания (технострес, непрекъсната свързаност, информационно претоварване), така и на ресурси (автономия, достъп до информация, гъвкавост), като балансът между тях определя нивата на благополучие и ангажираност. Изследванията върху трудовите ценности демонстрират, че различните измерения на работните ценности влияят върху адаптацията към дигиталната трансформация (Карабельова и др., 2011, стр. 59–80). Различните типове организационен климат – формален, неформален, социален и психологически – влияят на начина, по който индивидите възприемат междуличностните взаимоотношения и подкрепата в работната среда, като това модерира проявите на просоциално поведение“ (Митевска-Енчева, 2014б, стр. 150–154).

Теорията за социалното присъствие допълва тази рамка, като сочи, че медиираната комуникация може да отслаби чувството за принадлежност и подкрепа, ако не е институционално подкрепена (Short et al., 1976, pp. 88–96; Schaufeli, 2017, pp. 123–126). В същото време възприятията за организационна справедливост действат като ключов психологически модератор между дигиталните практики и субективното благополучие (Greenberg, 1987, pp. 12–15; Colquitt et al., 2013, pp. 202–210). Психологическият капитал е признат като ключов ресурс за справяне със стреса и за поддържане на психичното благополучие в работните среди, особено при дигитализация и трансформация на труда (Ilieva & Vitanova, 2021).

Силните просоциални практики в организационната култура подпомагат усещането за принадлежност, социална подкрепа и психологическа сигурност. (Митевска-Енчева, 2014б, стр. 147–149). Следователно устойчивата дигитална организация изисква не просто технологична ефективност, а културно и етично проектирана екосистема, която защитава човешката автономия, социалната свързаност и психологическата сигурност.

Библиография

Карабельова, С., Папазова, Е., Пенчева Е., Муди Р., Батхърст Дж. (2011). Измерения на ценностите в труда. // *Год. СУ "Св. Климент Охридски", Философски факултет, Книга Психология, Т. 101*, стр. 59-80.

Митевска-Енчева, (2014а). Психологически аспекти на просоциалното поведение в организацията (стр. 144-146). *Сборник научни трудове част II. Обществени науки. Организация, управление и методика на обучението във висшите училища*, Шумен.

Митевска-Енчева, (2014б). Анализ на различията на видовете организационен климат, (стр.150-154), *Сборник научни трудове част II. Обществени науки. Организация, управление и методика на обучението във висшите училища*, Шумен.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22(3)*, 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Ball, K. (2010). Workplace surveillance: An overview. Labor History, 51(1), 87–106. https://doi.org/10.1080/00236561003654776

Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L. (2008). The 'digital natives' debate: A critical review of the evidence. *British Journal of Educational Technology, 39(5)*, 775–786. https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2007.00793.x

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86(3)*, 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98(2)*, 199–236. https://doi.org/10.1037/a0031757

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2017). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 31(3)*, 241–262. https://doi.org/10.5465/amp.2016.0092

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25(3)*, 357–384. https://doi.org/10.1177/014920639902500305

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86(3)*, 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions. *Journal of Applied Psychology, 93(6)*, 1412–1421. https://doi.org/10.1037/a0012722

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12(1)*, 9–22. https://doi.org/10.2307/257990

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal, 27(1)*, 22–38. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139

Helsper, E. J., & Eynon, R. (2010). Digital natives: Where is the evidence? *British Educational Research Journal, 36(3)*, 503–520. https://doi.org/10.1080/01411920902989227

Ilieva, S., & Vitanova, V. (2021). Psychological capital as a determinant of stress management of inclusive teachers. *KNOWLEDGE – International Journal, 48(2)*, 275–279.

Mazmanian, M. A., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science, 24(5)*, 1337–1357.

Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology: An International Review, 71(2)*, 350–365. https://doi.org/10.1111/apps.12360

Parent-Rocheleau, X., & Parker, S. K. (2022). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. Human Resource Management Review, 32(1), 100838. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon, 9(5),* 1–6. https://doi.org/10.1108/10748120110424816

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands–Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics, 46(2),* 120–132. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being.* New York, NY: Free Press.

Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). The social psychology of telecommunications. London: Wiley.

Van Deursen, A. J. A. M., & Helsper, E. J. (2015). The third-level digital divide: Who benefits most from being online? In R. R. Rice & C. K. F. (Eds.), *Communication and information technologies annual (Vol. 10, pp. 29–52)*. Emerald.

Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science, 23(5),* 1398–1408.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology: An International Review, 70(1),* 16–59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. New York, NY: PublicAffairs.

Финансиране: По проект ДУЕКОС: „ДИГИТАЛНИ УСТОЙЧИВИ СИСТЕМИ -технологични решения и социални модели за устойчивост на екосистеми“ (ДУЕкоС) BG-RRP-2.004-0001-C01 по т.3.4 от СНИИПР – Д 23 ПФ-014, Създаване и развитие на Център за психологически Център за иновативни интегративни модели на обучение със социално-асистивни роботи“ - RoboPsy с ръководител проф. дпн Майяна Митевска.

СИНЕРГИЯ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИОННОТО УЧЕНЕ И ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ: ПРЕДИМСТВА И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В ОРГАНИЗАЦИОННА СРЕДА

Проф. д.пс.н. Йоана Янкулова, СУ „Св. Кл. Охридски“

SYNERGY BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: ADVANTAGES AND CHALLENGES IN AN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Prof. Yoana Yankulova, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski“

Резюме: Настоящият доклад има за цел да представи теоретичните основания на синергията между организационното учене и изкуствения интелект в съвременната дигитална ера. В условията на ускорена дигитална трансформация и нарастващата роля на интелигентните технологии, традиционните модели на организационно учене са изправени пред необходимостта от концептуално разширяване. На основата на теоретичен анализ на ключови концепции за „организационното учене“ и „изкуствения интелект“ се представя интегративна концептуална рамка, която разглежда изкуствения интелект като когнитивно-аналитичен катализатор на организационното знание. Анализират се теоретичните предимства на тази синергия във вид на ускорено организационно учене, повишен абсорбционен капацитет и значително подобряване на процесите за вземане на решения в организациите. Обърнато е внимание и на съпътстващи предизвикателства, свързани с доверие, интерпретация и организационна култура, като са формулирани и насоки за продължаващи изследвания в бъдеще.

Ключови думи: синергия, организационно учене, изкуствен интелект, организационна среда

Abstract: This article aims to present the theoretical foundations of the synergy between organizational learning and artificial intelligence in the modern digital era. In the context of accelerated digital transformation and the growing role of smart technologies, traditional models of organizational learning are faced with the need for conceptual expansion. Based on a theoretical analysis of key concepts of "organizational learning" and "artificial intelligence", an integrative conceptual framework is presented that considers artificial intelligence as a cognitive-analytical catalyst of organizational knowledge. The theoretical advantages of this synergy are analyzed in the form of accelerated organizational learning, increased absorptive capacity, and significant improvement of decision-making processes in organizations. Attention is also paid to accompanying challenges related to trust, interpretation, and organizational culture, and directions for continued research in the future are formulated.

Keywords: synergy, organizational learning, artificial intelligence, organizational environment

В третото хилядолетие, определено като „ера на науката“, се приема, че прогресът на науката и тласъкът в ученето отразяват усилията за развитие и популяризиране на специализирани програми за обучение на хората, в които са внедрени дигитални технологии. В организационен контекст това означава, че съвременните мениджъри отдавна са разбрали, че технологиите и финансовите източници са много необходими, но недостатъчни, без постоянни инвестиции в неограничените възможности на човешкия мозък да учи и да създава нови идеи, инструменти и реалности. Процесите на развитие и учене започват с раждането и приключват със смъртта на човека, като се осъществяват успоредно на биологичното съзряване, което е генетично програмирано. Често това съзряване се съпътства от временни състояния, причинени от болести, умора, глад и трайни промени вследствие на порастването, като всичко това обаче е изключено от общата дефиниция на ученето. Това е така, защото процесът на учене отразява по-скоро относително постоянни промени на равнище когниции, емоции, поведение вследствие на натрупания опит, следването на различни модели и практики (житейски, социално-

образователни и др.) и на формираните умения за тяхното моделиране, контрол и насочване в желаната посока и с оглед постигането на желани и значими цели (Woolfolk, 2020).

Процесът на учене отразява силата на човешкото познавателно любопитство и вътрешната потребност да се изучават и изследват нови явления от заобикалящия свят. Темата продължава да бъде и днес от значим научноизследователски интерес в областта на психологическата наука (напр. когнитивна, социална, организационна психология), компютърните науки, като е застъпена и в социално-когнитивната и социо-културната теория (Ormrod & Davis, 2004; Hasebrook & Maurer, 2004). С помощта на когнитивно-информационния подход се проучват процесите, свързани с възприемане, кодиране, обработка, съхранение, трансфер и употреба на постъпващата отвън информация. Когнитивната наука, която също се интересува от информационната обработка и ролята на паметта, проучва задълбочено особеностите и структурата на човешката компетентност (Eysenck & Keane, 2015). От когнитивно-информационната перспектива ученето се разглежда като своеобразна асоциация между средата и индивидуалните очаквания. Когато определени когнитивни подсказки/ знаци, асоциирани с избора, имат силата да задвижат и да насочат усилията по посока на постигане на значима цел или получаване на желана награда, тогава се осъществява процес на учене.

Според социално-когнитивната гледна точка (Bandura, 1991) ученето е резултат от сложното и многопластово взаимодействие между личностни фактори, индивидуално поведение и социална среда. Важен изследователски въпрос е как хората наблюдават и учат от другите, имитирайки тяхното поведение и как се приучават да контролират собствените си поведенчески прояви при изпълнението на различни дейности. Това е възможно по силата на способността да се учим от другите, която се проявява като важно предимство при усвояването на нови знания и умения в сравнение с постепенното формиране на собствен опит (Bandura, 1986). В социо-културната теория се посочва, че културата, доминираща в съответното общество, може да влияе значимо върху сложните процеси на учене, които протичат на равнището на отделните индивиди или групи. Езикът, посредством който се комуникира в общността, се проявява като мощен социо-културен инструмент, използван не само за общуване, но и за оказване на ценна подкрепа, за развитие на разнообразни когнитивни, мисловни и метакогнитивни умения, както и на умения за контрол на емоциите и поведението (Kuhl et al., 2020).

По отношение на т.нар. организационно учене, което протича в трудова среда, се оказва, че първоначално това понятие плахо се появява и трудно си пробива път сред специалистите. През 60-те год. на 20 в. е публикувана книга (Cyart & March, 1963), представяща бихевиористичната теория за фирмата, в която за първи път се посочва, че организациите учат от натрупания опит с намерението да се адаптират към условията на средата. Успоредно на това излиза и статия (Cangelosi & Dill, 1965), в която за първи път се споменава понятието за организационно учене. В онзи момент обаче това понятие се възприема по-скоро като оксиморон, тъй като съдържа в себе си две вътрешно противоречиви идеи – за организиране в контекста на организацията и за учене (Argyris & Schon, 1978). Идеята за организирането предполага установяване на стандарти, следване на практики, ограничаване на поведенческите прояви, като всичко това се прави с оглед подобряване на трудовото изпълнение и организационната ефективност. След постигането на известно съдържателно помиряване между двата аспекта на организационното учене по-късно, се приема, че „организиране“ означава правило, описващо желаната функционалност на социалната система, което илюстрира преобладаващата „инструментална перспектива“ (Tsang, 1997). Ако обаче организацията се разглежда като „учеща се система“, в която

отделните служители съвместно учат, общуват и работят, тогава водеща става „институционалната перспектива“. Успоредно на това се обсъждат подходите за управление на знанието в организациите, които варират от подхода „знам-как“, през подхода „знам-защо“ до съвкупността от явни (експлицитни) или неявни (имплицитни) знания (Nonaka, 1991), с които те оперират. Накрая се приема, че понятието за организационно учене отразява възможностите за реализиране на кооперативно учене, а конструктът „учеща се организация“ очертава формалната рамка, в която практически се осъществява този вид учене в трудова среда (Schilling & Kluge, 2009). Кооперативното учене се базира на индивидуалното учене на служителите, които са ангажирани със създаването и усвояването на организационното знание, неговото институционализиране и адаптиране спрямо нуждите на организацията и променящите се условия на средата (Castaneda & Rios, 2007). Всичко това превръща организационното учене в реален феномен от организационния живот, който може да бъде обективно измерен, валидиран и сравнен с организацията. Този процес може да се ускорява по силата на посланията и съдържанието на създадените културни артефакти (книги, конференции, университетски курсове) или чрез изграждането на нови идентичности на организациите по подобие на учещата се организация. Интересът към знанието и неговото управление променя своята посока от „как организацията учи?“ (в опит да се обясни организационното учене) към „ако определим, че една организация е система, която учи, можем ли да видим нещо ново и да видим нещо, което вече знаем, но по различен начин?“ (в опит да се разбере по-добре организационното учене) (Gherardi, 2006). Към края на 20 в. понятието за организационно учене постепенно започва да се измества от по-широката употреба на термина за управление на знанието. По този начин интересът на научната общност се преформулира и превключва от въпроси, отнасящи се до прилагането на знание от страна на служителите и организациите, към усъвършенстване и внедряване на различни професионални техники и дигитални технологии за целите на оптимизирането на управлението на знанието.

Практиката показва, че през последните десетилетия в съвременните организации повсеместно се внедряват различни системи, програми и инструменти с изкуствен интелект, които могат да бъдат от непосредствена полза и помощ за организационното учене и при управлението на знанието (Venkatesh et al., 2003). Това превръща изкуствения интелект в стратегически партньор, който не само активно насърчава включеността и ангажираността на служителите в процеса на учене и работа, но може активно да стимулира личностно-професионалното им развитие. Това е така, защото създадените в организацията системи за обучение, задвижвани от изкуствен интелект, съдействат за подобряване на индивидуалните знания, умения и компетенции и усилват техния ефект. Всичко това се случва изключително бързо и поради практиките за активно споделяне, подкрепа и сътрудничество между служителите, които имат пряк достъп до актуална информация и от там лесно разбират за напредъка, допуснатите грешки и несъответствията (Olan et al., 2022). Известно е, че служители, включени в специализирани програми за учене, които са разработени на основата на изкуствен интелект, проявяват много по-голямо желание да споделят знания и опит, да подават обратна информация, да отстраняват грешки и да подобряват работата си (Mirbabaie et al., 2022). Освен от полза на хората, всичко това допринася за усъвършенстване и на дигиталните инструменти, приложими в процеса на организационно учене в организационна среда.

В опит да се изясни по-добре същността на процесите, които протичат в рамките на организационното учене, някои автори (Daft & Weick, 1984) посочват, че този процес се основава на търсенето и анализа на информация, на нейното обобщаване, интерпретиране и

практическо приложение. Според други изследователи (Huber, 1991) организационното учене включва ясно идентифициране на научните нужди, публикуване и споделяне на установените научни факти, като накрая могат да се проследят и анализират ползите от практическото им приложение в съответната научно-организационна система. Други учени (Nonaka & Takeuchi, 1995) считат, че организационното учене управлява и доминира организационните дейности и това се осъществява на три етапи. Първоначално се събира и идентифицира необходимата информация, после следва практическата ѝ употреба, а накрая се извършва трансфер и разпространение на установеното и наученото сред служителите в рамките на цялата организация. Процесите, свързани с информационната обработка, могат значително да облекчат приоритизирането на водещите организационни цели, да съдействат за стандартизирането на изведените научни принципи и утвърдените практики, да променят или обогатят менталните модели, съставляващи организационната памет. В тази връзка е важно да се постигне добра симбиоза между безкрайните възможности на информационните технологии и предимствата на организационното учене и това може да се превърне във важно конкурентно предимство за съвременните организации. Разбира се, не бива да се забравя, че за развитието на информационните технологии и подобряването на организационните дейности, от важно значение са способностите, креативността, ангажираността и капацитета за учене на служителите (Akhavan & Jafari, 2006; Sharma, 2003). Протичането на тези процеси е свързано с доминиращата организационна култура на учене и обучения. В тази връзка е важно тя да отразява научните постижения и нуждите на практиката, да се отличава с прозрачност и яснота, с конкретни насоки за работа и лидерство, с отговорност и ясни ангажименти от страна на всеки един от непосредствените участници (Saadat & Saadat, 2016). Успешната симбиоза между организационното учене и информационните технологии може да се постигне чрез развитие на разнообразни професионални, дигитални и други организационни инструменти и чрез създаване на гъвкави и отворени мрежи за сътрудничество, в които всички служители са активно включени и ангажирани (Сенги, 2012).

Дефинирайки същността на организационното учене, някои автори (Wang & Ahmed, 2003) извеждат на преден план колективната същност на индивидуалното учене и факта, че по време на неговото протичане, отделните служители се превръщат в активни агенти с ценен принос за организацията. Това обаче може да промени разбирането на организационните феномени, да преструктурира организационните активности, да обедини резултатите и очакванията в линия, която на практика може да трансформира цялостната организационна теория. В подобен контекст трябва да се отчитат и особеностите на доминиращата организационна култура, тъй като тя може да влияе върху организационното учене и да действа като важен механизъм за създаване на смисъл и за формиране на ценности, поведение и нагласи сред служителите.

Съществуват разбирания (Wang & Ahmed, 2002), според които организационното учене има връзка с управлението на знанието дотолкова, доколкото отразява промените в неговото състояние, както и усилията на служителите да го придобият, разпространят и усъвършенстват. Те могат да съхраняват организационното знание във вид на професионален опит, умения, способности или под формата на документи, записки, правила, стандарти. Всичко това съдейства за изграждането на подходяща среда за учене и взаимодействия между служителите и организацията, в която се толерира и улеснява използването и употребата на организационното знание във всичките му форми. Успешното решаване на подобна организационна задача помага на учещите се организации да станат уникално място за продължително учене и развитие на своите служители. Там те могат

свободно да осъществяват своите избори, да постигат организационно значими резултати, да създават нови модели на мислене и справяне с организационните задачи и предизвикателства.

Съществуват три фактора, които оказват значимо влияние върху организационното учене, като това са съответно контекст, история, оцеляване (Argote, 2013). „Контекстът“ е съвкупност от социално конструирани елементи (напр. организационната памет), съхраняващи вярванията, нагласите, нормите, опита, акумулирани през годините. Тук влиза също така и организационната култура на учене, която се основава на наличната информация, ресурси, технологии, свободата на иновациите и преодоленитe организационни предизвикателства. Действието на фактора „история“ обхваща вложените в миналото усилия и научените уроци, проявяващите се в настоящето организационни способности за възприемане, асимилиране, обработка и употреба на нова информация, както и непрекъснато учене, ориентирано към бъдещето и към дългосрочното повишаване на организационната ефективност и конкурентоспособност. По отношение на „оцеляването“ може да се посочи, че ако една организация иска да продължи да съществува и постоянно да се развива, тя трябва да поддържа и непрекъснато да разширява своя капацитет за организационно учене и за гъвкаво управление на натрупаното знание и опит. Освен че позволява на организациите да придобиват знания, да укрепват капацитета си и да реагират на променящите се обстоятелства, организационното учене значително улеснява технологичния напредък и внедряването му в стратегически важни иновативни и ефективно работещи практики. Организации, в които организационното учене е добре застъпено, реагират много по-адекватно на промените в средата, по-бързо постигат организационен напредък и се отличават със своя устойчив растеж (Siebenhuner & Arnold, 2007). Когато организациите насърчават споделянето на информация между своите служители, това допълнително увеличава нужния капацитет за генериране на нови идеи и иновации (Lin, 2007) и води до по-бързо преконфигуриране на ресурси и компетенции с цел максимално облагодетелстване от нововъзникващите възможности и предизвикателства (Uhlenbruck et al., 2003). По този начин организационното учене насърчава създаването и развитието на култура на експериментиране и поемане на риск, а това е от съществено значение за постигане на ускорен организационен растеж и устойчивост (Cannon & Edmondson, 2005).

Днес възможностите за учене на индивидуално, групово и организационно равнище се променят много динамично. Това е следствие от бурното развитие на изкуствения интелект и произтичащите от него технологии като алгоритми за машинно обучение, обработка на естествен език, интелигентни чат-ботове. Повсеместното им използване, както и бързият и лесен достъп до тях, фундаментално променя социално-икономическата и организационната действителност. Благодарение на тези технологии може да се извършва висикоскоростна обработка и анализ на огромно количество данни, да се оптимизират процедурите за бързо вземане на оперативно важни решения (Haefner et al., 2021; McElheran et al., 2024), да се внедряват иновации, да се автоматизират рутинни организационни задачи. Всичко това позволява да се пренасочват усилията на служителите и така се освобождават ценни когнитивни ресурси по посока на решаване на сложни или стратегически важни задачи, изискващи не само професионални знания, но и добре развито творческо, критическо и стратегическо мислене (Argote & Miron-Spektor, 2011; Haefner et al., 2021). Изкуственият интелект позволява също така и по-голямо персонализиране и съобразяване на индивидуалните пътеки на учене с конкретните възможности, способности, преживявания и предпочитания на служителите, но и с водещите организационни цели (Dong & McIntyre, 2014; Jarrahi, 2018). В резултат на това се обогатяват професионалните

знания и умения, повишава се ангажираността, подобрява се трудовото изпълнение (Qazi et al., 2023), нараства организационната ефективност и конкурентоспособност (Jarrahi, 2018). По този начин се преодолява пропастта между утвърдените конвенционални подходи за индивидуално и организационно учене и изискванията на бързо променящите се професии в съвременната дигитална ера (Choudhary et al., 2023).

Изкуственият интелект, интегриран в организационното учене, може да влияе и по посока на ускоряване на скоростта и дълбочината на придобиването на нови знания. Чрез инструментите, базирани на изкуствения интелект, значително се улеснява анализа на огромни масиви от данни, идентифицирането на различни възможности за растеж, пропуски в ученето, липси на знания и компетенции, но и нововъзникващи идеи и прозрения. Благодарение на всичко това може значително да се подпомогне информираното вземане на подходящи организационни решения. А това е възможно и чрез вътрешно споделяне и обмен на важна информация, подаване на своевременна обратна връзка в реално време, активно сътрудничество между служителите, като всичко това съдейства за развитие на колективния интелект на организацията. По силата на изкуствения интелект организационното учене може да стане много по-адаптивно и да допринесе за синхронизирането на организационните стратегии и операции, променящите се организационни стандарти за качествена работа, пазарните условия и потребителските изисквания. Изкуственият интелект подпомага и бизнеса във връзка с по-лесното и бързо идентифициране на нововъзникващи ценни идеи и тенденции, нужди на клиентите, колебания на пазара. Това става чрез постоянно подобряване на информационната обработка и внедряване на ефективно работещи модели, като по този начин се дава сериозен тласък на развитието и разпространението на културата на експериментиране и постигането на по-висока организационна адаптивност (Alsoukini et al., 2025).

Изкуственият интелект действа като важен аналитичен агент и когнитивен посредник, който може да съдейства за изграждането на организационната памет, усилвайки скоростта и обхвата на когнитивните процеси, но без да измества организационното учене. Добре известно е, че изкуственият интелект не учи по „човешки начин“, а на основата на специално създадени и постоянно променящи се машинни алгоритми. Въпреки това обаче той може да влияе осезаемо в структурно отношение върху процеса на организационното учене. В тази връзка е важно да се постигне и да се поддържа добра синергия между организационното учене и изкуствения интелект. Синергията се концептуализира като взаимно усилващ се процес, при който машинно-генерираните интелигентни технологии разширяват когнитивно-аналитичните способности на служителите в организацията. Класическите теории за организационното учене акцентират върху човешките взаимодействия, социално-когнитивното конструиране на знанието и обогатяването на организационната памет. С появата си изкуственият интелект въвежда ново измерение, което е свързано с обработката на големи масиви от данни и с идентифицирането на латентни модели. В този контекст изкуственият интелект може да бъде разглеждан като когнитивен артефакт, който може да подпомага отделните фази на организационното учене. Чрез създаването и комбинирането на знания, изкуственият интелект улеснява интеграцията на разнородни източници на информация и разширява абсорбционния капацитет на организацията. Това го прави особено ефективен при автоматизираното разпознаване на модели, както и при оптимизирането на рутинните решения. Противоположно на това, организационното учене предполага използването на добре развити човешки умения за рефлексивност, логическо подреждане, критическо осмисляне и стратегическа визия. Оказва се, че ако прекалено много се разчита на възможностите на изкуствения интелект, тогава може да възникне

опасност от по-силно застъпено адаптивно (едноцикълно/ single-loop) вместо генеративно учене (двуцикълно/ double-loop). А това от своя страна, може значително да ограничи способността на организацията да се развива динамично и да се трансформира в дълбочина (Hu et al., 2025). Друго сериозно предизвикателство може да бъде т.нар. алгоритмична закостенялост. Тя показва, че системите с изкуствен интелект, които са обучени въз основа на натрупаните данни, могат да възпроизвеждат и да усилват съществуващи организационни практики и установени когнитивни рамки. В резултат на това някои технологии, които първоначално са били предназначени да подпомагат ученето, накрая може да се окаже, че съдействат за укрепване и стабилизиране на статуквото. А това ограничава иновационния потенциал на организациите и поставя под въпрос способността на изкуствения интелект да създава надеждно знание в условията на непредсказуемост, несигурност и радикални промени.

Макар че съществуват редица улеснения, произтичащи от изкуствения интелект, човешката интерпретация и смислообразуване остават критично важен фактор за осмислянето и интернализацията на постигнатите резултати, както и за цялостното социално конструиране и опознаване на реалността. От друга страна обаче, непрозрачността на отделни алгоритмични модели понякога може да се превърне в сериозно предизвикателство. Например, ако служителите не разбират смисъла и логиката, които стоят зад направени препоръки или предложени решения от изкуствения интелект, тогава има опасност от формално приемане или невъзможност за реално интернализиране на знанието. А след това следва повърхностно усвояване, лишено от когнитивна дълбочина, от смислени и разбираеми организационни послания.

Синергията между изкуствения интелект и организационното учене в дигиталната ера днес не се свежда само до автоматизиране, а по-скоро до преосмисляне на ролите на човека и връзките му с технологиите в контекста на организационното учене. Ако съществуват напрежения между организационното учене и изкуствения интелект, те са по-скоро технологични по своя характер, като повдигат фундаментални въпроси, свързани с познанието, разпределението на властта и смислообразуването в организациите. Контролът върху данните, алгоритмите и интерпретацията на постигнатите резултати създава съвсем нови форми на когнитивно-социална асиметрия между отделните групи и на различните организационни равнища. От друга страна, прекомерното доверие във възможностите на изкуствения интелект може значително да подкопае силата на човешката експертиза, критическото мислене, професионалните знания и компетенции. А липсата на доверие може да ограничи разширяването и подобряването на технологичния потенциал, необходим за усъвършенстване на организационното учене. Интензивната дигитализация и посредничеството на изкуствения интелект крият също така и висок риск от маргинализиране на имплицитните форми на знание в полза на много по-лесни за кодиране данни. В тази връзка трябва внимателно да се проследява, изучава и контролира доколко изкуственият интелект подкрепя трансфера на имплицитното знание, но без да го редуцира или опростява. Именно заради това е важно да се работи по посока на постигане на разумен баланс между човешката автономия и технологичната легитимност.

В заключение може да се посочи, че към момента синергията между организационното учене и изкуствения интелект продължава да бъде своеобразен теоретичен парадокс. Макар че изкуственият интелект притежава потенциала да усилва организационното учене, увеличавайки неговата аналитична мощ и скорост на информационната обработка, остава рискът машинните технологии да подменят този процес на учене с технологично вземане на решения. Разрешаването на този парадокс би могло да стане посредством създаването на

подходящи концептуални модели, които да поставят човешката интерпретация и организацията в центъра на усилията за постигане на добра синергия между организационното учене и изкуствения интелект.

Библиография

Сенги, Питър (2012). *Петата дисциплина*. София: Изток-Запад.

Akhavan,P. & Jafari, M. (2006). Learning organizations. the necessity of knowledge era. *Journal of Tadbir*, 169.

Alsoukini, F. A. M., Adedokun, M. W. & Berberoglu, A. (2025). Enhancing Sustainable Innovation Performance in the Banking Sector of Libya: The Impact of Artificial Intelligence Applications and Organizational Learning. *Sustainability*, *17*, pp. 5345.

Argote, L. (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Springer Science + Business Media New York.

Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organ. Sci., 22*, pp. 1123–1137. doi:10.1287/orsc.1100.0621.

Argyris, C. & Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective, Reading*. MA. Addison Wesley.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process., 50*, pp. 248–287. doi:10.1016/0749-5978(91)90022-L.

Cangelosi, V. & Dill, W. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly, Vol 10, 2*, pp 175-203.

Cannon, M. D. & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Plan., 38*, pp. 299–319.

Castaneda, D. I. & Rios, M. F. (2007). From individual learning to organizational learning. *The Electronic Journal of knowledge management, Vol. 5 (4)*, pp. 363-372.

Choudhary, V., Marchetti, A., Shrestha, Y. R. & Puranam, P. (2023). Human-AI ensembles: when can they work? *J. Manag., 51*, pp. 536–569. doi:10.1177/01492063231194968.

Cyert, R. & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Daft, R. & Weick, K. (1984). Toward A Model of Organizations As Interpretation Systems. *Academy of Management Review, 9 (2).* DOI:10.2307/258441.

Dong, X. & McIntyre, S. H. (2014). The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. *Quant. Financ., 14*, pp. 1895–1896. doi:10.1080/14697688.2014.946440.

Eysenck, M. W. & Keane, M. T. (2015). *Cognitive psychology: a student's handbook*. Psychology Press.

Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge. The Texture of workplace learning*. Blackwell Publishing.

Haefner, N., Wincent, J., Parida, V. & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: a review, framework, and research agenda. *Technol. Forecast. Soc. Chang. 162:120392*. doi:10.1016/j.techfore.2020.120392.

Hasebrook, J. P. & Maurer, H. A. (2004*). Learning Support Systems for Organizational Learning*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. ISBN 981-238-831-1.

Hu, X., Gao, H., Agafari, T., Zhang, M. Q. & Cong, R. (2025). How and when artificial intelligence adoption promotes employee knowledge sharing? The role of paradoxical leadership and technophilia. *Front. Psychol., 16*, pp. 1573587. doi:10.3389/fpsyg.2025.1573587.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science, 2 (1)*, pp. 88-115.

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: human-AI symbiosis in organizational decision making. *Bus. Horiz., 61*, pp. 577–586. doi:10.1016/j.bushor.2018.03.007.

Kuhl, N., Goutier, M., Baier, L., Wolff, & Martin, D. (2020). Human vs. supervised machine learning: Who learns patterns faster? arXiv:2012.03661v1 [cs.AI] 30 Nov 2020.

Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *Int. J. Manpow., 28*, pp. 315–332.

McElheran, K., Li, J. F., Brynjolfsson, E., Kroff, Z., Dinlersoz, E., Foster, L., et al. (2024). AI adoption in America: who, what, and where. *J. Econ. Manag. Strateg., 33*, pp. 375–415. doi:10.1111/jems.12576.

Mirbabaie, M., Brünker, F., Möllmann Frick, N. R. J. & Stieglitz, S. (2022). The rise of artificial intelligence-understanding the AI identity threat at the workplace. *Electron. Mark., 32*, pp. 73–99. doi:10.1007/s12525-021-00496-x.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review, 69*, pp. 96-104.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York: Oxford University Press, ISBN 978-0-19-509269-1.

Olan, F., Ogiemwonyi Arakpogun, E., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N. & Jayawickrama, U. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing: contributing factors to organizational performance. *J. Bus. Res., 145*, pp. 605–615. doi:10.1016/j.jbusres.2022.03.008.

Ormrod, J. E. & Davis, K. M. (2004). *Human learning*. Merrill London.

Qazi, E. U. H., Faheem, M. H. & Zia, T. (2023). Hdlnids: hybrid deep-learning-based network intrusion detection system. *Appl. Sci., 13*, pp. 4921. doi:10.3390/app13084921.

Saadat, V. & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. Procedia - *Social and Behavioral Sciences, 230*, pp. 219–225. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.028.

Schilling, J. & Kluge, A. (2009). Barriers to Organizational Learning: An Integration of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews, 11, 3*, 10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x.

Sharma, R. K. (2003). Understanding organizational learning through knowledge management. *Journal of Information & Knowledge Management, 2 (4)*, pp. 343-352.

Siebenhuner, B. & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Bus. Strategy Environ., 16*, pp. 339–353.

Tsang, E. W. K. (1997). Organizational Learning and Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations, Vol. 50, 1*, pp. 73-89.

Uhlenbruck, K., Meyer, K. E. & Hitt, M. A. (2003). Organizational transformation in transition economies: Resource-based and organizational learning perspectives. *J. Manag. Stud., 40*, pp. 257–282.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *Microvasc. Res., 27*, pp. 425–478. doi:10.2307/30036540.

Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2002). *A Review of the concept of Organizational Learning.*

Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2003). Organisational learning: A critical review. *The Learning Organization, 10 (1)*, pp. 8-17.

Woolfolk, A. (2020). *Educational Psychology (14 ed.)*. Pearson Education.

ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ ЗА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ

д-р Елена Алтимирска, Имерсика ООД
Ивайло Гърков, Имерсика ООД

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Elena Altimirska, PhD, Immersica Ltd.
Ivailo Gurkov, Immersica Ltd.

Резюме: Настоящата статия разглежда приложението на изкуствения интелект (ИИ) в обучението и развитието на служителите в бизнес организации. Представени са ключови тенденции, теоретични модели и резултати от емпирично изследване, включващо 1867 участници. Анализирани са ползите от симулатори с ИИ, дигитални обучителни пространства и адаптивни обучителни технологии. Резултатите показват висока ангажираност, ефективност и приложимост на ИИ в корпоративното обучение.

Ключпви думи: изкуствен интелект, обучение и развитие, бизнес организации

Abstract: This article examines the application of artificial intelligence (AI) in employee training and development within business organizations. It presents key trends, theoretical models, and results from an empirical study involving 1867 participants. The analysis highlights the benefits of AI simulators, digital learning environments, and adaptive learning technologies. Findings indicate high engagement, effectiveness, and applicability of AI in corporate learning.

Keywords: artificial intelligence, training and development, business organizations

Въведение и теоретична рамка

Бързото развитие на технологиите и динамичните промени на пазара на труда изискват нови подходи към обучението и развитието на служителите. Изкуственият интелект (ИИ) се превръща в ключов инструмент за персонализирано, ефективно и достъпно обучение. Настоящата статия представя резултати от изследване на различни AI-базирани (базирани на ИИ) обучителни решения, произведени от Имерсика ООД, използвани в бизнес контекст. Разглеждат се теоретични модели, които обясняват ефективността на използването на ИИ в обучението, както и емпирични данни, събрани от над 1800 участници в подобни обучения.

Развитието на изкуствения интелект през последните 5 години значително променя начина, по който организациите създават, провеждат и оценяват обучителни процеси. За да се разбере ролята на ИИ в съвременното корпоративно обучение, е необходимо да се разгледат някои ключови теоретични модели, които обясняват механизмите, чрез които технологиите подпомагат усвояването на знания и умения от страна на служители в бизнес организации.

Според концепцията за самонасочено учене обучаемият поема активна роля в управлението на собственото си развитие (Knowles, 1975). В нея се подчертава, че възрастните учат най-ефективно, когато имат автономия да определят темпото, последователността и начина на учене. В този контекст AI симулаторите предоставят именно такава среда - те позволяват на обучаемите да експериментират, да повтарят сценарии и да напредват според собствените си нужди и темпо, без натиск от външни фактори. Това превръща ИИ в естествено продължение на модела на самонасоченото учене.

Друг ключов теоретичен принос идва от областта на адаптивното обучение. Brusilovsky (2001) показва, че системите, които динамично адаптират съдържанието според

поведението и уменията на обучаемия, водят до значително по-висока ефективност. AI технологиите позволяват именно това - те анализират отговори, решения и поведенчески модели в реално време и променят трудността, сценария или обратната връзка така, че обучението да бъде персонализирано. Това прави обучителния процес едновременно по-ефективен и по-ангажиращ.

Важен принос към разбирането на ефективното учене имат и принципите на микрообучението и разпределеното повторение. Cepeda et al. (2006) доказват, че кратките, фокусирани модули, комбинирани с периодично повторение, водят до по-добро дългосрочно запаметяване. AI системите улесняват този процес чрез автоматично планиране на повторенията, проследяване на напредъка и предоставяне на микроинтеракции, които поддържат вниманието и мотивацията на обучаемите.

Моделът 70:20:10 (Lombardo & Eichinger, 1996) също предлага важна перспектива за ролята на ИИ в обучението. Според него 70% от ученето се случва чрез практика и реални ситуации. AI симулаторите се вписват именно в тази част на модела, тъй като осигуряват безопасна, но реалистична среда, в която служителите могат да упражняват ключови умения като даване на обратна връзка, водене на трудни разговори или управление на емоции. Това позволява трансфер на знанията към реалната работна среда.

Съвременните организации все по-често преминават към модел на управление на таланта, базиран на умения, а не на роли. Според Deloitte (2020) организациите, които използват уменията като основна единица за управление на човешкия капитал, постигат по-висока гъвкавост и по-добро разпределение на ресурсите. AI инструментите подпомагат този преход чрез възможността да оценяват микроумения, поведенчески индикатори и компетентности с висока точност и обективност.

McKinsey (2021) подчертават значението на картографирането на умения като стратегически процес за организациите. AI анализира големи масиви от данни, идентифицира пропуски в уменията и предлага персонализирани обучителни интервенции. Това превръща ИИ в ключов инструмент за стратегическо планиране на развитието на служителите и за адаптиране към бързо променящите се изисквания на пазара на труда.

Изследванията през последните години очертават ясно нарастващото влияние на изкуствения интелект върху организационното обучение и развитието на служителите. Емпиричните данни показват, че устойчивото внедряване на ИИ има измерими положителни ефекти върху обучителните практики. Според Muehlemann (2025) организациите, които интегрират AI инструменти в обучителните си процеси, отбелязват приблизително 14% увеличение на броя на стажантите, което подсказва, че ИИ не само оптимизира обучението, но и разширява капацитета на фирмите да обучават повече хора. Това увеличение може да се тълкува като индикатор за по-висока ефективност, по-ниски разходи на обучение на човек и по-голяма достъпност на обучителните ресурси.

Друг важен извод е свързан с трансформацията на ролята на обучителите и треньорите. Komar, Heidelmann и Schaaff (2025) подчертават, че с навлизането на генеративния ИИ обучителите все по-често се превръщат във фасилитатори и модератори на съдържание, вместо да бъдат основни създатели на обучителни материали. Това пренасочване на ролята им позволява по-силен стратегически фокус върху дизайна на обучителните процеси, анализа на нуждите и подкрепата на обучаемите. В същото време обаче новите технологии изискват от обучителите да развиват нови компетентности – включително умения за работа с AI инструменти, критично оценяване на генерирано съдържание и интегриране на автоматизирани решения в по-широкия обучителен контекст.

Третата група изводи се отнася до възприемането на AI от страна на обучаемите. Bucher, Schenk, Dolata и Schwabe (2024) установяват, че педагогическите разговорни агенти (PCA – pedagogical conversational agents) се приемат положително от служителите и допринасят за подобряване на самостоятелното учене. Тези агенти предоставят персонализирана подкрепа, адаптират се към индивидуалните нужди и създават усещане за интерактивност и реалистичност, което повишава мотивацията и ангажираността. Изследването показва, че PCA могат да играят ключова роля в изграждането на автономност у обучаемите, като им позволяват да учат със собствено темпо и да получават незабавна обратна връзка.

Въз основа на тези изследвания се очертава цялостна картина на въздействието на ИИ върху корпоративното обучение: увеличаване на обучителния капацитет, трансформация на ролята на обучителите и подобряване на самостоятелното учене чрез интерактивни AI инструменти. Тези тенденции показват, че ИИ не просто оптимизира съществуващите процеси, а променя фундаментално начина, по който организациите развиват своите служители.

Тенденции в обучението и развитието в бизнес организации в България

Въз основа на опита и наблюденията на Имерсика ООД в производството и внедряването на дигитални обучителни ресурси с ИИ в бизнес организации в България през последните 3 години, могат да се обобщят следните тенденции при корпоративните обучения и влиянието на изкуствения интелект върху ученето в бизнес среда:

В съвременната организационна среда обучението и развитието на служителите се влияят от редица взаимосвързани фактори, които поставят нови изисквания към подходите за корпоративно учене. Първият от тях е бързата промяна на изискваните умения, обусловена от технологичния напредък, дигитализацията и трансформацията на работните процеси. Компетентности, които до скоро са били достатъчни, бързо остаряват, което налага непрекъснато обновяване на знанията и адаптиране към нови професионални стандарти.

В този контекст стават видими и ограниченията на традиционните обучения, които често са твърде статични, трудни за мащабиране и недостатъчно адаптивни към индивидуалните потребности на обучаемите. Много организации съобщават и за пресищане от традиционни обучителни формати, при които служителите възприемат обученията като формална процедура, а не като реална възможност за развитие. Това води до спад в ангажираността и ефективността на обучителните инициативи.

Паралелно с това се наблюдава нарастваща нужда от персонализирано учене, което да отчита индивидуалното ниво на компетентност, темпото на усвояване и предпочитанията на обучаемите. Персонализацията се превръща в ключов фактор за поддържане на мотивацията и за постигане на устойчиви резултати.

Високата конкуренция на пазара на труда също така изисква от организациите да развиват служителите си по-бързо и по-ефективно, за да задържат таланти и да поддържат конкурентоспособност. Това е свързано и с нуждата от ускорено въвеждане и обучение на нови служители, които трябва да достигнат продуктивност в значително по-кратки срокове.

Мениджърите също поставят нови изисквания към обучителните процеси, като очакват по-висока възвръщаемост на инвестициите (ROI – return on investment) и ясни доказателства за ефективността на обученията. Това води до необходимост от проследяване на наученото и измерване на ефективността, което традиционните методи трудно осигуряват. Организациите търсят инструменти, които позволяват обективно оценяване на напредъка, анализ на поведението и идентифициране на конкретни пропуски в уменията.

Всички тези тенденции очертават нуждата от нов тип обучителни решения, които да бъдат по-гъвкави, адаптивни и базирани на данни — роля, която технологиите с изкуствен интелект изпълняват все по-успешно.

Изкуственият интелект променя фундаментално начина, по който организациите планират, провеждат и оценяват обучението и развитието на служителите. Една от най-съществените трансформации е свързана с прецизното диагностициране на нуждите от развитие. Чрез анализ на поведенчески данни, решения в симулации и модели на взаимодействие, AI системите могат да идентифицират конкретни пропуски в уменията на всеки обучаем, което позволява значително по-точно насочване на обучителните интервенции.

Друга ключова промяна е възможността за обективно измерване по еднакви критерии. Докато традиционните обучения често разчитат на субективни оценки от обучители, AI инструментите използват стандартизирани алгоритми, които оценяват поведението и резултатите по един и същи начин за всички участници. Това повишава надеждността на оценяването и елиминира човешките пристрастия.

Изкуственият интелект осигурява и еднакъв сценарий за всички обучавани, което е трудно постижимо в класическите обучения, където различни обучители или групи могат да получат различни условия. AI симулациите гарантират, че всеки служител преминава през идентични ситуации, което прави сравненията между участниците по-точни и справедливи. В същото време този вид обучение дава възможност и за работа с различни нива на трудност, които могат да варират според опита и нивото на умения на потребителя.

Тренирането на уменията изискват ролеви игри и симулации, които в традиционно обучение са времеемки и изискват "влизане в роля", което за някои участници е по-трудно и намалява реалистичността. Това е недостатък, който се компенсира успешно от AI-симулаторите.

Съществено предимство е и краткото време, необходимо за провеждане на симулациите. AI-базираните обучителни решения позволяват бързо проиграване на сложни ситуации, които в реална среда биха изисквали значителни ресурси, подготовка и координация. Това прави обучението по-достъпно и лесно за интегриране в натоварения работен график на служителите.

ИИ предоставя моментален и структуриран отчет за представянето на обучаемия. Вместо да чакат обобщения от обучители или ръчно обработени резултати, служителите и мениджърите получават незабавна, детайлна обратна връзка, която включва анализ на силните страни, пропуските и препоръки за развитие.

Една от най-значимите иновации е възможността за измерване на резултатите преди и след обучението по едни и същи критерии. Това позволява ясно проследяване на напредъка и доказване на ефективността на обучителните интервенции — нещо, което традиционните методи трудно осигуряват.

ИИ подпомага задълбочения анализ на ефективността на обучението, като може да обедини данни от множество източници — симулации, тестове, поведенчески индикатори и самооценки. Така организациите могат да вземат информирани решения за оптимизация на обучителните програми, да идентифицират тенденции и да планират стратегически развитието на човешкия капитал.

Обект на изследване и методология

Настоящото изследване е базирано на анкети, попълнени от участници в два типа обучителни ресурси с ИИ, произведени от Имерсика ООД и въведени в обучителните

платформи на фирмите-ползватели, чиито служители са поканени да преминат през преживяването:

Дигитално обучително пространство – представлява 360-градусова обучителна среда, в която участниците преминават през различни видове дейности – видеа, кратки презентации на теорията или информацията, упражнения, ролеви игри и симулации с изкуствен интелект, анализ на ролевите игри. Продължителността на преживяването може да варира от 30 до 90 минути.

AI симулатор – представлява по-краткосрочно преживяване (между 15 и 30 минути), в което потребителят преминава през кратки теоретични насоки и симулации с ИИ (в ролята му на служител или клиент), които се анализират от ИИ.

Настоящото изследване включва 1867 участници, разпределени по преминатите от тях AI-базирани обучителни решения както следва:

- дигиталното пространство на тема „Обратна връзка от ръководител към служител“ - 1188
- дигитално пространство на тема „Консултативни продажби“ - 287
- дигитално пространство „Етичен кодекс“ – 201
- дигитално пространство „Кръстосани продажби“ - 109
- AI симулатори по 4 теми: Обратна връзка, Емоционална интелигентност, Труден разговор и Делегиране - общо 82 участници

На данните е направен статистически и контент анализ. Изследването е проведено в реални бизнес условия, което позволява валидни изводи за приложимостта на ИИ в корпоративното обучение.

След преминаването на съответно обучително пространство участниците са попълнили анкета за удовлетвореност от преживяването, съдържаща различен брой затворени и отворени въпроси.

Скалите за оценка са 5-степенна ликъртова скала за удовлетвореността от дигиталните пространства и 3-степенна – за симулаторите с ИИ.

Резултати и дискусия

Удовлетвореността от различни аспекти на преживяването с обучителните пространства с ИИ от четирите дигитални пространства е представена в Таблица 1 и Фигура 1. Използвана е 5-степенна ликъртова скала за оценка, където 1 е незадоволително, 5 – отлично.

Таблица 1. Средни стойности на удовлетвореност на потребителите на дигитални пространства от преживяването им

Тема на дигиталното пространство	Брой изследвани лица	Средна аритметична стойност ($\bar{x}$)	Стандартно отклонение (sd)
„Етичен кодекс“	201	4,39	1,01
„Обратна връзка“	1188	4,58	0,75
„Консултативни продажби“	287	4,66	0,79
„Кръстосани продажби“	109	4,55	0,88

Фигура 1. Средни стойности на удовлетвореност на потребителите на дигитални пространства от преживяването

Резултатите и за четирите дигитални пространства показват много висока обща удовлетвореност. Сравнително най-ниска е удовлетвореността на потребителите от „Етичния кодекс“ ($\bar{x}$=4,39, sd=1,01), а най-висока – от „Консултативни продажби“ ($\bar{x}$ =4,66, sd=0,79).

Обобщената удовлетвореност от различни аспекти на преживяването с четири симулатора с ИИ е представена в Таблица 2 и Фигура 2. Използвана е 3-степенна ликъртова скала за оценка, където 1 е незадоволително, 3 – отлично. Данните са обобщени за четирите теми на симулаторите: Обратна връзка, Емоционална интелигетност, Труден разговор и Делегиране. Критериите за оценка са 3: цялостно преживяване, реалистичност на виртуалния персонаж и полезност на анализа на разговора.

Таблица 2. Средни стойности на удовлетвореност на потребителите от различни аспекти на симулаторите с ИИ

Тема на дигиталното пространство	Средна аритметична стойност ($\bar{x}$)	Стандартно отклонение (sd)
Цялостно преживяване	2,68	0,59
Реалистичност на виртуалния персонаж	2,49	0,66
Полезност на анализа на разговора	2,69	0,58
ОБЩО	2,62	0,61

Фигура 2. Средни стойности на удовлетвореност на потребителите от различни аспекти на симулаторите с ИИ

Най-висока удовлетвореност се наблюдава по критерия „Полезност на анализатора на разговора“ ($\bar{x}$=2,69, sd=0,58), следвано от „цялостно преживяване“ ($\bar{x}$=2,68, sd=0,59), и

„реалистичност на виртуалния персонаж“ ($\bar{x}$=2,49, sd=0,66). Тези резултати показват, че потребителите оценяват най-високо възможността да получат подробен анализ от изкуствен интелект на проведените от тях разговори, които засилват учебния ефект и могат да се използват като директна насока за бъдещо подобрение. Сравнително по-ниските резултати за реалистичността на виртуалния персонаж могат да се обяснят с факта, че все още изкуственият интелект не може да симулира напълно реалността поради ограниченията на заложения алгоритъм. Вероятно в бъдеще ще има подобрение с развитието на ИИ, но е малко вероятно да се постигне пълна реалистичност, което е едно от ограниченията на този вид дигитални продукти.

Като цяло удовлетвореността от използването на симулатори с ИИ е много висока ($\bar{x}$=2,62, sd=0,58), което показва потенциала на тези продукти в развиването на умения в бизнес среда като самостоятелно или хибридно обучително решение.

Потребителските оценки на AI-базираните обучителни решения, подложени на контент анализ, показват ясно изразени ползи, които допринасят за по-висока ефективност и ангажираност в процеса на учене. На първо място, участниците подчертават значимото развитие на умения, което се постига чрез практическите симулации и възможността за многократно проиграване на реалистични ситуации. Този тип учене чрез действие подпомага усвояването на поведенчески и комуникационни компетентности, които трудно се развиват чрез традиционни методи.

Съществено предимство е и полезната обратна връзка, която AI системите предоставят. Анализът на разговорите в симулациите е структуриран, детайлен и обективен, като насочва вниманието към конкретни силни страни и области за подобрение. Това позволява на обучаемите да осмислят поведението си и да предприемат целенасочени стъпки за развитие.

Освен това обучаемите описват преживяването като ангажиращо, интересно и дори забавно, което е ключов фактор за поддържане на мотивацията. Интерактивният характер на симулациите, динамиката на сценариите и възможността за незабавна реакция правят процеса на учене по-жив и по-привлекателен в сравнение с традиционните формати.

Високо се оценява и реалистичността на разговорите с изкуствения интелект. Обучаемите възприемат като цяло AI агентите като убедителни и автентични в поведението си, което създава усещане за реална комуникационна ситуация. Тази реалистичност е ключова за успешния трансфер на умения към работната среда, тъй като позволява на служителите да упражняват реакции и стратегии, които ще използват в ежедневната си практика.

Резултатите показват, че ИИ значително подобрява ефективността на обучението, позволява персонализация и ускорява усвояването на умения. AI симулаторите осигуряват безопасна среда за практика, а дигиталните пространства повишават ангажираността. Наблюдава се висока удовлетвореност от реалистичността на AI разговорите и качеството на обратната връзка.

Изводи и заключение

Изкуственият интелект постепенно се утвърждава като ключов елемент в съвременните обучителни екосистеми, тъй като може да бъде интегриран във всички фази на обучението и развитието – от подготовката, през провеждането, до анализа на резултатите. В етапа на подготовка ИИ подпомага диагностицирането на нуждите от обучение, създаването на персонализирани обучителни пътеки и автоматизираното генериране на съдържание. По време на самото обучение AI системите осигуряват

адаптивни сценарии, интерактивни симулации и моментална обратна връзка. В аналитичната фаза те позволяват задълбочено проследяване на напредъка, оценка на ефективността и формулиране на препоръки за бъдещи интервенции.

Внедряването на ИИ разширява значително възможностите на различните професионални роли в организациите. За HR (ЧР – човешки ресурси) специалистите това означава освобождаване на време и ресурс от оперативни задачи, което им позволява да се фокусират върху стратегически дейности като планиране на таланта, управление на компетентностите и организационно развитие. За обучителите и треньорите ИИ предоставя разширен инструментариум – от автоматизирани симулации до интелигентни системи за оценяване – което повишава тяхната ефективност и им позволява да се концентрират върху фасилитирането, коучинга и индивидуалната подкрепа на обучаемите.

Допълнително предимство е гъвкавостта на обучителните ресурси, базирани на ИИ. Те могат да бъдат използвани както като самостоятелни решения за индивидуално учене, така и като допълнение към традиционни форми на обучение, включително присъствени тренинги, коучинг или хибридни обучителни модели. Тази гъвкавост улеснява интегрирането на AI инструменти в различни организационни контексти и обучителни стратегии.

В заключение може да отбележим, че изкуственият интелект доказано повишава ефективността на обучителните процеси, като ускорява усвояването на знания, подобрява трансфера на умения и увеличава ангажираността на служителите. Това е особено валидно за представителите на по-младите поколения, които предпочитат интерактивни, персонализирани и технологично подпомогнати форми на учене. В резултат ИИ се превръща в ключов фактор за модернизирането на корпоративното обучение и за повишаване на неговата стратегическа стойност за организациите.

Библиография

Brusilovsky, P. (2001). Adaptive Hypermedia. In: *User Modeling and User-Adapted Interaction.*

Bucher, A., Schenk, B., Dolata, M., & Schwabe, G. (2024). When Generative AI Meets Workplace Learning: Creating a Realistic & Motivating Learning Experience with a Generative PCA. *In: Proceedings of the 32nd European Conference on Information Systems (ECIS 2024),* Pafos, Cyprus. Preprint: https://arxiv.org/abs/2405.15561 (Last reviewed: 13.01.2026).

Cepeda, N. et al. (2006). Distributed Practice in Learning. *Psychological Science*.

Deloitte (2020). Skills-Based Organizations. *Deloitte Insights*.

Knowles, M. (1975). *Self-Directed Learning*. New York: Cambridge Books.

Komar, A., Heidelmann, M.-A., & Schaaff, K. (2025). Generative AI in Training and Coaching: Redefining the Design Process of Learning Materials. https://arxiv.org/abs/2508.11662 (Last reviewed: 13.01.2026).

Lombardo, M., Eichinger, R. (1996). *The Career Architect*. Minneapolis: Lominger.

McKinsey (2021). *Skill Shifts in the Workplace*. McKinsey Global Institute.

Muehlemann, S. (2025). Artificial intelligence adoption and workplace training. *In: Journal of Economic Behavior & Organization, 238,* 107206. Elsevier.

РАБОТОХОЛИЗЪМ И БЪРНАУТ ПРИ ДИГИТАЛНИ ПРОМЕНИ В IT СЕКТОРА

Силвия Гавраилова, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

WORKAHOLISM AND BURNOUT IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL CHANGES IN THE IT SECTOR

Sylvia Gavrailova, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: В условията на нарастваща дигитална трансформация и интензивно използване на дигитални технологии в професионалната среда, работохолизмът и бърнаутът придобиват все по-висока и съществена значимост. Настоящото изследване разглежда взаимодействието между тези два феномена, поставяйки акцент върху IT сектора, област с високи нива на технологична натовареност и склонност към прекомерна и хронична трудова ангажираност. Проучването цели да идентифицира проявите на работохолизъм и бърнаут, както и тяхната взаимовръзка. Теоретичните основи на двата конструкта дават обзора, необходим за осъществяването на по-пълноценен и задълбочен емпиричен анализ, базиран на психометрично издържани инструменти за изследване. Резултатите могат да послужат за основа при разработване на ефективни организационни стратегии за мотивация за развитие на дигитални компетентности и адаптивност на служителите за превенция и справяне с психични рискове, свързани с работна среда в дигитална среда.

Ключови думи: работохолизъм, професионално прегаряне (бърнаут), дигитален бърнаут, дигитална трансформация, организационна среда, IT сектор

Abstract: In the context of increasing digital transformation and the intensive use of digital technologies in professional settings, workaholism and burnout are gaining growing and substantial importance. This study explores the interaction between these two phenomena, with a particular focus on the IT sector, a field characterized by high levels of technological workload and a tendency toward excessive and chronic work engagement. The aim of the research is to identify the manifestations of workaholism and burnout, as well as their interrelation and mutual influence. The theoretical foundations of both constructs provide the necessary overview for conducting a more comprehensive and in-depth empirical analysis, based on psychometrically validated instruments. The results may serve as a basis for developing effective organizational strategies that promote motivation for the development of digital competencies and employee adaptability, in order to prevent and manage psychological risks related to working in digitally driven environments.

Keywords: workaholism, occupational burnout, digital burnout, digital transformation, organizational environment, IT sector

Работохолизмът и бърнаутът са два конструкта, които често се разглеждат заедно в научната литература и се извършват редица съвместни изследвания за установяване взаимовръзки и на причинно-следствени връзки помежду им. Макар и работохолизмът да се възприема в някои среди в позитивен аспект, той много често играе ролята на предиктор на бърнаута, поради неговите познати характеристики: компулсивна нужда от работа, прекомерното натоварване, пренебрегването на личния живот, необходимост от свръхконтрол, невъзможност за делегиране, нарушена комуникация, самооценка и др.

Според Hoyle (2010) поведението на работохолизма, свързано с прекомерна трудова ангажираност, е тясно свързано с личностни черти като високи нива на съзнателност и невротизъм, които заедно стимулират постоянна трудова активност и увеличават риска от хронично напрежение. Това затруднява ефективната саморегулация, като създава уязвимост към стрес и емоционално изтощение. Неуспешното справяне със стреса, породен от компулсивна трудова ангажираност, води до бърнаут (Hoyle, 2010).

В този ред на мисли работохолизмът може да се дефинира като основа за развитието на бърнаут. Личностните характеристики могат да изиграят две противоположни роли: както могат да подсилят и доведат до изтощение, така и да действат като буфер, защитна

функция срещу достигането до емоционално изтощение и компулсивно поведение. Перфекционизмът, нарцисизмът, високата съзнателност са предразполагащи за развитие на такъв тип компулсивна работна нагласа. От друга страна те увеличават податливостта към хроничен стрес и емоционално изтощение. От организационен аспект културата на свръхпродуктивност, свръхангажираност, достъпност и отдаденост във всеки един момент, размитите граници между професионален и личен живот, правят работохолизма социално приемлив, и така отлагат своевременната интервенция, което може да породи и развие професионално прегаряне с по-сериозна симптоматика и на по-високи нива.

Дигитализирането на бизнеса допълнително усложнява процесите, като поставя очаквания за постоянна свързаност и разположение. Затова е важно да се вземат мерки, не само на личностно ниво, но и на организационно и културно равнище, чрез които да се овладее хаосът в бързината на развитие на дигиталните промени и да се стопира стимулирането и насърчаването на хронична трудова преангажираност.

Разбирането на сложната връзка между работохолизъм и бърнаут е ключово за разработването на ефективни стратегии за превенция на организационно ниво. Целта е намирането на баланс и високи нива на ангажираност, която да насърчава благополучието на служителите и тяхното психично здраве.

Предиктори на работохолизма

Разграничаваме различни типове измерения и аспекти от работохолизма, които могат да бъдат обособени в отделни категории. Според Илиева (2009) явлението се свързва с редица характеристики: нивото на привързаност към кариерата, обсесивно-компулсивните тенденции, степента на включеност в работата, склонността към започване и завършване на дейностите, вътрешната принуда за трудова активност, както и удоволствие и удовлетворение от нея. Това налага убеждението, че работохолизмът е сложен феномен, включващ множество димензии. Поради тази причина според различни автори могат да бъдат разгледани множество измерения и прояви на работохолизма, като например: водени от вътрешна необходимост за постоянна заетост и невъзможност за „изключване“, доминиран от безкомпромисни стандарти микромениджмънт и постоянни проверки и при който работата се възприема като основен източник на удоволствие и идентичност. Макар последното да изглежда „позитивно“, тези характеристики се асоциират с пренебрегване на личния живот и повишен риск от дългосрочни негативни последици за здравето и функционирането в организацията. Анализът на различните измерения на работохолизъм дава възможност да се разбере защо някои индивиди преживяват повече тревожност и стрес, водещи до професионално прегаряне, докато други изпитват удовлетворение, поддържат баланс между личен, социален и професионален живот без вредни последици за здравето. Именно тук се откроява и ролята на различната мотивация (Илиева, 2009).

M. Griffiths (2011) изследва дали прекомерната трудова ангажираност може да се определи като истинска зависимост, ако липсват негативни последици. Затова дефинира шест основни компонента на зависимост: *значимост*, или доколко работата доминира в мислите, чувствата и поведението на личността; *модификация на настроението*: възприятието на работата като начин за постигане на цели или бягство от реалността; *толеранс*: нужда от увеличаване на времето, прекарано в работа; *симптоми на абстиненция*: раздразнителност, тревожност при невъзможност за работа; *конфликт* с други дейности от живота на човека или хора в резултат от прекомерна работа; *рецидив*: връщане към старите модели след период на ограничение и контрол (Griffiths, 2011).

Clark, Lelchook, Taylor (2010) изясняват, че заедно с личностните и културните детерминанти, важен предиктор на работохолизма са и мотивационните фактори, които произтичат от вътрешната потребност за контрол, както и социална валидизация във външен аспект. Нарцисизмът, перфекционизмът и стремежът към одобрение от околните усилват риска от развитието на работохолическо поведение (Clark et al., 2010).

В съвременния контекст все по-голямо внимание се обръща също така на технологичните фактори и криещите рискове дейности зад тях, като постоянната свързаност, гъвкавост, достъпност по всяко време, отговор на момента, които действат като силни предиктори за работохолизма (Derks et al., 2014).

Предиктори на професионалното прегаряне

Според Илиева организационната култура оказва съществено влияние върху проявите и интензитета на бърнаута. Стилът на управление, преобладаващите ценности и вътрешният климат могат да се окажат защитни или рискови фактори. Подкрепящата среда, доверието, сътрудничеството и чувството за принадлежност намаляват вероятността от изтощение. Обратно, емоционално напрежение, хронична умора, липса на смисъл, дефанзивност и враждебност създават условия за интензивно изтощение (Илиева, 2006).

Предикторите на бърнаута могат да се групират в три основни категории: личностни фактори, организационни условия и културно-технологичен контекст.

Borman, Ilgen, Klimoski поставят специален акцент върху ролевите фактори: ролеви претоварвания, ролеви конфликти, ролеви неясноти, както и върху влиянието на организационния климат и лидерството. Професионалното прегаряне се асоциира с повишени нива на тревожност, депресия и психосоматични оплаквания, което го прави обект на изследване, както в трудовата и организационната, така и в клиничната психология. Подчертава се необходимостта от организационни интервенции, които да намалят стресорите и да изградят условия за възстановяване и психологическа устойчивост (Borman et al., 2003).

Културата е съществен фактор на влияние и взаимодействие в работна среда и нивата на бърнаут. Авторът използва класификацията на Хофстеде, за да анализира различията в симптомите на бърнаут в 13 държави. В зависимост от културния контекст възприятието на работното натоварване и реакциите към него са различни, което води до различни разбирания на симптомите и детерминантите му (Savicki, 2020).

Бърнаутът е представен като специфичен случай на професионална деформация. Като ключови фактори за неговото развитие се посочват свръхнатоварване, липса на свобода и подкрепа, отсъствие на възможности за развитие и неефективно управление на работното натоварване. Предложени са организационни мерки за превенция като гъвкаво работно време, равномерно разпределение и балансиране между задачите и създаването на комфортна и стимулираща работна среда (Chibukhchyan, 2022).

Провокираща мисъл статия разглежда феномена “workplace telepressure“ или т.нар. психологически натиск да се реагира незабавно и по всяко време на служебни съобщения. Външни фактори, като технологични изисквания, социални норми, организационна култура и вътрешни фактори, като личностни характеристики, нужда от принадлежност и добра приемственост и харесване от околните, оказват влияние върху това явление. При по-високи нива на “workplace telepressure“ се наблюдава невъзможност за ментално изключване от работа и по-висок риск от бърнаут и нарушен баланс работа-личен живот. В някои случаи описаният феномен се свързва с повишена ангажираност в работата (Hu & Barber, 2022).

Изтощението и дезангажираността са двата основни компонента на бърнаута, които обуславят връзката между работната среда и ефективността в работата. Емоционалното изтощение се изразява в хроничен дефицит на енергия, породено от прекомерни изисквания, като свръхнатоварване, чести прекъсвания по време на работния процес, поставянето на кратки и невъзможни срокове. Дезангажираността се свързва с формирането на защитна стратегия за икономия на ресурсите и отдадеността за вършене на работа (Bakker et al., 2004).

При изследване на източниците на стрес в български условия, се установява, че организационният стрес произтича най-вече от претоварването и ролевия конфликт, което налага изграждане на подкрепяща работна култура (Проданов, 2014).

Като съществен предиктор за бърнаут е дефиниран конфликта между работа и семейство (Singh et al., 2012). В други изследвания се установява, че прегарянето зависи от пол и семейно положение (Kaliamoorthy et al., 2009; Ronen & Ronen, 2008). Като основни стресори в други изследвания се открояват техническите проблеми, повишените изисквания към ефективност и липсата на обучение (Würtenberger et al., 2025).

Недостатъчно ефективната и оскъдна комуникация в работна среда може също да повиши нивата на бърнаут, и обратно, правилната, коректна и целенасочена ефективна комуникация действа като превенция срещу прегаряне (Atouba et al., 2018).

Личностните фактори, организационните условия и спецификите на работа, свързани с технологии служат като основни ориентири за разбиране на бърнаута при IT специалисти (Pawloski et al., 2007). Фактори като прекомерна натовареност, липса на автономия, неясни роли и несправедливост са благоприятна почва за развитие на бърнаут (Shih et al., 2013). Следователно бърнаутът не се дължи на един единствен фактор, а на взаимодействието между съвкупност от индивидуалните характеристики, организационната култура, нивото на дигитализация на процесите и интегрираността с глобализацията и нейните промени. Това неимоверно подчертава необходимостта от мултидисциплинарен подход в изследването и превенцията му. Разглеждането на тези предиктори е ключово, за да бъдат формулирани ефективни стратегии за превенция и интервенция, както на индивидуално, така и на организационно ниво.

Емпирично изследване

Цел на настоящото изследване е да провери връзката между работохолизма и професионалното прегаряне (бърнаут) вследствие дигиталните промени в IT (ИТ – информационни технологии) сектора и влиянието на работохолизма върху дигиталния бърнаут. Изследователски **задачи**, които се поставят в рамките на това изследване, са свързани с изследване на взаимовръзките и влиянието на между двата конструкта.

Основните изследователски **хипотези**, които ще бъдат разгледани са: **Хипотеза 1:** Допуска се, че съществува положителна корелация между работохолизъм и дигитален бърнаут и техните компоненти; **Хипотеза 2:** Допуска се, че съществува влияние на работохолизъм върху дигиталния бърнаут и неговите проявления.

Методи на изследване и извадка

За целите на настоящото изследване и проверка на формулираната хипотеза е приложен набор от психометрично издържани инструменти на изследване, свързани с развитието на работохолизма като поведение и синдром на бърнаут сред IT специалисти в контекста на дигиталната трансформация. Използваните инструменти включват:

Въпросник за измерване на работохолизъм: чрез два взаимнодопълващи се въпросника с цел да се отрази по-отчетливо многомерния характер на работохолизма.

- **Work Addiction Risk Test (WART)** - кратка версия от 16 айтема, насочена към установяване на поведенчески модели, свързани с компулсивна трудова ангажираност (Flowers & Robinson, 2002).

WART оценява пет основни фактора, характерни за поведение на работохолизъм:

- **Компулсивни тенденции**: натрапчив стремеж към работа, неспособност за отдих;
- **Контрол**: потребност от пълен контрол върху процесите и резултатите;
- **Нарушена комуникация и свръхпогълнатост на Аз-а в работата**: затруднения в междуличностните взаимодействия;
- **Невъзможност за делегиране:** избягване на сътрудничество и прекомерна самостоятелност;
- **Самооценка:** основана на личната стойност основно върху трудовите постижения.

В настоящото изследване коефициентът за вътрешна съгласуваност на метода α на Кронбах α = .846, което показва отлична надеждност и вътрешна консистентност.

- **Dutch Work Addiction Scale (DUWAS)** - кратка версия от 10 айтема, фокусирана върху измерване на два основни аспекта на работохолизма: прекомерна работа (working excessively) и компулсивно поведение (working compulsively) (Del Líbano et al., 2010).

За оценка на отговорите и на двата въпросника е използвана петстепенна скала на Ликерт, като 1 = напълно не съм съгласен/на, 2 = не съм съгласен/на; 3 = не мога да преценя; 4 = съгласен съм; 5 = напълно съм съгласен/на.

В настоящото изследване коефициентът за вътрешна съгласуваност на метода α на Кронбах α = .845, което показва отлична надеждност и вътрешна консистентност.

Въпросник за измерване на дигитален бърнаут. За измерване на дигиталното прегаряне е използван инструмент **(Digital Burnout Scale)**, разработен и валидиран от Erten & Özdemir (2020), който цели да оцени специфичните прояви на дигитален бърнаут, възникващи вследствие на прекомерна употреба на дигитални технологии (Erten P. & Özdemir, 2020).

Скалата съдържа 28 твърдения и се характеризира с три основни фактора:

- **Дигитално „стареене“ (износване, умора)** (Digital Aging): включва когнитивни и физически симптоми като умора, дефицит на внимание, неспособност за концентрация и физически дискомфорт, свързан с употребата на устройства;
- **Дигитална депривация** (Digital Deprivation): оценява тревожност, раздразнителност и усещане за загуба на контрол при липса на достъп до Интернет или дигитални устройства;
- **Емоционално изтощение** (Emotional Exhaustion): измерва намалена емпатия, социална изолация, апатия и влошени междуличностни отношения.

В настоящото изследване коефициентът за вътрешна съгласуваност на метода α на Кронбах α = .943, което показва отлична надеждност и вътрешна консистентност.

Извадка

Изследването е реализирано в периода юли-август 2025 г. сред специалисти от IT сектора. Изследвани са 130 лица, от които 81 жени (62.3%) и 49 мъже (37.7%). По признака възраст изследваните лица са разпределени в пет групи, както следва: до 25 г. – 20 лица (15.4%); 26-35 г. – 39 лица (30.0%); 36-45 г. – 42 лица (32.3%); 46-55 г. – 22 лица (16.9%) и

над 55 г. – 7 лица (5.4%). Най-голям брой изследвани лица са в извадките между 36-45 г. (42 и.л.) и 26-35 г. (39 и.л.), което предполага, че извадката е съставена предимно от професионалисти в активна трудова възраст. Общият трудов стаж на респондентите е разпределен съответно: до 1 г. – 4 лица (3.1%); 1-2 г. – 6 лица (4.6%); 3-5 г. – 17 лица (13.1%); 6-10 г. – 19 лица (14.6%); 11-15 г. – 27 лица (20.8%); 16-20 г. – 24 лица (18.5%) и над 20 г. – 33 лица (25.4%). Данните показват, че значителна част от респондентите имат дългогодишен общ трудов стаж от над 10 години (над половина, около 65%), в това число групите от 11-15 г., 16-20 г. и над 20 г., като най-голям е делът на изследваните лица с опит над 20 години. Това помага да се установи наличие на зрял професионален профил сред участниците. По отношение на трудовия стаж в настоящата организация, разпределението е както следва: до 1 г. – 16 лица (12.3%); 1-2 г. – 36 лица (27.7%); 3-5 г. – 32 лица (26.6%); 6-10 г. – 17 лица (13.1%); 11-15 г. – 15 лица (11.5%); 16-20 г. – 6 лица (4.6%) и над 20 г. – 8 лица (6.2%). В същото време се вижда, че стажът в настоящата организация е значително по-кратък спрямо общия трудов стаж. Близо 65% от изследваните лица имат опит под 5 години в организацията, в която работят в момента (включва групите до 1 г.; 1-2 г.; 3-5 г.). Това разминаване между високия общ трудов стаж и по-краткия организационен стаж може да се тълкува като индикатор за следните признаци: висока мобилност на специалистите в IT сектора; честа смяна на работодатели, характерна за динамичната пазарна среда; възможна кариерна адаптация към нови технологии и условия на труд и работна среда чрез преходи между организации. Разпределението спрямо нивото в йерархията в организацията е както следва: изпълнител – 78 лица (60.0%); средно ръководство – 42 лица (32.3%) и висше ръководство – 10 лица (7.7%). Видимо е, че преобладаваща част от участниците (60%) заемат изпълнителска позиция, което е характерно за организационните структури на IT сектора. Данните по показателя образование показват ясно изразено превъзходство на респондентите с висше образование - 86.9% (113 и.л.). Това е логично и в съответствие с профила на IT специалистите, при които се изисква висока степен на квалификация, умения и компетенции. Със средно образование са едва 17 лица (13.1%). По отношение на семейното положение, разпределението на респондентите е както следва: неженен/неомъжена – 40 лица (30.8%); женен/омъжена – 51 лица (39.2%); съжителство на семейни начала – 30 лица (23.1%); разведен/а – 8 лица (6.2%) и вдовец/а – 1 лице (0.8%). Данните показват, че близо две трети от участниците (62.3%) живеят в партньорска връзка, било то формална или неформална, докато една трета са необвързани или без партньор. По отношение на броя, разпределението на респондентите е както следва: нямам – 64 лица (49.2%); 1 дете – 34 лица (26.2%); 2 деца – 28 лица (21.5%) и Повече от 2 деца – 4 лица (3.1%). Данните показват, че почти половината от участниците (49.2%) нямат деца, а другата половина (50.8%) имат поне едно дете.

Резултати и обсъждане

За целите на изследването и проверка на поставените хипотези са използвани статистически анализи, осъществени чрез програма IBM SPSS Statistics, версия 20:

1. Корелационен анализ за установяване на връзки между отделните компоненти;
2. Регресионен (линеен) анализ за установяване на причинно-следствени връзки на едни променливи върху други.

Взаимовръзки между работохолизма и дигиталния бърнаут

Допуска се, че съществува положителна корелация между работохолизъм и дигитален бърнаут. За проверка на взаимовръзките на тези два конструкта при изследваните лица е извършен корелационен анализ.

Представените резултати показват, че работохолизмът и дигиталният бърнаут имат силна положителна връзка, което ще рече, че с нарастване на работохолизма нараства и дигиталния бърнаут (Таблица 1). Корелационният коефициент на Пиърсън показа силна положителна връзка между работохолизъм и дигитален бърнаут – $r = .707$, $p < .001$ (N = 130). Това означава, че с нарастване на работохолизма нараства и дигиталният бърнаут. Така хипотезата за положителна взаимовръзка се потвърждава.

Таблица 1. Взаимовръзки между работохолизъм и дигитален бърнаут

		Работохолизъм (Р)	Дигитален бърнаут (ДБ)
Р	Коефициент на корелация на Пиърсън	1	.707**
	Sig. равнище на значимост		.000
	Брой изследвани лица (ИЛ)	130	130
ДБ	Коефициент на корелация на Пиърсън	.707**	1
	Sig. равнище на значимост	.000	
	Брой изследвани лица (ИЛ)	130	130

***Статистически значима корелация при равнище на значимост p < 0.01 (2-tailed)**

Взаимовръзки между проявленията на работохолизма и дигиталния бърнаут

Допуска се, че съществува положителна корелация между проявленията на работохолизъм и дигиталния бърнаут. Измерваме подскалите на работохолизма (контрол, нарушена комуникация и свръхпогълнатост на Аз-а в работата, прекомерна работа, компулсивна работа) с подскалите на дигитален бърнаут (дигитално "стареене", дигитална депривация, емоционално изтощение). Представените резултати показват, че всички корелации между подскалите са положителни и статистически значими (Таблица 2). Най-силните връзки са между прекомерна работа – компулсивна работа, дигитално "стареене" – емоционално изтощение, контрол – дигитално "стареене". Това означава, че с нарастване на работохолизма нараства и дигиталният бърнаут. Така хипотезата за положителна взаимовръзка се потвърждава.

Таблица 2. Взаимовръзки между проявленията на работохолизъм и на дигитален бърнаут

	Дигитално "стареене"	Дигитална депривация	Емоционално изтощение
Контрол	.639**	.482**	.564**
Нарушена комуникация и свръхпогълнатост на Аз-а в работата	.501**	.304**	.565**
Прекомерна работа	.580**	.475**	.515**
Компулсивна работа	.485**	.360**	.492**

***Статистически значима корелация при равнище на значимост p < 0.01 (2-tailed)**

Проверката на взаимовръзката установи, че при изследваните лица по-високите нива на работохолизъм са значимо свързани с по-високите нива на дигитален бърнаут. Потвърждава се първоначалната хипотеза за положителна корелация между двата конструкта, включително и при техните подскали.

Влияние на работохолизма върху дигиталния бърнаут

За проверката на хипотезата е извършен линеен регресионен анализ със зависима променлива дигитален бърнаут и независима променлива работохолизъм. Моделът е значим, $F(1,128)=127.73$, $p<.001$, и обяснява 49.6% от вариацията в дигиталния бърнаут (Adjusted

R^2=.496; R^2=.499). Работохолизмът е значим положителен предиктор. Налице е статистически значимо влияние на работохолизъм върху фактора дигитален бърнаут, което потвърждава хипотезата. Коефициентът на регресия на тежестта на въздействие показва силно положително влияние на работохолизма върху дигиталния бърнаут при стойност β= *.707* и равнище на значимост *Sig.= .001* (Таблица 3). Така получените резултати очертават статистически значимо влияние на работохолизма (Коеф.: B = 0.941 (SE = 0.083), β = .707, t = 11.30, p < .001).

Таблица 3. Коефициенти: влияние на работохолизма върху дигиталния бърнаут

Модел	Нестандартизирани коефициенти		Стандартизирани коефициенти		
	B	Стандартна грешка	Beta	t	Sig.
Константа	-.759	7.070		-.107	.915
Работохолизъм	.941	.083	.707	11.302	.000

а. зависима променлива: Дигитален бърнаут

Налице е силно, статистически значимо влияние на работохолизма върху дигиталния бърнаут: с нарастване на работохолизма нарастват и нивата на бърнаут.

Влияние на проявленията на работохолизма върху дигиталния бърнаут

Факторът контрол оказва силно положително влияние върху дигиталното "стареене". Факторите контрол и прекомерна работа оказват силно положително влияние върху дигиталната депривация. Факторите контрол и нарушена комуникация и свръхпогълнатост на Аз-а в работата оказват силно положително влияние върху емоционалното изтощение.

Таблица 4. Обобщен регресионен модел - влияние на проявленията на работохолизма върху дигиталния бърнаут

	Дигитално "стареене" β (p)	Дигитална депривация β (p)	Емоционално изтощение β (p)
Контрол	.421 (p < .001)	.323 (p = .001)	.304 (p = .001)
Нарушена комуникация и абсорбция	.153 (p = .066)	–.037 (p = .701)	.337 (p = .001)
Прекомерна работа	.213 (p = .050)	.335 (p = .009)	.007 (p = .951)
Компулсивна работа	.029 (p = .761)	–.043 (p = .700)	.166 (p = .096)

Резултатите от регресионния анализ потвърждават, че работохолизмът е изключително значим положителен предиктор на дигиталния бърнаут, което означава, че с нарастването на поведение, характеризиращо се с работохолизъм, нарастват нивата на дигитален бърнаут. Хипотезата има пряка причинно-следствена връзка между двата конструкта. Различните прояви на работохолизма оказват специфично влияние върху трите подскали на дигиталния бърнаут. Работохолизмът не само е свързан с по-високите нива на дигитален бърнаут, но и го предсказва директно.

В този ред на мисли, ако се въздейства на работохолизма за неговото намаляване в работна среда, това ще окаже положително влияние и върху дигиталния бърнаут.

Както вече стана ясно много организации толерират работохолизма като нещо положително, но както виждаме от самото емпирично изследване, това може да доведе до

дигитален бърнаут. Необходимо е изграждането на стратегии за поддържането на ниски нива на работохолизъм.

От това следва да се изведат следните организационни препоръки:

1. **Политика за дигитална хигиена:** часове, в които няма необходимост от моментална реакция, правила за известяване, ефективни техники при комуникация;
2. **Управление на натоварването:** задаване на реалистични срокове и таргети, следене на работа в извънработно време и обща натовареност;
3. **Работа с контрола:** обучение за делегиране, автономия на екипи;
4. **Подкрепа за благополучие:** програма за възстановяване, психологическа подкрепа, фасилитиране на работните процеси, микро почивки от екраните и устройствата;
5. **Вземане под внимание пола като значим фактор:** възможност за гъвкаво работно време, политика за грижа и реинтеграция.

Посланието към организациите е ясно изразено чрез нормиране на работа и контрол в засилена дигитална обстановка.

Заключение

Резултатите от проведеното емпирично изследване показват, че високите нива на работохолизъм могат да доведат до симптоми на дигитален бърнаут, особено при недостатъчно развити личностни ресурси за справяне със стреса и техностреса. Кои са ключовите защитни фактори предстои да се изследва и осмисли в по-широк организационен контекст.

Бърнаутът не следва да се разглежда единствено като индивидуален проблем, свързан с личностни ресурси и копинг стратегии за справяне със стреса. Бърнаутът е сериозен организационен проблем, засягащ ефективността, устойчивостта и благополучието на служителите, екипите, системата на функциониране на организацията, цялостната комуникация и процес на извършване на дейността. Силно нарастващата дигитализация, културата на свръхангажиране и размиване на граници между професионален и личен живот изисква организациите да се справят с този риск и да изградят стратегическа, целенасочена и ефективна стратегия и политика за превенция и интервенция.

Ключов ракурс и основополагащо е да се формира подкрепяща организационна култура, базирана на доверие, справедливост и признание. Лидерският стил има директно отражение върху удовлетвореността на служителите и нивата на стрес. Трансформационното и автентично лидерство се асоциират с по-ниски нива на бърнаут, тъй като стимулират смисъл, принадлежност и мотивация. Осигуряването на справедливо разпределение на задачите, прозрачност в решенията и признание за постигнатите резултати е съществен елемент в превенцията.

Ефективното управление на работните изисквания е друг фундаментален аспект от организационните стратегии за справяне с бърнаута. Това включва балансирано разпределение на задачите, задаването и поемането на реалистични срокове и гъвкави форми на заетост, които позволяват адаптация спрямо индивидуалните нужди. Политики, свързани с гъвкаво работно време и възможност за дистанционна работа могат да подействат като буфер срещу хроничния стрес, при условие че се съчетаят с ясни правила и подкрепящо лидерство. Необходимо е да се обърне внимание на феномена “workplace telepressure“, личностните черти и моментната ситуация, в която се намира индивида. Трябва да се вземе под внимание, че в някои случаи гъвкавото работно време и възможността за работа отдалечено, може да действа като защита срещу стрес и професионално прегаряне. При други обстоятелства с други хора може да се получи обратен

ефект и това да увеличи нивата на стрес. Именно затова е необходимо да се изходи от индивидуалната гледна точка, така че отделната личност да бъде подкрепена по адекватен начин.

Организациите могат да ограничат и намалят негативните ефекти от прегарянето чрез инвестиции в трансверсални обучения и придобиване на умения, насочени към развитие на лична устойчивост (резилиънс), управление на стреса, емоционална интелигентност, екипна ефективност, техники за делегиране и ефективна комуникация. Допълнителни механизми могат да бъдат осигуряването на достъп до психологическа помощ, менторски програми и създаване на възможности за професионално и личностно развитие чрез коучинг и други методи. Подобна намеса чрез релевантни интервенции е в състояние да укрепи усещането за контрол и смисъл, което е от решаващо значение за справянето с предизвикателствата на динамичната работна среда.

Справянето с бърнаут изисква интегриран и проактивен организационен подход. Ефективните стратегии трябва да водят до баланс в употребата на технологии и иновации, да се грижат за психичното здраве на служителите, като съчетават лидерство, управление на натоварването и установени политики за работното време. По този начин организациите ще могат да гарантират не само висока продуктивност, но и устойчиво професионално благополучие, което ще се отрази на организационната ефективност по възможно най-добрия начин.

В заключение, резултатите от емпиричното изследване ясно очертават работохолизма като съществен предиктор за дигиталния бърнаут. Хроничната вътрешна необходимост да се работи „още малко“, високата потребност от контрол, трудността за делегиране и склонността към прекомерна ангажираност с работата усилват ефектите на технострeса и водят до дигитално „стареене“, дигитална депривация и емоционално изтощение. В условия на постоянна свързаност и очакване за незабавна реакция, работохолическите нагласи допринасят за размиване на границите между личен и професионален живот и усилват риска от изчерпване на личните ресурси. Това потвърждава необходимостта работохолизмът да се разглежда не само като индивидуален стил на работа, а като ключов рисков фактор за дигитален бърнаут, който изисква целенасочени организационни политики и интервенции.

Библиография

Илиева, С. (2006). *Организационна култура: същност, функции и промяна*. София: Университетско издателство "Св. Климент Охридски".

Илиева, С. (2006). *Организационно развитие*. София: Университетско издателство "Св. Климент Охридски".

Илиева, С. (2009). *Ценности, трудова и трудова мотивация*. София: Университетско издателство "Св. Климент Охридски".

Проданов, М. (2014). Психологично оценяване на основните източници на професионалния стрес. *Сборник доклади от Конференция по психология, СУ*, стр. 652–658, Продуцентски център ЛМ ЕООД, 2017.

Atouba Y.C., & Lammers, J.C. (2018). Examining the relationships between participative organisational communication practices and burnout among IT professionals. *Total Quality Management & Business Excellence, 29(13–14),* 1478–1495.

Bakker A.B., Demerouti E., & Verbeke W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43(1),* 83–104.

Borman W.C., Ilgen D.R., & Klimoski R.J. (Eds.) (2003). Handbook of psychology: Vol. 12. *Industrial and organizational psychology,* (I. B. Weiner, Ed.-in-Chief). John Wiley & Sons.

Chibukhchyan M.S. (2022). Problems of prevention of professional deformation of representatives of modern digital professions. *Pedagogical Sciences, 2022(1–3).*

Ciccarelli, S.K., & White, J.N. (2015). *Psychology (4th ed.).* Pearson.

Clark M.A., Lelchook A.M., & Taylor M.L. (2010). Beyond the Big Five: How narcissism, perfectionism, and dispositional affect relate to workaholism. *Personality and Individual Differences, 48(7),* 786–791

Del Líbano M.L., Llorens S., Salanova M., & Schaufeli W.B. (2010), „Validity of a brief workaholism scale", Psicothema, 22(1), 143–150.

Derks D., van Mierlo H., & Schmitz E.B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology, 19(1),* 74–84.

Flowers C.P., Robinson B. (2002). A structural and discriminant analysis of the Work Addiction Risk Test. *Educational and Psychological Measurement.*

Griffiths M. (2011). Workaholism – a 21st-century addiction. *The Psychologist, 24(10),* 740–745.

Hoyle R.H. (2010). *Handbook of personality and self-regulation*. Wiley-Blackwell.

Hu X. & Barber L. (2022), *Staying connected: The role of workplace telepressure in employee health.* Routledge Handbook.

Kaliamoorthy P., Priyadarsini N., & Maran K. (2009). An empirical study on the burnout of IT professionals employed for Middle East countries. *Buletinul Universităţii Petrol – Gaze din Ploieşti, Seria Ştiinţe Economice, LXI(4),* 26–35.

Krishnan C., Singh, S., & Baba, M.M. (2023). Effect of work from home and employee mental health through mediating role of workaholism and work-family balance. *International Journal of Social Psychiatry, 70(1),* 144–156.

Pawloski S.D., Kaganer E.A., & Cater, J.J.III. (2007). Focusing the research agenda on burnout in IT: Social representations of burnout in the profession. *European Journal of Information Systems, 16(5),* 612–627.

Ronen S. & Ronen A.M. (2008). Gender differences in engineers' burnout. *Equal Opportunities International, 27(7),* 677–691.

Savicki V. (2020). *Culture and Burnout in the Workplace*. The Handbook of Culture and Organizational Behavior.

Shih, S.P., Jiang J.J., Klein,G., & Wang E.J. (2013). Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. *Information & Management, 50(7),* 582–589.

Würtenberger A.G., Groneberg D.A., & Mache S. (2025). Digital stress perception and associations with work- and health-related outcomes among general practitioners in Germany. A quantitative study, *BMC Health Services Research*, *25*, Article 535.

Изследването е реализирано с подкрепата на Програма „Образование" 2021-2027, процедура BG05SFPR001-3.004 „Подкрепа за развитие на проектна докторантура", договор BG05SFPR001-3.004-0020-C01

РАБОТОХОЛИЗЪМ И ДИГИТАЛЕН БЪРНАУТ В IT СЕКТОРА

Силвия Гавраилова, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

WORKAHOLISM AND DIGITAL BURNOUT IN THE IT SECTOR

Sylvia Gavrailova, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: В условията на ускорена дигитална трансформация и интензивно използване на технологии в професионалната среда, работохолизмът и дигиталният бърнаут се очертават като значими психосоциални рискове. Настоящото изследване анализира проявите на работохолизъм и дигитален бърнаут сред служители в IT (ИТ – информационни технологии) сектора, като се поставя фокус върху ключови демографски и организационни характеристики. По-конкретно се разглеждат различията по тези характеристики спрямо основните изследвани контрукти. Резултатите предоставят емпирична основа за идентифициране на уязвими групи и за планиране на целеви организационни интервенции и практики за превенция и управление на психосоциалните рискове в дигитална работна среда.

Ключови думи: работохолизъм, професионално прегаряне (бърнаут), дигитален бърнаут, дигитална трансформация, организационна среда, IT сектор

Abstract: In the context of accelerated digital transformation and the intensive use of technologies in the professional environment, workaholism and digital burnout emerge as significant psychosocial risks. This study examines manifestations of workaholism and digital burnout among employees in the IT (information technologies) sector, focusing on key demographic and organizational characteristics. Specifically, the differences in these characteristics are analyzed in regards with the main reviewed constructs. The results provide an empirical basis for identifying vulnerable groups and for planning targeted organizational interventions and practices for the prevention and management of psychosocial risks in a digital work environment.

Keywords: workaholism, occupational burnout, digital burnout, digital transformation, organizational environment, IT sector

Работохолизмът и бърнаутът са два съвременни, с нарастващо значение феномена, които се зараждат предимно в организационната среда, но чието въздействие оказва влияние също така върху личния живот, психичното здраве и общото благополучие на индивида. Културните характеристики на обществото и на конкретната организация играят съществена роля във формирането на външните фактори, нагласи и предразположения към развитието на поведение, свързано с прекомерна трудова ангажираност. В редица професионални среди увеличеното работно време, поемането на допълнителни задължения и поддържането на висока продуктивност се възприемат като положителни и желани характеристики и ключови аспекти.

От гледна точка на личността, ключово значение имат индивидуалните ресурсите за справяне с културата на хронична ангажираност и натиск за свръхпродуктивност. Неглижирането на този проблем крие риск от преминаване към по-дълбоки състояния, като професионалното прегаряне (бърнаут), което засяга не само индивидуалното функциониране, но и качеството на междуличностните отношения.

В този контекст особено внимание следва да се отдели на феномена технострес – напрежение, произтичащо от взаимодействието с нови технологии. В съвременните изследвания на фона на нарастващата дигитализация и съчетаването с работохолизъм и технострес може да доведе до състояние, известно като дигитален бърнаут: форма на изтощение и дезориентация, свързана с прекомерната употреба на дигитални технологии в работния процес.

На фона на нарастващата дигитализация в работна среда става необходимо стратегическо планиране на превенции, насочени към съхраняване на личността и

поддържане на добро ниво на психично благополучие и здраве. Внедряването на този аспект в организационната култура ще подкрепи устойчивостта и благополучието на служителите, което е от съществено значение за справянето с това предизвикателство.

Според редица автори (Илиева, Robinson, Andreassen, Sussman, Griffiths, Clark, Sharma & Sharma и др.) работохолизмът представлява форма на пристрастеност към труда до такава степен, че личният живот, щастие и субективно благополучие, социалните отношения и междуличностните връзки, здравето, биват системно пренебрегвани. Работохолизмът може да бъде сравнен като форма на поведенческа зависимост, подобно на хазарт и интернет употреба. Характеризира се с неефективно изпълнение на работните задачи, склонност към ангажираност с рутинни, често ненужни дейности, съсредоточаване в ритуали и обсебващи времето действия вместо стратегическо планиране и приоритизиране. Също така при него се наблюдава компулсивно трудово поведение, загуба на контрол върху работната активност, пренебрегване на личния живот. Хората с подобен профил влагат цялата си енергия и време в работа, омаловажавайки всички останали аспекти на живота. Това неизбежно оказва влияние и върху организационната структура, в която оперират. Друга особена характеристика на работохолиците е в упражняване на контрол над другите в работата, която се изразява в прекомерно поемане на отговорности, постоянна проверка на качеството на чуждата работа, повишена критичност и враждебност в междуличностните отношения. Те често проявяват висока взискателност не само към себе си, но и към околните (Илиева, 2009).

В този смисъл работохолизмът се отличава от високата трудова ангажираност именно чрез липсата на вътрешна удовлетвореност и контролиран избор (Sharma & Sharma, 2017). На двата полюса на оста на включеност в работата са разположени ангажираността, като проява на мотивация и удовлетворение от работата, положителна нагласа и участие в работния процес, и работохолизма - натрапчива потребност от работа, често съпроводена от вътрешен натиск и пренебрегване на индивидуалните нужди.

Работохолизмът първоначално е интерпретиран от гледна точка на клиничната психология като форма на зависимост и обсесивно-компулсивно поведение. Той обаче има ясно изразено място в трудовата и организационна психология, тъй като се проявява в контекста на организационната среда и често се възприема положително, като висока ангажираност. Това позитивно възприемане може да маскира дългосрочните негативни последици и да попречи на навременното идентифициране и справяне с проблема (Илиева, 2009).

B. Robinson (2000) разглежда работохолизма отвъд трудовата и организационна психология и засяга семейството и културните среди. Подчертава, че изследванията до момента са ограничени основно до работното място, като се пренебрегват семейните и междукултурните последици (което ще рече, че работохолизмът се изследва най-вече в работна среда, но не и в семейната среда без отчитане на културните последици). Представени са различни типологии на работохолизма и свързаните с него депресия, тревожност и здравословни проблеми. Изследванията сочат, че работохолизмът уврежда семейните отношения, като води до конфликти, отчуждение и ролева инверсия, при която децата поемат родителските функции. Авторът настоява за интегриран подход, включващ организационни, семейни и културни измерения. Също така подчертава, че западната култура възнаграждава постиженията, индивидуализма и хиперпродуктивността, което създава благоприятни условия за развитието на поведение, свързано с прекомерна трудова ангажираност и компулсивна работна нагласа. На организационно ниво допринасят фактори

като превишаващи нормата изисквания, липсата на граници между работа и личен живот, както и култура на нормализиране и възнаграждаване на преработването (Robinson, 2000).

Според редица автори (Freudenberger, Maslach, Andreassen, Schaufeli, Илиева и др.) неефективното справяне със стреса, продължителното участие в стресогенни ситуации, при които личността не разполага с достатъчно личностни когнитивни ресурси за адекватна реакция могат да доведат до т.нар. психично изгаряне (бърнаут). Според Илиева (2006) този феномен има дългосрочни последствия, както за психичното здраве на индивида и неговата самооценка, така и за удовлетвореността от труда, чувството за принадлежност и професионална ангажираност. На организационно ниво се наблюдава отрицателно влияние върху ефективността на екипите и качеството на междуличностните отношения.

В съвременния контекст хроничният стрес и изтощението придобиват нови колосални измерения под въздействието на нарастващата и прогресивна дигитализация, бързото развитие на технологиите, въвеждането на изкуствен интелект. Все повече в ежедневието и работната среда на човека, дистанционната работа, която направи подем и се усъвършенства по време на COVID-19 пандемията, постоянната свързаност и липсата на ясни граници между работа и личен живот създаде допълнителни рискове. Затова професионалното прегаряне не е само индивидуален проблем, а системен организационен и социален феномен, чието разбиране изисква интегриран подход.

Следователно в перспективата на съвременната непрекъснато развиваща се и растяща дигитализация, говорим за дигитален бърнаут. Като форма на изтощение той е предизвикан от продължителна и интензивна употреба на дигитални технологии в работния процес, при което се наблюдава постоянна свързаност, чести прекъсвания на различни нива в работата и информационно претоварване, което предразполага към невъзможност и неспособност за психологическо дистанциране от работата. Възможността за достъп до работа през цялото време през мобилните устройства, размитите граници работа - личен живот, непрекъснатото превключване от една тема в друга, водят до прекомерно изтощение и оттам - намаляване на работната ангажираност. Всичко това влияе както на индивидуално, така и на организационно ниво. В личен аспект се проявява като емоционално изтощение, когнитивно претоварване, нарушения в съня и намалена лична удовлетвореност. В организационен аспект се наблюдава спад на постоянството и устойчивата продуктивност, намаляване на екипната динамика и нормиране на културата на преработване като позитивен фактор.

В обобщение, бърнаутът следва да се разглежда като комплексен и сложен феномен, произтичащ от взаимодействието между личностни, организационни и социално-културни фактори. Макар личните ресурси и устойчивостта (т.нар. резилиънс) да имат защитни функции, решаващо значение също имат условията на работната среда, лидерският стил и организационната култура.

Емпирично изследване

Основните изследователски **задачи**, които се поставят в рамките на това изследване, са свързани с установяване на различия по демографски признаци при работохолизма и дигиталния бърнаут.

Основната изследователска **хипотеза** е допускането, че има разлика в проявите на работохолизъм и дигитален бърнаут по демографските характеристики (пол, възраст, общ трудов стаж, трудов стаж в организацията, ниво в йерархията на организацията, образование, семейно положение, брой деца).

Методи на изследване и извадка

За целите на настоящото изследване и проверка на формулираната хипотеза е приложен набор от психометрично издържани инструменти за изследване, свързани с развитието на работохолизма като поведение и синдром на бърнаут сред IT специалисти в контекста на дигиталната трансформация. Използваните инструменти включват:

Въпросник за измерване на работохолизъм: чрез два взаимнодопълващи се въпросника с цел да се отрази по-отчетливо многомерния характер на работохолизма:

- **Work Addiction Risk Test (WART)** - кратка версия, насочена към установяване на поведенчески модели, свързани с компулсивна трудова ангажираност (Flowers & Robinson, 2002). Скалата е разработена от Flowers & Robinson и е широко използван инструмент за диагностициране на склонност към работохолизъм. Оригиналната скала съдържа 25 твърдения, а в настоящото изследване са използвани 16 айтема от тях.

WART оценява пет основни фактора, характерни за поведение на работохолизъм:

- **Компулсивни тенденции**: натрапчив стремеж към работа, неспособност за отдих;
- **Контрол**: потребност от пълен контрол върху процесите и резултатите;
- **Нарушена комуникация и свръхпогълнатост на Аз-а в работата**: затруднения в междуличностните взаимодействия;
- **Невъзможност за делегиране:** избягване на сътрудничество и прекомерна самостоятелност;
- **Самооценка:** основана на личната стойност основно върху трудовите постижения.

В настоящото изследване коефициентът за вътрешна съгласуваност на метода α на Кронбах α = .846, което показва отлична надеждност и вътрешна консистентност.

- **Dutch Work Addiction Scale (DUWAS)** - кратка версия от 10 айтема, фокусирана върху измерване на два основни аспекта на работохолизма: прекомерна работа (working excessively) и компулсивно поведение (working compulsively) (Del Líbano et al., 2010).

За оценка на отговорите и на двата въпросника е използвана петстепенна скала на Ликерт, като 1 = напълно не съм съгласен/на, 2 = не съм съгласен/на; 3 = не мога да преценя; 4 = съгласен съм; 5 = напълно съм съгласен/на.

В настоящото изследване коефициентът за вътрешна съгласуваност на метода α на Кронбах α = .845, което показва отлична надеждност и вътрешна консистентност.

Статията „Workaholism Scales: Some Challenges Ahead“ представя въпросниците Work Addiction Risk Test (WART) и Dutch Work Addiction Scale (DUWAS), които се използват широко в изследванията на работохолизма, и обясняват, че улавят различни аспекти на явлението и се считат за взаимнодопълващи се. Някои автори препоръчват комбинираното им използване, за да се осигури по-пълна сигнификация на работохолизма. Докато DUWAS помага да се опише колко и как работи човек, WART допълва анализа с информация защо го прави и с какво вътрешно напрежение (Gonçalves et al., 2023).

- **Въпросник за измерване на дигитален бърнаут.** За измерване на дигиталното прегаряне е използван инструмент **(Digital Burnout Scale)**, разработен и валидиран от Erten & Özdemir (2020), който цели да оцени специфичните прояви на дигитален бърнаут, възникващи вследствие на прекомерна употреба на дигитални технологии. Дигиталният бърнаут се дефинира като състояние на изтощение, дезориентация и психологическа преумора, предизвикано от непрекъснато и продължително взаимодействие с дигитални устройства (Erten P. & Özdemir, 2020).

Скалата съдържа 28 твърдения и се характеризира с три основни фактора:

- **Дигитално „стареене“ (износване, умора)** (Digital Aging): включва когнитивни и физически симптоми като умора, дефицит на внимание, неспособност за концентрация и физически дискомфорт, свързан с употребата на устройства;
- **Дигитална депривация** (Digital Deprivation): оценява тревожност, раздразнителност и усещане за загуба на контрол при липса на достъп до Интернет или дигитални устройства;
- **Емоционално изтощение** (Emotional Exhaustion): измерва намалена емпатия, социална изолация, апатия и влошени междуличностни отношения.

В настоящото изследване коефициентът за вътрешна съгласуваност на метода α на Кронбах α = .943, което показва отлична надеждност и вътрешна консистентност.

Извадка

Изследването е реализирано в периода юли-август 2025 г. сред специалисти от IT сектора. Изследвани са 130 лица, от които 81 жени (62.3%) и 49 мъже (37.7%). Това показва, че в извадката на настоящото изследване има по-значително представяне на жените, което може да бъде от значение при интерпретацията на резултатите, свързани с личните преживявания и нагласи на участниците в изследването.

По признака възраст изследваните лица са разпределени в пет групи, както следва: до 25 г. – 20 лица (15.4%); 26-35 г. – 39 лица (30.0%); 36-45 г. – 42 лица (32.3%); 46-55 г. – 22 лица (16.9%) и над 55 г. – 7 лица (5.4%). Най-голям брой изследвани лица са в извадките между 36-45 г. (42 и.л.) и 26-35 г. (39 и.л.), което предполага, че извадката е съставена предимно от професионалисти в активна трудова възраст. Това може да бъде важно при тълкуването на резултатите, особено по теми като професионален опит, адаптация към дигиталната трансформация и натрупан организационен стаж.

За целите на изследването, трудовият стаж на лицата е разделен по два признака – общ трудов стаж и трудов стаж в настоящата организация. Общият трудов стаж на респондентите е разпределен съответно: до 1 г. – 4 лица (3.1%); 1-2 г. – 6 лица (4.6%); 3-5 г. – 17 лица (13.1%); 6-10 г. – 19 лица (14.6%); 11-15 г. – 27 лица (20.8%); 16-20 г. – 24 лица (18.5%) и над 20 г. – 33 лица (25.4%). Данните показват, че значителна част от респондентите имат дългогодишен общ трудов стаж от над 10 години (над половина, около 65%), в това число групите от 11-15 г., 16-20 г. и над 20 г., като най-голям е делът на изследваните лица с опит над 20 години. Това помага да се установи наличие на зрял професионален профил сред участниците. По отношение на трудовия стаж в настоящата организация, разпределението е както следва: до 1 г. – 16 лица (12.3%); 1-2 г. – 36 лица (27.7%); 3-5 г. – 32 лица (26.6%); 6-10 г. – 17 лица (13.1%); 11-15 г. – 15 лица (11.5%); 16-20 г. – 6 лица (4.6%) и над 20 г. – 8 лица (6.2%). В същото време се вижда, че стажът в настоящата организация е значително по-кратък спрямо общия трудов стаж. Близо 65% от изследваните лица имат опит под 5 години в организацията, в която работят в момента (включва групите до 1 г.; 1-2 г.; 3-5 г.). Това разминаване между високия общ трудов стаж и по-краткия организационен стаж може да се тълкува като индикатор за следните признаци: висока мобилност на специалистите в IT сектора; честа смяна на работодатели, характерна за динамичната пазарна среда; възможна кариерна адаптация към нови технологии и условия на труд и работна среда чрез преходи между организации. Наличието на високо професионално ниво, съчетано с по-кратък стаж в настоящата организация може да има определящо значение при интерпретация на резултатите, свързани с мотивация, организационна ангажираност, устойчивост към промяна и бърнаут.

Разпределението спрямо нивото в йерархията в организацията е както следва: изпълнител – 78 лица (60.0%); средно ръководство – 42 лица (32.3%) и висше ръководство – 10 лица (7.7%). Видимо е, че преобладаваща част от участниците (60%) заемат изпълнителска позиция, което е характерно за организационните структури на IT сектора. Делът на ръководни позиции (40%) не е за пренебрегване, като дава възможност за сравнителен анализ между различните по отношение на основните теми в настоящото изследване, а именно работохолизъм и бърнаут при дигиталните промени, които се случват в ежедневието на служителите в работна среда.

Данните по показателя образование показват ясно изразено превъзходство на респондентите с висше образование - 86.9% (113 и.л.). Това е логично и в съответствие с профила на IT специалистите, при които се изисква висока степен на квалификация, умения и компетенции. Със средно образование са едва 17 лица (13.1%).

По отношение на семейното положение, разпределението на респондентите е както следва: неженен/неомъжена – 40 лица (30.8%); женен/омъжена – 51 лица (39.2%); съжителство на семейни начала – 30 лица (23.1%); разведен/а – 8 лица (6.2%) и вдовец/а – 1 лице (0.8%). Данните показват, че близо две трети от участниците (62.3%) живеят в партньорска връзка, било то формална или неформална, докато една трета са необвързани или без партньор. Това разпределение може да има значение при анализа на преживяванията, свързани с работохолизъм и бърнаут, тъй като семейното положение често се свързва с наличието на социална подкрепа, разпределение на времето и отговорности, които могат да смекчават или усилват ефекта от професионалния стрес и натоварване.

По отношение на броя, разпределението на респондентите е както следва: нямам – 64 лица (49.2%); 1 дете – 34 лица (26.2%); 2 деца – 28 лица (21.5%) и Повече от 2 деца – 4 лица (3.1%). Данните показват, че почти половината от участниците (49.2%) нямат деца, а другата половина (50.8%) имат поне едно дете. Това разпределение е важно в контекста на изследваните явления, а именно работохолизъм и бърнаут, тъй като грижите за деца и отговорностите, свързани с родителството, могат да оказват значително влияние върху няколко важни фактора: времевия ресурс на служителите; баланс работа - семейство; емоционалната, физическа и психична умора, особено при натоварени графици и дигитално напрежение. Участниците с деца, особено тези с две или повече, могат да бъдат изложени на риск от прегаряне поради взаимодействието между професионални и семейни изисквания. От друга страна, родителството може да функционира и като източник на мотивация и вътрешна устойчивост, в зависимост от конкретния житейски контекст.

Резултати и обсъждане

За целите на изследването и проверка на поставената хипотеза са използвани статистически методи, осъществени чрез програма IBM SPSS Statistics, версия 20. Извършени са t-test и дисперсионен анализ One-way ANOVA за установяване на различия според демографските характеристики върху проявите на работохолизъм и синдрома на дигитален бърнаут.

Различия по демографски фактори в работохолизма и дигиталния бърнаут

Допуска се, че има наличие на разлики в проявите на работохолизъм и бърнаут според демографските характеристики при изследваните лица. Изброените подхипотези са изследвани паралелно върху двата конструкта и техните подскали. От всички демографски фактори единствено по показателя „пол“ има наличие на статистически значима разлика при двата конструкта и част от техните подскали, като жените са по-уязвими (Таблица 1).

Таблица 1. Влияние на пола върху проявите на работохолизъм и дигитален бърнаут

	Тест на Левен за равенство на вариациите		Т-тест		
	F	Sig.	T	df	Two-sided p
Работохолизъм	.034	.853	-2.458	128	.015
			-2.366	89.445	.020
Дигитален бърнаут	.984	.323	-3.982	128	.000
			-4.034	105.509	.000

Тези резултати подкрепят предположението, че жените могат да бъдат по-уязвими към преживявания на емоционално натоварване, усещане за загуба на контрол и интензивна дигитална преумора, всичко това в дигитализирана работна среда.

При останалите демографски компоненти не се установяват статистически значими разлики, като наблюдаваните вариации са единствено описателни без доказателствена стойност. Въпреки статистическите резултати, тези показатели представят важни тенденции, които имат организационно значение. Те изясняват и очертават нуждата от проактивна превенция на работохолизма и бърнаута сред служители на различни нива, на различна възраст, с различен семеен статус.

Заключение

В условията на ускорена дигитална трансформация, внедряване на иновации и нарастваща зависимост от технологични средства и информационни системи, особено сред някои технологични сектори, какъвто е IT сектора, темите за работохолизъм и дигитален бърнаут придобиват все по-голямо значение. Настоящата разработка очертава взаимовръзките между прекомерната трудова ангажираност и проявите на дигитално изтощение, като подчертава ролята на културните, организационните и личностни фактори.

Организациите често формират и налагат, понякога и неосъзнато, култура, която насърчава и възнаграждава поведение, типично за работохолизма. Свръхангажираността, поемането на повече от предвиденото задачи, често се интерпретира като лоялност, инициативност и отдаденост, което води до позитивна оценка от страна на ръководството, без да се отчита деструктивният потенциал на подобна трудова нагласа. Непрекъснато високите очаквания за продуктивност, доброто отношение към постоянна достъпност чрез дигитални устройства „24/7“, липсата на ясно очертани граници между работно и лично време, както и нормирането и прехвалването на свръхангажирания претоварен служител, подхранват развитието на работохолизъм. Всичко описано, което се подкрепя от самата организация създава илюзията за ефективност. В дългосрочен план обаче крие сериозни опасности и подлага служителите на риск от емоционално изчерпване, загуба на мотивация и когнитивно претоварване - предиктори на бърнаута. При тези условия е съществено организациите да преосмислят своите разбирания и нагласи и да формират нови практики, разграничавайки здравословната трудова ангажираност от компулсивната работна зависимост и да предприемат конкретни активности за свързаните с нея рискове.

Макар и настоящото изследване да се фокусира върху IT сектора, предизвикателствата на дигиталната трансформация засягат и други икономически сфери, чиито служители също са подложени на висока дигитална натовареност.

Анализирана е хипотеза във връзка с очакване за разлика в проявите на работохолизъм и дигитален бърнаут по всеки един от демографските признаци. Единствено по признака „пол“ се установява статистическа значимост. Жените показват по-високи стойности и при

двата конструкта. Това насочва интервенциите за справяне с тези два феномена на работното място с акцент и фокус по отношение на пола.

Необходимостта от взимането на превантивни организационни мерки срещу работохолизма и бърнаута е все по-осезаема и наложително трябва да бъде внедрена в организационната стратегия с цел подобряване на психичното здраве на служителите и създаване на устойчиви и подкрепящи работни условия, съобразени с реалността на съвременната дигитална структура на икономиката.

Библиография

Илиева, С. (2006). *Организационна култура: същност, функции и промяна*. София: Университетско издателство "Св. Климент Охридски".

Илиева, С. (2006). *Организационно развитие*. София: Университетско издателство "Св. Климент Охридски".

Илиева, С. (2009). *Ценности, трудова и трудова мотивация*. София: Университетско издателство "Св. Климент Охридски".

Andreassen C.S. (2014). "Workaholism: An overview and current status of the research", Journal of Behavioral Addictions, 3(1), 1–11

Andreassen C.S., Hetland J., & Pallesen S. (2010). The relationship between 'workaholism', basic needs satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality, 24(1),* 3–17.

Clark M.A., Lelchook A.M., & Taylor M.L. (2010). Beyond the Big Five: How narcissism, perfectionism, and dispositional affect relate to workaholism. *Personality and Individual Differences, 48(7),* 786–791.

Clark, M. A. (2016). Workaholism: It's not just long hours on the job. *Psychological Science Agenda, April.* American Psychological Association.

Del Líbano M.L., Llorens S., Salanova M., & Schaufeli W.B. (2010). Validity of a brief workaholism scale. *Psicothema, 22(1),* 143–150.

Erten P. & Özdemir O. (2020). The Digital Burnout Scale Development Study. *nönü University Journal of the Faculty of Education, 21(2),* 668–683.

Flowers C.P., Robinson B. (2002). A structural and discriminant analysis of the Work Addiction Risk Test. *Educational and Psychological Measurement*.

Freudenberger H. J. (1974), "Staff Burn-Out", Journal of Social Issues, 30(1), 159–165

Gonçalves L.M., Meneses J., Sil S., Silva T., & Moreira A.C. (2023). Workaholism scales: Some challenges ahead. *Behavioral Sciences, 13(8),* 529.

Griffiths M. (2011). Workaholism – a 21st-century addiction. *The Psychologist, 24(10),* 740–745.

Maslach C. & Leiter M.P. (2016), Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15(2),* 103–111.

Maslach C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69(2),* 143–152.

Maslach C., Schaufeli W.B., & Leiter M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52(1),* 397–422.

Robinson, B.E. (2000). Workaholism: Bridging the Gap Between Workplace, Sociocultural, and Family Research. *Journal of Employment Counseling, vol.38.*

Schaufeli W.B., Leiter M.P., & Maslach C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International, 14(3),* 204–220.

Sharma A. & Sharma R. (2017). A journey into the heart of workaholism from cross-cultural perspective. *Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 17, Nos. ¾.*

Sussman S. (2013). Workaholism: A review. *Journal of Addiction Research & Therapy, S6.*

Изследването е реализирано с подкрепата на Програма „Образование“ 2021-2027, процедура BG05SFPR001-3.004 „Подкрепа за развитие на проектна докторантура“, договор BG05SFPR001-3.004-0020-C01

ДИГИТАЛНА ЕМПАТИЯ И ЛИДЕРСТВО В ЕПОХАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ

Вили Иларионова, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

DIGITAL EMPATHY AND LEADERSHIP IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Vili Ilarionova, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: В условията на ускорена дигитална трансформация и нарастващо внедряване на системи с изкуствен интелект в организационен контекст, въпросът за човешката адаптация, доверието и лидерството придобива централно значение. Настоящият доклад разглежда концепцията за дигиталната емпатия като ключов психологически механизъм, който подпомага интеграцията между човека и технологиите в условия на несигурност и промяна. Анализирани са основните страхове, характерни за дигиталната епоха - страхът от заместване, от загуба на лична и професионална стойност и от ерозия на човешката връзка. Докладът поставя фокус върху ролята на лидера като медиатор между човека и алгоритъма, който не само въвежда технологични иновации, но и управлява емоционалните реакции, проекциите и очакванията, свързани с тях. От психодинамична перспектива изкуственият интелект вече може да бъде разглеждан като обект на доверие, към който се насочват надежди, страхове и потребност от сигурност. В заключение се аргументира, че дигиталната емпатия и емоционално осъзнатото лидерство са ключови условия за устойчиво организационно развитие и за запазване на човешката стойност в ерата на изкуствения интелект.

Ключови думи: дигитална емпатия, лидерство, доверие, изкуствен интелект, организационно развитие

Abstract: In the context of accelerated digital transformation and the increasing integration of artificial intelligence systems in organizational environments, issues related to human adaptation, trust, and leadership have become central. This paper explores the concept of digital empathy as a key psychological mechanism facilitating the integration between humans and technology under conditions of uncertainty and rapid change. The analysis focuses on three core fears characteristic of the digital era: fear of replacement by machines, fear of loss of personal and professional value, and fear of erosion of human connection. Particular attention is given to the role of leadership as a mediating function between humans and algorithms, emphasizing the leader’s responsibility not only to implement technological innovation but also to manage emotional reactions, projections, and expectations associated with artificial intelligence. From a psychodynamic perspective, artificial intelligence is conceptualized as a new object of trust, onto which individuals project hopes, fears, and needs for security. The paper concludes that digital empathy and emotionally aware leadership are essential conditions for sustainable organizational development and for preserving human value in the age of artificial intelligence.

Keywords: digital empathy, leadership, trust, artificial intelligence, organizational development

Увод

В свят, в който алгоритмите навлизат с бърз темп във всички аспекти на професионалния и личния ни живот, усещането за принадлежност, разбиране и човешка връзка започва да се променя. Технологиите вече не са просто инструменти, а активни участници в начина, по който живеем, мислим и чувстваме. Тази трансформация поражда не само организационни, но и психологически и етични въпроси за нашата сигурност, идентичност и усещане за стойност в една дигитализирана среда. Точно тук дигиталната емпатия се очертава като ключов фактор за успешно навигиране в тази нова реалност, където способността ни да усещаме, реагираме и да се свързваме един с друг се променя, когато изкуственият интелект (ИИ) задава нов ритъм на работа и общуване. Какво се случва обаче, когато реалността, моделирана от ИИ, разклаща чувството ни за сигурност и може ли психологията да предложи интеграция между технологичната иновация и човешката психодинамика, така че доверието и връзката да се запазят? Настоящият доклад интерпретира точно тези въпроси, като комбинира психологически, организационни и

етични перспективи, за да очертае ролята на дигиталната емпатия и новото лидерство в епохата на изкуствения интелект.

Концепция за дигиталната емпатия

Понятието „дигитална емпатия“ се развива през последното десетилетие (напр. Terry & Cain, 2016; Friesem, 2016) и постепенно се утвърждава като ключов елемент в психологията на взаимодействието човек-технология. То описва способността да проявяваме емпатия в дигитален контекст чрез внимание, език на съпричастност и осъзната комуникация, дори при отсъствие на физическо присъствие. Тази форма на емпатия се проявява не само в индивидуалните онлайн взаимодействия, но и в начина, по който се изграждат онлайн общности, професионални мрежи и цели организационни култури. С други думи, дигиталната емпатия функционира като мост, който свързва човешката емоционалност с технологично-обусловената комуникация.

Литературата по темата аргументира, че дигиталната емпатия може осезаемо да засили чувството за принадлежност и подкрепа при онлайн взаимодействие, особено когато комуникацията е автентична и осъзната. Тя подпомага изграждането на доверие и колективна устойчивост в екипи, работещи дистанционно, като улеснява емоционалния обмен и намалява усещането за изолация. Този тип емпатия се разглежда като нова форма на социална интелигентност, която разширява традиционните граници на човешката връзка и превръща технологиите в посредник на човешкото присъствие. В професионален контекст това означава, че организациите трябва да развиват не само технологична грамотност у своите членове, но и емоционална компетентност в дигитална среда. Необходими са умения за разпознаване на емоционални сигнали онлайн, съпричастно реагиране в електронната комуникация и изграждане на култура на уважение и разбиране в смесени екипи (виртуални и на място). Както отбелязват Абу Хашиш и Фризем, способността да останем емпатични чрез технологиите е ключова за психичното благополучие, позитивната организационна култура и изграждането на доверие между хората, независимо от физическата дистанция (Hashish, 2025; Friesem, 2016). Анализът на Хашиш в сферата на здравните грижи допълнително подчертава, че дигиталната емпатия не е само техническо умение, а включва важни етични и емоционални измерения (Hashish, 2025). С други думи, да бъдеш дигитално емпатичен означава не просто да използваш инструментите правилно, а да общуваш автентично и с грижа, създавайки основа за доверие дори в отсъствието на директен човешки контакт.

Като включваме емпатия не може да пропуснем и доверието, което е още една централна концепция в пресечната точка между ИИ и лидерството. То служи като вид „сплав“, която позволява на хората да приемат и ефективно да използват новите технологии. Липсата на доверие, било към самата технология или към лидерите, които я внедряват, може да подкопае успеха на всяка иновация. Данни от доклади в работната индустрия на KPMG и IBM Institute for Business Value показват, че доверието в системите с изкуствен интелект е силно зависимо от прозрачността и човешкия контрол при използването им. Когато хората възприемат технологията като „безлична“ или непрозрачна, у тях се губи усещането за смисъл и контрол, в резултат на което системата започва да изглежда ненадеждна и доверието в нея спада. Това често води до повишена тревожност, чувство за загуба на автономия и съмнения относно собствената роля в работния процес. Особено когато липсва яснота кой наблюдава алгоритмите, как се вземат решенията и какви са механизмите за коригиране на грешки, служителите могат да развият дълбоко недоверие, което пречи на ефективната интеграция на ИИ в работната среда. Обратно, при организационен подход,

фокусиран върху човека, когато ИИ допълва, а не замества човешкия труд, и когато резултатите от системите се наблюдават и проверяват за качество, нивото на доверие и ангажираност на служителите нараства значително. Същите доклади подчертават, че обучението на персонала относно начина на работа на системите, съчетано с ясни механизми за отговорност и човешки надзор, укрепват чувството за сигурност и намаляват страха от технологична неопределеност (KPMG, 2023; IBM Institute for Business Value, 2024). В обобщение, доверието действа като регулатор на приемането на ИИ, като то може да ускори или забави внедряването на новите решения. Ако има доверие, хората са склонни да приемат препоръките и решенията на алгоритмите и да взаимодействат с тях, докато недоверието може да спре тази приемственост. За лидерите това означава, че те трябва активно да работят за изграждане на доверие към технологиите, но и към себе си като морални посредници при внедряването им. Именно по този начин се свързват трите ключови елемента: доверие, лидерство и изкуствен интелект. Прозрачното, етично и емпатично лидерство създава доверие, което от своя страна улеснява приемането на ИИ в организацията.

Страховете на дигиталната епоха

Въз основа на анализа на актуалната литература и проучвания могат да се открояят три ключови страхове, които оформят отношението на хората към изкуствения интелект и технологичната промяна. Това са тези, които често съпътстват организационните трансформации и пряко влияят върху доверието и ангажираността на служителите:

1. Страхът „Ще ме замести машината“. Ускоряващата се автоматизация поражда у много хора тревога, че техният труд може да стане излишен. Докладът “The Future of Jobs” на Световния икономически форум показва, че към момента около 34% от работните задачи са автоматизирани, а работодателите очакват този дял да достигне 42% до 2027 г. (WEF, 2023). Тази перспектива за нарастваща автоматизация води до реална несигурност относно професионалната роля на служителите и бъдещето на труда, като променя начина, по който хората възприемат собствената си стабилност и възможности за развитие в организацията. Усещането за конкуренция между човешките способности и алгоритмите допълнително усилва чувството за уязвимост. Психологически погледнато, отговорът на този страх не трябва да бъде съпротива, а адаптация, най-вече чрез развитие на гъвкавост и умения, които подчертават уникалните човешки предимства: критично мислене, креативност и емпатия. Действително докладът прогнозира, че около 44% от основните работни умения ще претърпят промяна до 2027 г. (WEF, 2023). Това подсказва, че трудът няма да изчезне, а ще се трансформира, изисквайки по-висока степен на човешка адаптивност и непрекъснато усвояване на нови умения. Практическата импликация е, че организациите трябва проактивно да инвестират в обучения, програми за преквалификация и подкрепа на персонала, за да намалят тревожността и да повишат увереността на служителите при прехода към нови модели на работа. С други думи, на страха от „машината-заместител“ може да се отговори с подготовка и развитие, така че човекът да заеме ролята си на незаменим партньор на технологиите, вместо техен конкурент.

2. Страхът „Ще загубя стойност“. Този страх е свързан с усещането за излишност и липса на смисъл на човешкия принос в една високотехнологична среда. Както показват докладите на KPMG и IBM, нагласите към ИИ до голяма степен зависят от това дали системите се възприемат като прозрачни и дали има човешки контрол върху тях. Когато технологията е една „черна кутия“, непонятна и безлична, хората често губят доверие и започват да се питат: „Има ли място за мен тук?“. Чувството, че системата е ненадеждна или

неконтролируема, може да доведе до тревожност, усещане за загуба на автономия и съмнения относно собствената роля в процеса. Например, ако в една организация се внедри алгоритъм за вземане на решения без ясно да се обясни как работи той, служителите могат да изпитат силно недоверие, не само към самата технология, но и към мениджмънта, който я е въвел. Липсата на прозрачност относно това кой наблюдава алгоритмите, как се вземат решенията и как се коригират грешките може да се запълни от въображението на хората с най-негативни сценарии (KPMG, 2023; IBM, 2024). В резултат страхът тук се проявява като усещане за загуба на контрол и смисъл в труда. Решението отново се крие в подхода на организацията - това следва да бъде именно човеко-центрираният подход към ИИ. Когато се подчертае, че новите технологии допълват човека, а не го обезценяват, когато има ясни механизми за качество и човешки надзор над работата на алгоритмите, нивото на доверие и ангажираност на служителите значително се повишава. Служителят трябва да знае, че той остава в центъра, а изкуственият интелект е ресурс, който разширява възможностите му. Докладите потвърждават, че обучението как работят системите, наличието на отговорни механизми и активното участие на хората в процеса на внедряване укрепват усещането за сигурност и намаляват страха от технологична неопределеност (KPMG, 2023; IBM, 2024). Така тревожността от загуба на стойност може да бъде смекчена чрез изграждане на прозрачна и приобщаваща среда, в която всеки разбира ролята на ИИ и вижда своето собствено място в съвместната работа с него.

3. Страхът „Ще загубя човешката връзка“. Парадоксът на дигиталната ера е, че макар да сме по-свързани от всякога в техническо отношение, често се чувстваме по-малко разбрани и емоционално удовлетворени. Възниква опасение, че с внедряването на все повече технологии ще изчезне истинската човешка близост, която се корени в споделените емоции, емпатията и автентичното общуване. Научни трудове като тези на Фризем и Хашиш обаче показват, че дигиталната емпатия може да бъде антипод на този страх. Тя предоставя рамка, в която технологиите не изместват човешката чувствителност, а я усилват, когато взаимодействието е осъзнато и отговорно, а технологиите се използват съзнателно като средство за комуникация - не като заместител на живия контакт. Тогава те могат да засилят разбирането и социалната подкрепа. Това се отнася не само до ежедневното общуване в социалните мрежи, но и до организационни процеси (Friesem, 2016; Hashish, 2025). По този начин дигиталните платформи могат да се превърнат в пространства за сътрудничество, емоционално присъствие и взаимно учене, стига да бъдат прилагани с нужната емпатия. Психологията тук играе ролята на етичен и хуманен посредник между човека и машината, като насочва вниманието към начините да се поддържат автентичност, емпатия и уважение в дигиталната среда. С други думи, за да не „загубим човешката връзка“, трябва да интегрираме човешкото в технологията: чрез дигитална емпатия съвременните средства за комуникация могат да станат продължение на нашата чувствителност, а не нейно отрицание.

Дискусия

Важно да се отбележи, че изведените три страхове често се преживяват от служителите на индивидуално ниво като усещане за лична недостатъчност: „проблемът е в мен“, „няма да бъда достатъчно добър за бъдещето“. Данни от глобални доклади за бъдещето на труда и доверието в ИИ сочат, че тези тревоги са широко разпространени и произтичат от самия характер на внедряване на технологичните промени. Страховете не са изолирани случаи, а закономерна реакция към начина, по който работната среда се трансформира под влиянието на изкуствения интелект (WEF, 2023; KPMG, 2023; IBM Institute for Business Value, 2024; Afroogh et al., 2024). Следователно тези страхове не бива да се разглеждат единствено като

прояви на лична слабост у служителите, а и като сигнал за необходимост от различен подход на управление. Лидерството следва да валидира емоционалните реакции към ИИ като естествена част от процеса на организационна промяна, а не като пречка пред него, тъй като както вече споменахме, при липса на ясна комуникация, прозрачност и усещане за участие, служителите са склонни да запълват информационната празнина с най-негативните възможни сценарии.

На този фон ролята на лидерът става решаваща. Начинът, по който една организация комуникира въвеждането на новите технологии и поема отговорност за последствията, предопределя дали ИИ ще бъде възприеман като заплаха или като ресурс. От съвременните лидери се очаква да „удържат“ възникващите страхове, като ги назовават открито, признават ги за легитимни и създават условия за адаптация, при които служителите не губят усещането си за смисъл и собствена ценност. Подобен преход от индивидуално преживени тревоги към споделен организационен отговор очертава необходимостта от нова лидерска парадигма, при която човешката чувствителност не се възприема като пречка пред иновацията, а като условие тя да бъде устойчива и етична.

Още по-задълбочена перспектива към психологическата динамика на тези процеси предлага психоаналитичната теория на обектните отношения. В психодинамичен план изкуственият интелект вече може да се разглежда не само като инструмент, но и като своеобразен емоционален „обект на доверие“, към който хората несъзнателно насочват проекции на собствените си страхове, надежди, идеализации или недоверие. Подобни реакции са човешки по своята природа, а не технологични, т.е. те отразяват вътрешния свят на индивида в срещата му с новото. Тези процеси вече са станали и обект на изследване, напр. трудът на Холохан и Фиске, изследващ трансфера при терапиите с ИИ (Holohan & Fiske, 2021). Ето защо от лидера се изисква да разпознава и управлява тези психични преноси във взаимоотношението човек-машина, като помага на служителите да интегрират ИИ, без да губят усещането си за автономия, смисъл и лична стойност. Подобна психодинамична чувствителност полага основата за доверие в новата триангулация между човека, лидера и алгоритъма.

В очертаващия се нов модел на лидерство технологията вече не диктува на човека. Напротив, човешката чувствителност оформя начина, по който технологията му служи. Лидерството не се измерва единствено чрез контрол и ефективност, а и чрез емоционална осъзнатост и способността на лидера да създава психологическа безопасност. Изследвания върху емоционалната интелигентност показват, че лидери, които прилагат емпатийни подходи, стимулират иновативността (чрез по-гъвкав организационен климат) и подпомагат укрепването на доверието в екипа, подобряват екипното представяне и нагласите към работата (Coronado-Maldonado et al., 2023; Goleman, 2021). Лидерът на бъдещето следва да се утвърди като посредник между човека и алгоритъма. Той не само внедрява технологични решения, но и умее да „преведе“ техните възможности на разбираем за хората език, вдъхновявайки ги с визия, успокоявайки страховете им и насърчавайки съвместното учене. Подобен човеко-центриран подход намира потвърждение и в доклада на IBM, според който успешното внедряване на ИИ изисква разглеждането на хората, процесите и технологиите като единна система, а доверието и ангажираността на служителите се открояват като ключови фактори за стабилност и растеж (IBM Institute for Business Value, 2024). В крайна сметка ефективното лидерство в ерата на ИИ е преди всичко етично лидерство - такова, което признава както уязвимостта на човека, така и границите на машината. Затова новата парадигма трябва да поставя в центъра си не краткосрочната ефективност, а устойчивите методи, способността да се съхрани човешкият облик на технологичния прогрес.

Заключение

В заключение следва да се каже, че дигиталната емпатия се очертава не просто като интересна концепция, а като условие за психично и социално оцеляване в свят, където машините стават част от ежедневието ни. Тя е мостът, който свързва човека с технологията и ни позволява да се запазим в дигиталната епоха. Ако приемем емпатията като универсален език между човека и алгоритъма, бихме могли да изградим бъдеще, в което технологиите не ни заместват, а ни подобряват. Усилват нашите способности и ни помагат да постигаме повече, без да губим идентичността си. Истинското лидерство в този контекст означава да водим с разбиране, с чувство и със съзнание за онази човешка стойност, която остава незаменима.

На практика това означава, че лидерите трябва съзнателно да развиват дигитална емпатия и емоционална интелигентност у себе си и в своите екипи. Необходимо е да се осигури прозрачност при внедряването на нови технологии и активно да се въвличат служителите в този процес чрез обучение, обратна връзка и съвместно формиране на правилата за работа с Изкуствен интелект. Когато хората усещат, че са ценна част от дигиталната трансформация, а техните емоции и мнение имат значение, доверието се усилва. Именно тогава технологичният прогрес се превръща от източник на страх в източник на смисъл и развитие. Лидерството, водено от дигитална емпатия, е призвано да осигури точно това в бъдеще, в което човекът и машината вървят ръка за ръка, а етиката и емпатията направляват иновациите.

Библиография

Abou Hashish, E. A. (2025). Compassion through technology: Digital empathy concept analysis and implications in nursing. *Digital Health, 2025* <https://doi.org/10.1177/20552076251326221> (last reviewed: 12.10.2025) .

Afroogh, S., Akbari, A., Malone, E., Kargar, M., Alambeigi, H. (2024). Trust in AI: progress, challenges, and future directions. *Humanities and Social Sciences Communications, 18.11.2024*. <https://www.nature.com/articles/s41599-024-04044-8> (last reviewed: 15.10.2025).

Coronado-Maldonado, I., Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon, 20.09.2023.*<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356> (last reviewed: 16.10.2025) .

Friesem, Y. (2016). Developing Digital Empathy. *In: Handbook of Research on Media Literacy in the Digital Age*, pp 145–160, Hershey, PA: IGI Global.

Gillespie, N. et al. (2023). Trust in artificial intelligence: A global study 2023. KPMG, 07.2023. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/09/trust-in-ai-global-study-2023.pdf> (last reviewed: 20.10.2025) .

Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review, 03–04.2000.* <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>; (last reviewed: 10.10.2025).

Holohan, M., Fiske, A. (2021). Like I'm Talking to a Real Person: Exploring the Meaning of Transference for the Use and Design of AI-Based Applications in Psychotherapy. *Frontiers in Psychology, 27.09.2021.* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.720476> (last reviewed 16.10.2025).

IBM Institute for Business Value (2024). Reimagine human potential in the gen AI era. *IBM Institute for Business Value, 03.09.2024.* <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/human-potential-genai> (last reviewed: 18.10.2025) .

Sperandeo, R. et al. (2021). Exploring the Question: Does Empathy Work in the Same Way in Online and In-Person Therapeutic Settings?. *Frontiers in Psychology, 21.09.2021*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.671790> (last reviewed: 02.11.2025) .

Terry, C., Cain, J. (2016). The Emerging Issue of Digital Empathy. *American Journal of Pharmaceutical Education, 25.05.2016.* <https://doi.org/10.5688/ajpe80458 (last reviewed: 03.11.2025).

World Economic Forum (2023). The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum, 30.04.2023. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (last reviewed: 06.11.2025).

БИБЛИОТЕЧНИЯТ УЕБСАЙТ – ИЗТОЧНИК НА ВДЪХНОВЕНИЕ ЗА РАБОТА СЪС СПЕЦИАЛНИ БИБЛИОТЕЧНИ КОЛЕКЦИИ

Мария Нешева-Костадинова, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

THE LIBRARY WEBSITE – A SOURCE OF INSPIRATION FOR WORKING WITH SPECIAL LIBRARY COLLECTIONS

Mariya Nesheva-Kostadinova, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski“

Резюме: Библиотеките, като институции на паметта, са отговорни за опазването, описанието и достъпа до физически и виртуални информационни ресурси. Библиотечната професия, в условията на интелигентното информационно общество, все повече се фокусира върху предоставяне на онлайн съдържание или информация чрез дигитални технологии. В тази динамика библиотечният уебсайт е място за официално представяне на институцията, оперативна платформа за нейната дейност, портал за информация и достъп до библиотечни колекции. Обект на статията са специалните библиотечни колекции. Предмет е библиотечният уебсайт като източник на вдъхновение за работа със специални библиотечни колекции. Метод на изследване - кабинетно проучване, анализ и синтез. Разработката има научно-приложен характер - да се изследват структурни и съдържателни фактори на въздействие, използвани в библиотечни сайтове, и комплексната взаимовръзка с развитие на компетенции, които се очакват от професионалистите работещи със специални библиотечни колекции.

Ключови думи: библиотечни уебсайтове, вдъхновение, специални библиотечни колекции, институции на паметта, компетентности.

Abstract: Libraries as memory institutions are responsible for the preservation, description and access to physical and virtual information resources. The library profession, in the context of The Intelligent Information Society, is increasingly focusing on providing online content or information, through digital technologies. In these dynamic processes, The Library Website is a place for the official presentation of the institution, an operational platform for its activities, a portal for information and access to library collections. The object of the article is The Special Library Collections. The subject is The Library Website as a source of inspiration for working with special library collections. Research method - desk research, analysis and synthesis. The development has a scientifically applied character – to explore structural and content impact factors used in library websites and the complex interrelationship with the development of competencies expected of professionals working with special library collections.

Keywords: library websites, inspiration, special library collections, memory institutions, competences.

Библиотеките, като институции на паметта, са отговорни за опазването, описанието и достъпа до физически и виртуални информационни ресурси. Библиотечната професия, в условията на интелигентното информационно общество, все повече се фокусира върху предоставяне на онлайн съдържание или информация чрез дигитални технологии. В тази динамика библиотечният уебсайт е място за официално представяне на институцията, оперативна платформа за нейната дейност, портал за информация и достъп до библиотечни колекции.

Обект на настоящата разработка са специалните библиотечни колекции.

„Терминът „специални колекции“ се отнася до колекция или колекции от информационни ресурси, като инкунабули, редки книги, печатни книги, ръкописи, архивни записи и материали, ефимери, снимки, щампи, карти и други графични произведения; аудио-визуални материали във всички формати; дигитално създадени и дигитализирани медии; предмети на изкуството и триизмерни (3-D) обекти, считани за незаменими или необичайно редки и ценни“, се казва в Насоките на Международната федерация на

библиотечните асоциации и институции (ИФЛА) за компетентности на специалистите за работа с редки книги и специални колекции (IFLA[20] Competency Guidelines for Rare Books and Special Collections Professionals, 2020, 5).

Предмет на настоящото изследване е библиотечният уебсайт, като източник на вдъхновение за работа със специални библиотечни колекции.

Според дефинициите от Оксфордския речник:

„Вдъхновение - 1. процесът, който протича, когато някой види или чуе нещо, което му дава вълнуващи нови идеи или го кара да иска да създаде нещо, особено в изкуството, музиката или литературата; 2. човек или нещо, което е причината някой да създава или прави нещо“ (Oxford Advanced Learner's Dictionary).

„Уебсайт - набор от страници в интернет, където компания, организация или отделно лице публикува информация“ (Oxford Advanced Learner's Dictionary. [online]).

Разработката има **научно-приложен** характер. Чрез **метода** - анализ и синтез - да се изследват структурни и съдържателни фактори на въздействие, използвани в библиотечни сайтове и комплексната взаимовръзка с развитие на компетенции, които се очакват от професионалистите работещи със специални библиотечни колекции.

Обхват на проучването: регионалните библиотеки в България. Тяхната дейност се регулира от Закона за обществените библиотеки (2009) и те имат еднакъв статут, функции и отговорности. По отношение на размера и вида на колекциите, броя на персонала, физическата и технологичната инфраструктура, и предлаганите услуги, се наблюдават различия.

Според Библиотечната карта на света на ИФЛА в България „броят на обществените библиотеки включва четири категории: Национална библиотека; 27 регионални библиотеки; 19 общински библиотеки и 2762 читалищни библиотеки. Регионалните библиотеки са най-развитите обществени библиотеки в страната и формират гръбнака на националната териториална мрежа от библиотечни и информационни услуги. Министерството на културата координира дейността на обществените библиотеки в България чрез регионалните библиотеки. Регионалните библиотеки са подчинени на съответната община“ (IFLA. Library Map of the World. Country Pages: Bulgaria).

Всички регионални библиотеки, на територията на страната, имат уебсайт. Основната задача на кабинетното проучване е да се идентифицират онлайн видимостта и достъпа до специалните библиотечни колекции в българските регионални библиотеки. В изследователското поле на разработката не попадат информационните ресурси, които са предмет на Краезнанието (Местната история). Не са преглеждани правила за обслужване на потребителите и ценоразписи. От наблюдението са изключени профилите на библиотеките в социалните мрежи. В настоящия обзор авторът включва представянето на културното наследство чрез дигитални технологии като част от разбирането за специални библиотечни колекции.

Настоящото изследване подлага на проверка две хипотези.

Хипотеза 1: Информацията за специалните библиотечни колекции е видима и достъпна, на уебсайтовете на българските регионални библиотеки.

Хипотеза 2: „Виртуалните посещения“ са действащ индикатор за измерване ефективността на библиотечната дейност на българските регионалните библиотеки.

[20] IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions)

Емпиричният материал е събран на 25 и 26.11.2025 г. В Таблица 1 е представена информацията за библиотечните колекции, публикувана на начален екран, на уебсайтовете на българските регионални библиотеки.

Таблица 1. Информация за библиотечните колекции, публикувана на уебсайтовете на българските регионални библиотеки

Има информация за библиотечните колекции:	Няма информация за библиотечните колекции:
на начален екран на 25 уебсайта	на 2 уебсайта
на 16 уебсайта от падащо меню	
на 9 уебсайта с препратка към друга страница	

На **14 уебсайта** на български регионални библиотеки е публикувана информация за наличие на **специални библиотечни колекции.** Изводът е че на 50 % от уебсайтовете на българските регионални библиотеки има информация за наличие на специални библиотечни колекции и повод за вдъхновение - фактор за ангажиране и стимулиране на професионалната аудитория.

В Таблица 2 са обобщени актуалните тенденции в практиката за търсене и достъп до информация, на уебсайтовете на българските регионални библиотеки.

Таблица 2. Инструменти за търсене и достъп до информация, на уебсайтовете на българските регионални библиотеки.

Електронен каталог (≥1)	Търси	Попитай библиотекаря (email)	Виртуален асистент (AI Chatbot)
26 уебсайта	18 уебсайта	13 уебсайта	3 уебсайта

Данните потвърждават **Хипотеза 1:** Информацията за специалните библиотечни колекции е видима и достъпна, на уебсайтовете на българските регионални библиотеки.

Уебсайтът е представителен, но и оперативен инструмент за дейността на библиотечните институции. В редица документи, стандарти и насоки на международната гилдия той се разглежда като „индикатор за въздействието на дейността на обществените библиотеките“ върху потребителите и обществото.

Международната федерация на библиотечните асоциации и институции (ИФЛА), Международната организация за стандартизация (ISO[21]) и Организацията за образование, наука и култура на ООН – ЮНЕСКО го третират в ISO 2789:2022(E) Information and documentation International - library statistics (2022). Отчита се и „броят на виртуалните посещения“ на сайта на библиотеката независимо от броя на страниците или елементите, разгледани през отчетния период.

За България този международен стандарт е действащ: БДС ISO 2789:2022 Информация и документация. Международна библиотечна статистика (2025).

Стандартът за библиотечно-информационно обслужване (2015), по чл. 8, ал. 2 от Закона за обществените библиотеки (2009), описва като един от индикаторите за измерване ефективността на библиотечната дейност в българските регионалните библиотеки - броя на „посещенията (виртуални и физически)“ в библиотеката на жител, включително без да са абонати на библиотеката, на организирани културни събития, обучения и други инициативи.

[21] ISO (International Organization for Standardization)

В наръчникът на ИФЛА, Измерване на качеството в библиотеките: оценяване на ефективността (Пол, Бьокхорст, 2011, 87), като индикатор за въздействие или резултат също е включен „пряк достъп от интернет страницата“.

Таблица 3 проследява индикатора „виртуални посещения“ на уебсайтовете на българските регионални библиотеки.

Таблица 3. Виртуални посещения на уебсайтовете на българските регионални библиотеки.

Има публикуван отчет на 22 уебсайта	Няма публикуван отчет:
на 17 уебсайта има статистика за виртуалните посещения (в последния публикуван отчет)	на 5 уебсайта

На **17 уебсайта** има статистически данни за **виртуалните посещения** (в последния публикуван отчет). Най-малко 63 % от регионалните библиотеки използват индикатора в своята практика и така се потвърждава **Хипотеза 2:** „Виртуалните посещения“ са действащ индикатор за измерване ефективността на библиотечната дейност в регионалните библиотеки.

В наблюдаваната ситуация, специалистите са едновременно потребители и създатели на онлайн съдържание и информация. Професионалното интелектуално любопитство, мотивацията и компетентността могат да бъдат следствие и причина за нови идеи и вдъхновение. В Таблица 4 е направен SWOT анализ на структурни и съдържателни фактори на въздействие, използвани в прегледаните библиотечни сайтове.

Таблица 4. SWOT анализ

Силни страни	**Слаби страни**
пунктуална и актуална информация на начален екран	информационен шум
визуален дизайн и стил, с висок естетически потенциал	небалансирани визуални стимули за задържане на вниманието
интерактивност	неинтуитивен подход
Възможности	**Заплахи**
PR и застъпничество	липса на финанси
достъп, изложби и обучения от всяка точка, по всяко време	липса на компетенции за дигитализация и управление на цифрови данни
емоционално преживяване	най-нови – офлайн тенденции

Изведените силни страни, слаби страни, възможности и заплахи са и акценти за развитие в съвременните компетенции на дигиталните куратори на специални библиотечни колекции.

Библиография

БДС ISO 2789:2022 *Информация и документация. Международна библиотечна статистика.* (2025). София: БИС.

Закон *за обществените библиотеки*. (2009).

Пол, Р., **Бьокхорст,** П. те. (2011). *Измерване на качеството в библиотеките: оценяване на ефективността.* София: Българска библиотечно-информационна асоциация.

Стандарт *за библиотечно-информационно обслужване.* (2015).

“IFLA Competency Guidelines for Rare Books and Special Collections Professionals”**,** *International Federation of Library Associations and Institutions* [online], 2020;

<https://repository.ifla.org/items/44c44f85-be2e-4696-812b-9e035806a14a>; (Viewed 21.11.2025).

"IFLA. Library Map of the World. Country Pages: Bulgaria", *IFLA websites*; <https://librarymap.ifla.org/countries/Bulgaria>; (Viewed 25.11.2025).

ISO 2789:2022(E) *Information and documentation International - library statistics* (6th ed., 2022). Geneva: International Organization for Standardization.

"Oxford Advanced Learner's Dictionary"**,** *Oxford University Press* [online], 2025; <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/inspiration?q=inspiration>; (Viewed 24.11.2025).

"Oxford Advanced Learner's Dictionary", *Oxford University Press* [online], 2025; <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/website?q=website>; (Viewed 24.11.2025).

КИБЕРСИГУРНОСТ И ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В ОБЩИНИТЕ: МОДЕЛИ ЗА СИГУРНО И ОТГОВОРНО ДИГИТАЛНО УПРАВЛЕНИЕ

Александър Захариев, експерт киберсигурност, Асоциация на българските градове и региони
Нора Дянкова, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

CYBERSECURITY AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MUNICIPALITIES: MODELS FOR SECURE AND RESPONSIBLE DIGITAL GOVERNANCE

Alexander Zahariev, Cybersecurity expert, Bulgarian Cities and Regions Association
Nora Dyankova, Phd Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Докладът разглежда връзките между киберсигурността и внедряването на изкуствен интелект (ИИ) в общините. Представени са реални европейски практики — като регистрите на алгоритмите в Амстердам и Хелзинки (City of Amsterdam, 2020; City of Helsinki, 2020), чатботът WienBot на Виена (City of Vienna, 2023), платформата за гражданско участие Decidim на Барселона (Ajuntament de Barcelona, 2024) и националният регистър на алгоритмите на Нидерландия (Government of the Netherlands, 2022). Анализирани са европейските регулации AI Act (EC, 2024) и NIS2 (EC, 2022), както и рамката на ENISA (2023) за сигурност на ИИ. Изведен е модел за интегрирано управление на киберсигурността и ИИ на местно ниво, основан на прозрачност, човешки надзор и устойчивост.

Ключови думи: изкуствен интелект, киберсигурност, местно управление, прозрачност, доверие, AI Act, NIS2, ENISA

Abstract: This paper examines how AI adoption in municipalities intersects with cybersecurity obligations. It reviews real European cases — the Algorithm Registers of Amsterdam and Helsinki (City of Amsterdam, 2020; City of Helsinki, 2020), Vienna’s WienBot (City of Vienna, 2023), Barcelona’s Decidim platform (Ajuntament de Barcelona, 2024), and the Dutch National Algorithm Register (Government of the Netherlands, 2022). It discusses the European regulatory context (AI Act, EU 2024; NIS2, EU 2022) and ENISA’s (2023) framework for cybersecurity in AI. An integrated model for secure and responsible municipal AI governance is proposed, emphasizing transparency, human oversight, and resilience.

Keywords: artificial intelligence, cybersecurity, local governance, transparency, trust, AI Act, NIS2, ENISA

Въведение

Дигиталната трансформация на публичния сектор в Европа през последното десетилетие промени фундаментално начина, по който се предоставят услуги на гражданите. Общините — като най-близкото ниво на управление до хората — са в центъра на тази промяна. Те вече не са само административни структури, а локални дигитални екосистеми, които управляват данни, инфраструктура и процеси чрез технологии, базирани на изкуствен интелект (ИИ), облачни услуги и Интернет на нещата (IoT).

Същевременно навлизането на ИИ въвежда нови рискове и изисквания за сигурност. Системите, които обработват чувствителни лични и обществени данни, стават мишена на кибератаки — от фишинг кампании и DDoS (Distributed Denial of Service - разпределен отказ от услуга) атаки до рансъмуер и саботаж на автоматизирани системи. Според ENISA (2025) публичната администрация е сред топ три най-засегнати сектори от DDoS атаки в Европа, като хактивистки групи все по-често таргетират именно общински услуги и портали.

В този контекст ИИ не е само технологичен инструмент, а нов управленски феномен, който изисква едновременно иновация и контрол. От една страна той предлага

автоматизация, аналитична мощ и по-добро разбиране на обществените нужди; от друга — крие опасности от алгоритмични пристрастия, липса на прозрачност и несанкциониран достъп до данни.

Европейският съюз реагира на тези предизвикателства чрез Регламента за изкуствения интелект (AI Act, 2024) и Директивата за мрежова и информационна сигурност (NIS2, 2022), които задават нови стандарти за управление на риска, прозрачност и устойчивост. В съчетание с рамките на ENISA (2023) за киберсигурност на ИИ, те очертават концепцията за "secure and ethical AI governance" — сигурно и етично управление на изкуствения интелект.

Целта на този доклад е да анализира как киберсигурността и ИИ могат да бъдат интегрирани на общинско ниво чрез реални европейски примери, и да предложи модел за отговорно, прозрачно и устойчиво дигитално управление, който може да бъде приложен в българските общини.

Изследването стъпва на актуални практики от Амстердам, Хелзинки, Виена, Барселона и Нидерландия — градове и държави, които вече прилагат ИИ в управлението, но го правят с акцент върху сигурността, отчетността и доверието на гражданите.

Регулаторна рамка и стратегически контекст в ЕС

1. Регламент (ЕС) 2024/1689 – Artificial Intelligence Act (AI Act - Акт за изкуствения интелект)

AI Act въвежда рисково базиран подход към ИИ и задължава операторите на „високорискови" системи да осигурят управление на риска, качество на данните, прозрачност и човешки надзор (EUR-Lex, 2024). Това включва общински приложения като системи за социални услуги, градски мониторинг и автоматизирано вземане на решения.

2. Директива (ЕС) 2022/2555 – NIS2 Directive

NIS2 изисква по-висока устойчивост на мрежи и информационни системи, както и задължително управление на инциденти (EUR-Lex, 2022). Макар местните власти да не са изрично посочени в основния обхват, държавите-членки могат да ги включат при транспониране – подход, който би повишил сигурността на българските общини.

3. ENISA Framework (2023)

Докладът на ENISA „Multilayer Framework for Good Cybersecurity Practices for AI" (многопластова рамка за добри практики по киберсигурснот за ИИ) (2023) предлага три слоя за защита:

- Базова ИКТ сигурност (идентичност, достъп, сегментация, криптография);
- Сигурност на ИИ (модели, данни, ML процеси, защита от „model poisoning" („отравяне на модела") и „prompt injection" („инжектиране на промпт");
- Секторни практики, адаптирани към публичната администрация.

ENISA подчертава необходимостта от прозрачност и човешки надзор като задължителен елемент при използването на ИИ в управлението (ENISA, 2023).

Импликации за българските общини: при приемането/актуализирането на националните актове по NIS2, общините следва да въведат формални мерки за управление на риска, инцидентно реагиране и контрол на доставчици/облаци; за високорисков ИИ — да приложат AI Act изискванията (ЕС, 2024; ЕС, 2022).

Европейски общински практики, приложими за България

1. Амстердам и Хелзинки – регистри на алгоритмите

Амстердам и Хелзинки създадоха първите регистри на алгоритмите в Европа (City of Amsterdam, 2020; City of Helsinki, 2020). Те публикуват информация за всеки ИИ инструмент – цел, източници на данни, въздействие върху гражданите и мерки за човешки контрол.

Тази практика може да бъде внедрена и в българските общини чрез създаване на публичен „Регистър на алгоритмите“, базиран на стандарта Algorithmic Transparency Standard (стандарт за алгоритмична прозрачност) (Algorithmregister.org). Как да се приложи в България:

- Създаване на общински Регистър на алгоритмите (напр. като под-сайт с общ дейта-схема);
- Публикуване минимум: описание на системата, правно основание, набори от данни, метод за оценка на риска, мерки за човешки надзор, контакти за обратна връзка**;**
- Ползване на съществуващи отворени схеми, напр. Algorithmic Transparency Standard/Algorithm Register schema. (The Gov Algorithm Register Standard).

2. Виена – WienBot

WienBot е чатбот, който отговаря на въпроси на гражданите относно услуги на общината (City of Vienna, 2023). Той използва обработка на естествен език и предоставя бързи, точни отговори. Примерът е приложим за български градове при спазване на GDPR (General Data Protection Regulation – Общ регламент относно защита на данните) и при осигуряване на човешка ескалация при грешки или чувствителни запитвания. Как да се приложи:

- Пилот „Общински бот“ с ограничен домейн (напр. местни данъци/такси, услуги по гражданска регистрация);
- „Human-in-the-loop“ („Човек по веригата“) ескалация към оператор; запис на диалози за подобрение при спазване на GDPR;
- Технически мерки: филтри/модериране, анонимизиране на входовете, регистриране и мониторинг.

3. Барселона – Decidim

Decidim.Barcelona е отворена платформа за гражданско участие, която позволява обсъждания и гласувания онлайн (Ajuntament de Barcelona, 2024). Кодът е свободен и поддържа интеграция с ИИ функционалности, например класифициране на предложения или модериране на съдържание.

4. Типични общински приложения на ИИ и рисков профил

В европейската практика ИИ се използва най-често за обслужване на граждани (чатботове и контакт-центрове), оптимизация на административни процеси (документооборот, класификация на сигнали), „smart city“ („умен град“) решения (транспорт, осветление, енергийна ефективност) и аналитични модели за подпомагане на политики. Още при стартиране на проект общината следва да класифицира приложението по риск, тъй като от това зависят изискванията към данните, документацията и човешкия надзор.

Практически ориентир е разграничението между: (1) нискорискови вътрешни инструменти за подпомагане на служители (без автоматизирано вземане на решения спрямо граждани); (2) приложения с ограничен риск, насочени към информиране на граждани, при които трябва ясно обозначаване, че се използва ИИ, и възможност за ескалация към човек; и (3) потенциално високорискови системи, които влияят върху достъп до социални услуги, приоритизация на случаи или разпределение на ресурси, където са критични проследимостта, обяснимостта на резултатите и човешкият контрол върху крайното решение.

Тази рамка подпомага и киберсигурността, защото позволява пропорционални контроли: по-строг контрол на достъп, сегментация на мрежи и среди (dev/test/prod – разработка/тестване/реално действие), криптиране, мониторинг и задължителни тестове за устойчивост при високорискови системи.

5. Данни и интероперативност като предпоставка за сигурен ИИ

Успехът на ИИ в общините зависи от качеството и управлението на данните. Преди внедряване е препоръчително да се изгради минимум „data governance“ („управление на данни“): каталог/инвентар на данните, правила за класификация (публични/ служебни/чувствителни), политики за съхранение и заличаване, както и контрол на качеството. При обмен с външни регистри и системи е важно интеграциите да са описани и проследими (интерфейси, правно основание, документиране и минимизация на данните), така че ИИ да не се превърне в непрозрачен слой между администрацията и гражданите.

Киберрискове и уроци от европейската практика

Използването на изкуствен интелект в общините изисква нов тип защита – както от класически заплахи (рансъмуер, DDoS), така и от специфични атаки срещу алгоритмични системи.

1. DDoS и хактивизъм

Според ENISA (2025) публичната администрация е сред трите най-често атакувани сектори в Европа. В доклада “ENISA Threat Landscape 2025” и съпътстващото прессъобщение от 6 ноември 2025 г. се подчертава, че DDoS атаките срещу държавни и общински институции се увеличават по честота и продължителност, често водени от хактивистки групи (ENISA, 2025). За защита ENISA препоръчва комбинирани мерки: сегментиране на мрежи, DDoS защита чрез филтриране и облачни услуги, мониторинг на аномалии и процедури за непрекъсваемост на услугите.

2. Рансъмуер и инциденти в общини

Случаите на рансъмуер в европейски общини подчертават критичността на проблема. През 2022 г. италианският град Палермо бе парализиран след атака от групата Vice Society (Acronis, 2022). През 2023 г. във френската община Лил бяха компрометирани вътрешни системи и данни, което временно блокира работата на местната администрация (Numerama, 2023; La Gazette des Communes, 2023). Тези инциденти показват, че липсата на резервни копия, обучение на персонала и контрол на достъпа водят до сериозни прекъсвания в публичните услуги.

3. Нови заплахи за ИИ системите

ИИ приложенията могат да бъдат атакувани чрез:

- Model poisoning – внедряване на злонамерени данни в обучителните множества;
- Prompt injection – манипулиране на входа при генеративни модели;
- Data leakage (изтичане на данни) – неволно разкриване на чувствителна информация чрез отговорите на модела (ENISA, 2023).

За българските общини това означава, че всеки проект, базиран на ИИ, трябва да се подлага на предварителна оценка на риска (AI risk assessment) и проверка на сигурността на данните.

4. Управление на доставчици и веригата на доставки

Общините рядко изграждат ИИ решения изцяло самостоятелно – обичайният модел включва доставчици на софтуер, облачна инфраструктура, консултанти и външни интегратори. Това изисква специално внимание към риска по веригата на доставки, защото

компрометиране на доставчик може да доведе до пробив в общински системи, дори при добра вътрешна защита.

Практически мерки за намаляване на риска включват: договорни изисквания за сигурност (минимални стандарти, срокове за отстраняване на уязвимости, уведомяване при инциденти), право на одит/оценка, яснота за местоположението и обработката на данните, както и забрана за неоторизирани подизпълнители без предварително одобрение. За облачни услуги е важно да се уточнят резервиране, криптиране, управление на ключове и възможност за извличане на данните при прекратяване на договора (exit plan), така че общината да не остане „заключена“ в конкретна платформа.

За ИИ системите следва да има и допълнителни условия: как се управляват обновленията на модела, как се документират промени в поведението, и кой носи отговорност при грешни или вредни решения. Това пряко подпомага съответствието с AI Act и ограничаването на киберриска.

5. Специфични кибермерки при генеративни модели и чатботове

Генеративните модели и чатботовете са привлекателни за общините, но имат специфични рискове, различни от традиционните информационни системи. Освен класическите заплахи (фишинг, компрометирани акаунти), при тях се наблюдават атаки чрез „prompt injection“, опити за извличане на чувствителна информация, както и „jailbreak“ („премахване на софтуерни ограничения от устройства на Апъл (Apple)”) техники за заобикаляне на политики за безопасност.

Минимален пакет от технически контроли за общински чатбот включва:

• разделяне на публичния интерфейс от вътрешните системи чрез междинен слой (gateway) и строги API политики;

• ограничаване на правата (ботът не трябва да има директен достъп до системи за плащания, регистри или документооборот без допълнителна авторизация);

• филтриране и модериране на вход/изход (за лични данни, обидно съдържание и инструкции с висок риск);

• документиране на диалозите и мониторинг за аномалии, при спазване на GDPR;

• тестове (red teaming) с типични злоупотреби преди пускане в продукция;

• ясна ескалация към оператор („human-in-the-loop“) при чувствителни теми (социални услуги, жалби, лични данни).

Когато чатботът използва извличане на информация от общински бази (напр. чрез RAG – retrieval augmented generation), трябва да се приложат политики за достъп до документите и контроли за предотвратяване на „data leakage“. В противен случай ботът може да „цитира“ вътрешни документи или да разкрие данни, които не са предназначени за публикация.

Модел за интегрирано управление на ИИ и киберсигурност (на базата на ENISA и NIS2)

1. Управленски слой (Governance, Risk, Compliance – GRC – управление, риск и съответствие)

Роли и отговорности: въвеждане на длъжности като Data Protection Officer (DPO) („Длъжностно лице по защита на данните“) и Chief Information Security Officer (CISO) („Главно длъжностно лице по информационна сигурност“).

Регистър на алгоритмите: публичен каталог с информация за алгоритми, цел, източници на данни и мерки за човешки надзор (City of Amsterdam, 2020; Government of the Netherlands, 2022).

Етичен надзор: създаване на комисии по алгоритмична прозрачност, подобно на моделите в Хелзинки и Виена (City of Helsinki, 2020; City of Vienna, 2023).

2. Технически слой (Secure-by-Design („сигурен от дизайна“) за ИИ)

Контрол на жизнения цикъл на модела: защита на обучителни данни, валидация и проследимост на версиите на моделите (ENISA, 2023).

Идентичност и достъп: многослойна автентикация (MFA), политики за най-малка привилегия (least privilege).

Мониторинг: внедряване на системи за откриване на аномалии, SIEM и EDR решения, съвместими с NIS2 (EUR-Lex, 2022).

Устойчивост: 3–2–1 резервни копия, криптиране и регулярни тестове за възстановяване.

3. Оперативен слой

Докладване на инциденти: създаване на ясни процедури за уведомяване на националния CERT-BG и Комисията за защита на личните данни (КЗЛД) при пробиви.

Обучение: редовни обучения и симулации (table-top exercises) за служителите на общинската администрация.

Координация: сътрудничество с национални структури по пример на CERT-EE в Естония, която подпомага местните власти при инциденти (CERT-EE, 2023).

4. Процес за оценка на риска и въздействието (практически стъпки)

За да бъде управлението на ИИ и киберсигурността работещо, общината се нуждае от ясен процес, който да се прилага към всеки проект – от идея до експлоатация. Практическият модел може да следва 6 стъпки:

1) Определяне на целта и правното основание: какъв проблем се решава, кои групи граждани са засегнати и какъв е очакваният ефект.

2) Класификация по риск: дали системата е ниско, ограничено или високорискова и какви изисквания следват от това.

3) Оценка на данните: източници, качество, чувствителност, минимизация, както и нужда от DPIA (Data Protection Impact Assessment – Оценка на влиянието от защита на данните) при обработка на лични данни.

4) Моделиране на заплахи: анализ на сценарии за злоупотреби (вкл. специфични атаки срещу ML/генеративни модели), определяне на контролите и приемлив риск.

5) Тестване и приемане: функционални тестове, тестове за сигурност, тестове за пристрастия/дискриминация и план за човешки надзор.

6) Непрекъснат мониторинг: показатели за качество, отклонения, инциденти и периодични прегледи/одити.

Ключово предимство на този процес е, че осигурява проследимост – кой е взел решението за внедряване, какви рискове са идентифицирани и как са адресирани. Това е и най-добрият аргумент при външни проверки или при обществена чувствителност към използването на ИИ.

Дискусия и приложимост

Опитът на европейските общини показва, че сигурното използване на ИИ е възможно и икономически изгодно, ако бъде подчинено на ясна регулаторна и техническа рамка.

Амстердам и Хелзинки демонстрират как публичността и отчетността засилват доверието на гражданите.

Виена показва, че ИИ може да подобри достъпа до услуги, без да нарушава етичните стандарти.

Барселона доказва, че отвореният код и прозрачността са ключови за демократичния контрол.

Българските общини могат да приложат тези практики чрез:

- въвеждане на локални регистри на алгоритмите;
- спазване на принципите на AI Act и NIS2;
- използване на ENISA framework за управление на риска и киберустойчивост.

Критичен фактор е капацитетът - малките общини може да предпочетат споделена инфраструктура (общ регистър за алгоритми на регионално ниво; общи SOC/лог-услуги), както правят Нидерландия и Естония на национално ниво (NL Algorithm Register; CERT-EE). (NL register; CERT-EE).

1. Индикатори за ефективност и доверие

За да се оцени дали интегрираният модел „ИИ + киберсигурност“ работи, е полезно да се въведат измерими индикатори, които се докладват периодично (напр. на всеки 6 месеца). Примери:

• Киберустойчивост: процент успешно възстановени резервни копия при тест, време за реакция при инцидент (MTTR), процент системи с активна MFA, резултати от фишинг симулации.

• Управление на ИИ: брой/дял на ИИ системи, включени в регистъра на алгоритмите; процент решения с документируем човешки надзор; брой подадени сигнали/жалби за автоматизирани решения и време за разглеждане.

• Качество на услугата: намаляване на времето за обслужване, удовлетвореност на гражданите (анкети), процент ескалирани случаи от чатбот към оператор.

• Прозрачност: публикувани описания на модели, отчети за въздействие и публични канали за обратна връзка.

Използването на индикатори позволява управлението на риска да бъде динамично: ако дадена система генерира много жалби или инциденти, тя може да бъде временно ограничена, пренастроена или заменена.

2. Приложимост за малки общини и подход „споделени услуги“

Не всички общини разполагат с екипи по киберсигурност или експерти по данни. Затова за по-малките администрации е реалистичен подходът „споделени услуги“: регионален SOC/мониторинг, обща платформа за регистър на алгоритмите, общи обучения и съвместни обществени поръчки за инструменти (MFA, резервни копия, защита от DDoS). Такъв модел намалява разходите, повишава стандартизацията и улеснява съответствието с регулациите, защото общините прилагат еднакви минимални контроли и процедури.

В практичен план това може да се реализира чрез асоциации на общини, областни администрации или национални програми за дигитализация, които да предоставят рамкови договори, шаблони за политики и централизирани услуги за сигурност. В резултат „цифровото неравенство“ между големи и малки общини се редуцира, а гражданите получават по-равномерен достъп до сигурни електронни услуги.

Заключение

Внедряването на изкуствения интелект в местното управление е неизбежен етап от дигиталната трансформация, но също така и тест за зрялост на публичния сектор. Европейският опит показва, че успехът не зависи единствено от технологиите, а от начина, по който те се управляват, наблюдават и регулират.

Амстердам и Хелзинки доказват, че прозрачността чрез регистри на алгоритмите повишава общественото доверие и предотвратява злоупотреби. Виена демонстрира, че

автоматизацията чрез ИИ може да улесни гражданите, без да подкопава контрола на администрацията. Барселона и Нидерландия показват, че отворените стандарти и централизираните регистри могат да гарантират съвместимост и отчетност в цялата система на управление.

Българските общини могат да извлекат конкретни уроци от тези примери. Създаването на национален или регионален регистър на алгоритмите, въвеждането на обучения по етичен и сигурен ИИ, и сътрудничеството с националния CERT-BG са реални стъпки, които ще доведат до по-високо ниво на доверие и сигурност. Прилагането на NIS2 и EU AI Act на местно ниво ще помогне да се изградят процеси за докладване на инциденти, управление на риска и оценка на въздействието на алгоритмите върху гражданите.

В по-широк контекст киберсигурността и изкуственият интелект трябва да се разглеждат като две страни на една и съща монета – едното осигурява ефективност и иновации, а другото – стабилност и защита. Само чрез интегриран подход, който съчетава технически мерки, управленска култура и етични стандарти, общините могат да гарантират, че дигиталното управление ще бъде не само модерно, но и сигурно, прозрачно и ориентирано към гражданите. Следователно пътят напред за българските общини е ясен: иновации с отговорност, технологии с прозрачност и сигурност с човешко лице. Това е същността на устойчивото и доверено дигитално управление в ерата на изкуствения интелект.

Библиография

ENISA, „Multilayer Framework for Good Cybersecurity Practices for AI“, *ENISA Publications*, 2023; <https://www.enisa.europa.eu/publications/multilayer-framework-for-good-cybersecurity-practices-for-ai>; (14.01.2026).

ENISA, „ENISA Threat Landscape 2025“, *ENISA Publications*, 01.10.2025; <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2025>; (14.01.2026).

ENISA, „Public administration increasingly targeted by DDoS attacks“, *ENISA News / Press Release*, 06.11.2025; <https://www.enisa.europa.eu/news/public-administration-increasingly-targeted-by-ddos-attacks>; (14.01.2026).

European Union, Regulation (EU) 2024/1689 of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act), *Official Journal of the European Union*, OJ L, 2024/1689, 12.07.2024; <https://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>; (14.01.2026).

European Union, Directive (EU) 2022/2555 of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive), *Official Journal of the European Union*, OJ L 333, 27.12.2022, p. 80–152; <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng>; (14.01.2026).

City of Helsinki, „AI Register“, *City of Helsinki AI Register* (n.d.); <https://ai.hel.fi/en/ai-register/>; (14.01.2026).

Government of the Netherlands, „The Algorithm Register of the Dutch government“, *Algorithm Register* (n.d.); <https://algoritmes.overheid.nl/en/>; (14.01.2026).

City of Amsterdam, „Organisation: Municipality of Amsterdam“, *Algorithm Register* (n.d.); <https://algoritmes.overheid.nl/en/organisation/amsterdam/>; (14.01.2026).

City of Vienna, „WienBot“, *wien.gv.at* (n.d.); <https://www.wien.gv.at/wienbot/>; (14.01.2026).

Ajuntament de Barcelona, „Decidim Barcelona“, *decidim.barcelona* (n.d.); <https://decidim.barcelona/>; (14.01.2026).

Decidim, „Open Participation Platform“, *decidim.org* (n.d.); <https://decidim.org/>; (14.01.2026).

RIA / CERT-EE, „RFC 2350 – Description of CERT-EE“, *ria.ee* (last update: 13.10.2025); <https://www.ria.ee/en/cyber-security/handling-cyber-incidents-cert-ee/rfc-2350-description-cert-ee>; (14.01.2026).

ИНСТИТУЦИОНАЛНА ЕФЕКТИВНОСТ И УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ В ОБЩИНСКАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Нора Дянкова, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

INSTITUTIONAL EFFECTIVENESS AND GOVERNANCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MUNICIPAL ADMINISTRATION

Nora Dyankova, Phd Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Настоящият доклад изследва връзката между институционалната ефективност и управлението на изкуствения интелект (ИИ) в рамките на общинската администрация. Основната теза е, че успешната интеграция на системите с изкуствен интелект в местното управление зависи не толкова от самата технология, колкото от институционалния капацитет да управлява сложността, да осигурява отчетност и да поддържа обществено доверие. На основата на сравнителни европейски примери се идентифицират три измерения на институционалната ефективност – структурно, процедурно и културно – и се анализира как те определят отговорното използване на ИИ. Докладът предлага управленска рамка, базирана на прозрачност, етичен надзор и адаптивно учене в рамките на административните институции. Заключението подчертава, че бъдещето на управлението на ИИ зависи от изграждането на институции, които са едновременно ефективни, рефлексивни и устойчиви.

Ключови думи: институционална ефективност, изкуствен интелект, общинска администрация, управление, отчетност, етика, иновации в публичния сектор

Abstract: This paper examines the relationship between institutional effectiveness and the governance of artificial intelligence (AI) within municipal administration. The main argument is that successful integration of AI systems in local governance depends not so much on the technology itself as on institutional capacity to manage complexity, ensure accountability, and sustain public trust. Drawing on comparative European examples, the paper identifies three dimensions of institutional effectiveness—structural, procedural, and cultural—and analyzes how they shape responsible AI use. It proposes a governance framework grounded in transparency, ethical oversight, and adaptive learning within administrative institutions. The conclusion highlights that the future of AI governance relies on building institutions that are simultaneously effective, reflexive, and resilient.

Keywords: institutional effectiveness, artificial intelligence, municipal administration, governance, accountability, ethics, innovation in the public sector

Увод

Изкуственият интелект постепенно променя логиката на публичната администрация. В общински контекст алгоритмичните системи се използват все по-често за подпомагане на вземането на решения в области като управление на отпадъците, оптимизация на трафика, градско планиране и административни услуги за гражданите. Тези технологии обещават по-висока ефективност и предсказуемост, но същевременно въвеждат нови рискове – пристрастие в данните, непрозрачност и дефицити в отчетността. Докато технологичните аспекти на ИИ са подробно изследвани, институционалното измерение – как публичните организации управляват ИИ – остава по-слабо разгледано.

Институционалната ефективност се разбира тук като способността на организацията да постига целите си, като същевременно запазва легитимност и адаптивност в динамична среда. В контекста на управлението на ИИ тази ефективност зависи от три фактора: организационен капацитет за управление на технологиите; процедурен капацитет за осигуряване на етично съответствие и надзор; и културен капацитет за поддържане на учене и доверие. Целта на доклада е да анализира тези фактори и да предложи модел на институционално управление на ИИ в общинската администрация.

Методологична рамка

Изследването се основава на сравнителен качествен анализ между три европейски столици – Хелзинки, Виена и София – които представят различни административни традиции. Използвани са документи на Европейската комисия, стратегически планове за дигитална трансформация, публикации на ОИСР (Организация за икомоническо сътрудничество и развитие) и национални нормативни актове. Методологическият подход комбинира документален анализ, институционален дизайн и сравнителна оценка на капацитета за управление на изкуствен интелект.

Основната хипотеза е, че институционалната ефективност се проявява не само чрез технологично обновяване, но и чрез устойчиво прилагане на принципите на прозрачност, отчетност и човешки надзор.

Институционална ефективност: концептуална рамка

Институционалната ефективност се различава от простата ефективност. Докато ефективността се отнася до съотношението между ресурси и резултати, ефективността в институционален смисъл включва постигането на желани обществени цели в съответствие с ценности и норми. Според March и Olsen (1989) ефективните институции балансират между логиката на последствията (инструментална рационалност) и логиката на уместността (нормативна рационалност).

В контекста на управлението на ИИ този баланс често е подложен на изпитание. Общините могат да внедрят алгоритми, които оптимизират ресурсите, но в същото време нарушават принципи на справедливост или поверителност. Следователно институционалната ефективност зависи от интегрирането на етични стандарти в оперативните процедури. Една ефективна общинска институция трябва да разбира как работят алгоритмите, какви потенциални пристрастия съдържат и как да се намеси, когато резултатите противоречат на обществените цели. Това изисква техническа грамотност, междуведомствена координация и стабилни правила за алгоритмичен надзор.

Европейски и български контекст

В Европа управлението на изкуствения интелект се регулира от AI Act (Акт за ИИ (изкуствен интелект) (2024), който въвежда задължителни механизми за оценка на риска, прозрачност и човешки надзор. Финландия и Австрия вече прилагат национални стратегии за „етичен ИИ“, които включват публични регистри на използваните алгоритми, граждански консултации и обучения за администрацията.

В България „Концепцията за развитие на изкуствения интелект до 2030 г.“ (МС, 2020) очертава рамка за дигитална трансформация, но прилагането ѝ на местно ниво остава фрагментирано. Изследванията на Институт „Отворено управление“ (2023) показват, че едва 15% от общините имат назначен дигитален координатор, а само 7% използват алгоритми за анализ на данни. Най-напредналите практики се наблюдават в София, Бургас и Пловдив, където се разработват пилотни проекти в партньорство с частния сектор.

Управление на ИИ в общински контекст

Управлението на ИИ се определя като съвкупност от правила, процеси и участници, които формират начина, по който системите с изкуствен интелект се проектират, внедряват и контролират. В общинската практика управлението се случва в пресечната точка между политическото вземане на решения и административното изпълнение.

Три европейски примера илюстрират това взаимодействие. Хелзинки създаде публичен AI Register (регистър за ИИ), който изброява всички алгоритми, използвани в градските услуги, и предоставя достъпна информация за целите им и източниците на данни. Амстердам въведе подобен регистър през 2021 г., акцентирайки върху прозрачността и отчетността. Виена интегрира инструментите на ИИ в своята дигитална стратегия чрез принципа на Digital Humanism (дигитален хуманизъм), който гарантира, че технологиите остават подчинени на човешката преценка.

Тези случаи показват, че именно институционалният капацитет – а не технологичната сложност – определя отговорното управление на ИИ. Там, където административните системи са фрагментирани, въвеждането на алгоритми е хаотично и непоследователно. Обратно, когато институциите изграждат вътрешен надзор и етични комисии, ИИ се превръща в инструмент за създаване на публична стойност, а не на риск.

Институционален капацитет и добри практики

Хелзинки е първият град в света, създал публичен регистър на алгоритмите – инструмент, който позволява на гражданите да проверяват как се използват данните им. Регистърът включва информация за всеки алгоритъм: цел, източници на данни, механизъм за човешки контрол и отговорно звено. Тази прозрачност укрепва доверието и намалява съпротивата срещу дигитализацията.

Виена разработва модела „Digital Humanism“ – подход, според който всяка технология трябва да бъде подчинена на човешките ценности. Проектът BRISE Vienna прилага ИИ за градско планиране, но запазва задължителна роля на архитект и експерт, който преглежда резултатите. Това осигурява баланс между автоматизация и човешка експертиза.

София развива стратегически документи за дигитална трансформация, включително Innovative Sofia (Иновативна София) и Smart City Policy Framework (Рамка за политика „умен град“). Въпреки това липсва координация между отделните проекти и централизиран механизъм за етичен контрол. Примерът на София показва, че институционалната ефективност не се изчерпва с технологии, а изисква интегрирана управленска архитектура.

Модел на институционална ефективност

На основата на сравнителния анализ изследването предлага триизмерен модел на институционална ефективност при управлението на ИИ в общинската администрация:

1. Структурна ефективност – наличие на стабилна управленска рамка, ясни мандати и координация между звената, отговорни за дигиталната трансформация.
2. Процедурна ефективност – прозрачност, механизми за одит и правни гаранции, които осигуряват възможност алгоритмите да бъдат обясними и проверими.
3. Културна ефективност – вътрешни ценности и практики на учене, които насърчават отговорни иновации и етично разсъждение.

Институционалната ефективност функционира като динамично равновесие: структурната стабилност предотвратява фрагментацията; процедурният интегритет – злоупотребата; културната адаптивност – застоят. Взаимодействието между тези измерения определя устойчивостта на институцията в управлението на ИИ.

Управленска рамка за етично прилагане на ИИ

На базата на анализа може да се предложи модел на институционална ефективност, съчетаващ три елемента:

Управленски капацитет – създаване на специализирани звена за наблюдение на алгоритмични системи и провеждане на оценки на въздействието.

Етична инфраструктура – формиране на вътрешни етични комисии, разработване на кодекси за поведение и обучение по етика на ИИ.

Култура на учене – насърчаване на критично мислене и обмен на опит между общините чрез платформи за съвместно обучение.

Тази рамка предполага преход от реактивно към превантивно управление: вместо администрацията да отговаря на кризи, тя изгражда механизми за ранно откриване на рискове.

Алгоритмична отчетност и обществено доверие

Алгоритмичната отчетност е основен компонент на институционалната ефективност. Тя изисква администрацията да бъде способна да обясни логиката на алгоритъма, критериите за оценка и възможните отклонения. В България все още липсва законово изискване за публичен достъп до информация за използваните алгоритми. Въвеждането на „регистър на алгоритмичните системи“ би било стъпка към по-голяма прозрачност.

Доверието на гражданите зависи не само от технологичната точност, а от моралната легитимност на решенията. Когато администрацията обяснява как и защо използва ИИ, тя не просто оправдава иновацията, а демонстрира уважение към гражданите като партньори, а не като обекти на автоматизация.

Данни и информационна архитектура

Ефективното управление на ИИ в общинската администрация започва с данните. Алгоритмите наследяват качеството и ограниченията на информационната среда, в която се обучават и използват. Затова общината следва да третира данните като институционален актив: регистър на ключовите набори от данни, ясни правила за собственост и отговорност, процедури за актуализация и контрол на версиите. Интероперативността между дирекции и системи намалява ръчните преноси и грешките и позволява проследимост на решенията.

Управлението на данните включва стандарти за качество (пълнота, точност, навременност), метаданни и речници на понятията, както и технически мерки за сигурност и достъп на принципа „необходимост да се знае“. При ИИ системи, които обработват лични данни, е нужно предварително съгласуване с длъжностното лице по защита на данните и оценка на риска за правата на гражданите, така че проблемите да се предотвратят още на етап дизайн, а не след внедряване.

От гледна точка на институционалната ефективност ключово е да се изгради „верига на отговорност“ – от източника на данните, през модела, до административното действие. Когато тази верига е ясна и документирана, общината може да обяснява решенията си и да поддържа легитимност и доверие.

Управление на жизнения цикъл на ИИ системите

За да бъде ИИ управляем, той трябва да се разглежда като услуга с жизнен цикъл, а не като еднократен ИТ проект. Институционалната ефективност се проявява чрез ясни „контролни точки“, в които се взема решение дали да се премине към следващ етап.

• Идентифициране на проблем и дефиниране на публична стойност (какво подобряваме и за кого).

• Оценка на данните и правните основания: наличност, качество, защита на личните данни.

• Пилотиране в ограничена среда с реални потребители и обратна връзка.

• Внедряване с човешки надзор: правила за изключения и канал за обжалване.

• Непрекъснат мониторинг и периодичен одит: деградация на модела, инциденти и подобрения.

Таблица 1. Матрица на ключовите рискове и мерки за ограничаване

Риск	Проявление в общината	Примерни мерки
Дискриминация/ пристрастия	Неравно третиране при класиране на заявления или достъп до услуги.	Тестове за справедливост; преглед на данните; човешка проверка при гранични случаи.
Ниска обяснимост	Гражданите не разбират защо получават отказ или различен срок.	Обясними модели; публикуване на критерии; регистър на алгоритмите.
Поверителност	Изтичане на лични данни или прекомерно събиране на информация.	Минимализация; контрол на достъпа; криптиране; процедури и обучение.
Киберсигурност	Манипулиране на входни данни или атаки срещу системи.	Мониторинг; тестове за уязвимости; план за инциденти; резервни копия.
Зависимост от доставчик	Трудна миграция и високи разходи при промени.	План за изход; отворени стандарти; договорни права за одит и преносимост.

Матрицата показва, че технологичните рискове се управляват най-успешно чрез комбиниране на технически мерки и ясни институционални процедури – документни следи, проверки, публичност и човешки надзор.

Показатели за институционална ефективност и мониторинг

За да се превърне управлението на ИИ в измерима административна способност, е полезно да се въведе набор от показатели, които комбинират резултати (ефективност), процеси (прозрачност и контрол) и доверие (легитимност).

• Средно време за обработка преди/след внедряване и дял случаи, върнати за човешка проверка.

• Брой жалби/обжалвания, свързани с автоматизирани решения, и дял коригирани решения.

• Брой инциденти (грешки, сигурност) и време за реакция/отстраняване.

• Процент служители, преминали обучение по работа с данни, етика и управление на ИИ.

• Актуалност на документацията и резултати от периодичен одит.

Пътна карта за внедряване в общинска администрация

Практическият преход към отговорно използване на ИИ може да се планира като кратка пътна карта (12–18 месеца), която да съчетава организационни и технологични действия.

• Етап 1 (0–3 месеца): инвентаризация на данни и процеси; избор на приоритетни услуги; определяне на отговорности.

• Етап 2 (3–6 месеца): пилотен проект с нисък риск; минимални изисквания към доставчици; процедури за оценка на въздействието.

• Етап 3 (6–12 месеца): регистър на алгоритмите; първи цикъл на одит и публично отчитане на резултати.

• Етап 4 (12–18 месеца): интеграция и интероперативност; стабилизиране на KPI (key performance indicators – ключови показатели за ефективност); управление на портфейл от ИИ системи.

Закупуване, договори и управление на доставчиците

Когато общината реализира ИИ чрез външни доставчици, договорът трябва да гарантира прозрачност и контрол, иначе технологията се внедрява без управляемост на последствията. Затова в техническото задание и договора е важно да се заложат изисквания за документация, тестове, сигурност и възможност за одит, както и правила за собственост върху данните и миграция.

• Право на одит и съдействие при проверка на точност, пристрастия и сигурност.

• Клаузи за защита на личните данни и ясни роли на администратор/обработващ.

• План за изход и преносимост на данни/конфигурации при прекратяване или смяна на доставчик.

Роли и отговорности в общинското управление на ИИ

Дори най-добрите политики остават формални, ако не бъдат „преведени“ в конкретни роли и отговорности. В общинска среда това изисква междудисциплинарен модел, който свързва административните дирекции с ИТ (информационни технологии) и правната експертиза. Практическо решение е да се определи процесен собственик за всяка услуга, в която се използва ИИ, и той да носи отговорност за целите, критериите за качество и начина, по който гражданите могат да оспорят решение.

Паралелно с това е нужен минимален „контролен слой“ – звено или работна група, която да преглежда проектите, да координира оценките на риска и да поддържа документацията (регистър на алгоритмите, модели, тестове и инциденти). Този слой не е бюрократична тежест, а механизъм за институционална памет: той гарантира приемственост при смяна на екипи, доставчици или управленски приоритети.

• Отговорник по ИИ/дигитална трансформация – координира портфейла от решения и задава стандарти за управление.

• Процесен собственик – дефинира целите и приема резултатите; организира човешкия надзор в ежедневната работа.

• ИТ и киберсигурност – оценяват архитектурата, достъпа, логовете и устойчивостта към инциденти.

• Правна експертиза и защита на данните – проверяват основанията за обработване и съответствието с изискванията за права на гражданите.

• Етичен/обществен консултативен механизъм – осигурява перспектива за справедливост, недискриминация и прозрачност.

Когато ролите са ясни, управлението на ИИ става предвидимо: служителите знаят кога да разчитат на системата и кога да я оспорят, а гражданите получават видима гаранция, че технологиите не заменят демократичната отговорност на администрацията.

Предизвикателства и възможности

Общинските администрации се сблъскват с редица трудности при внедряването на ИИ: ограничени ресурси, недостиг на експерти и липса на стандартизирани етични рамки. Малките общини в Източна и Южна Европа често разчитат на външни доставчици, което води до зависимост и загуба на контрол върху алгоритмите. За да преодолеят това,

институциите трябва да инвестират в изграждане на капацитет – обучение на персонала, създаване на мултидисциплинарни екипи и развитие на вътрешна дигитална грамотност.

В същото време съществуват и значителни възможности. Когато ИИ се използва за засилване на демократичната легитимност, той може да подпомага вземането на по-справедливи решения. Предикативни анализи за енергийна ефективност, участие на гражданите в бюджетиране чрез алгоритмични симулации или системи за интелигентна мобилност с прозрачна обработка на данни са примери как технологията може да засили общественото доверие, когато е управлявана от стабилна институционална рамка.

Предизвикателства пред българските общини

Основните проблеми, отчетени при прилагането на ИИ в общините, са:

- Недостатъчна координация между отделните дирекции;
- Ограничени бюджети за дигитална инфраструктура;
- Липса на експерти по анализ на данни и етика;
- Страх от отговорност при вземане на решения, основани на алгоритми.

За да се преодолеят тези слабости, са необходими целенасочени инвестиции в образование и междусекторно партньорство. Създаването на регионални центрове за компетентност би позволило споделяне на ресурси и знания между общините.

Перспективи за институционална ефективност

Перспективата за институционална ефективност в управлението на ИИ предполага нова управленска философия, в която технологията не заменя човека, а разширява неговите възможности. Тя изисква баланс между бързина и справедливост, между рационалност и чувствителност към социалния контекст. Този подход – „етична ефективност“– се проявява, когато администрацията успее да превърне принципите на отговорност, прозрачност и човешки надзор в измерими управленски резултати.

Препоръки за политики и управление

За да се повиши институционалната ефективност в управлението на ИИ, общинските администрации трябва да:

- Създадат комисии за надзор на ИИ с техническа и етична експертиза;
- Приемат публични регистри на алгоритмите, достъпни за гражданите;
- Въведат оценки на въздействието на ИИ преди внедряване на високорискови системи;
- Осигурят обучения за държавни служители по етика и отчетност при използване на ИИ;
- Развиват партньорства с академични и граждански организации за засилване на рефлексивността и легитимността.

Тези мерки превръщат етичните принципи в конкретни управленски практики и интегрират ценностите на прозрачността и отговорността в ежедневната административна дейност.

Заключение

Институционалната ефективност в управлението на ИИ не се постига чрез технология, а чрез дизайн на управлението. Общинските администрации трябва да развият способности да разбират, наблюдават и адаптират алгоритмичните системи в съответствие с

демократичните ценности. Примерите от Хелзинки, Амстердам и Виена показват, че прозрачността и етичният надзор могат да съществуват заедно с иновациите.

За развиващи се администрации, като тези в България, приоритетът следва да бъде изграждането на управление, базирано на доверие: малки пилотни проекти, открити регистри, канали за обратна връзка от гражданите и междусекторно сътрудничество. Истинският тест за институционалната ефективност е дали ИИ служи не само на административната ефективност, но и на обществения интерес. Постигането на този баланс определя зрелостта на управлението в ерата на алгоритмите.

Библиография

Столична община (2020). Стратегия за дигитална трансформация на София. София: Столична община; <https://www.sofia.bg/>; (14.01.2026).

Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията (2020). Концепция за развитие на изкуствения интелект в България до 2030 г. София: МТИТС; <https://www.mtc.government.bg/>; (14.01.2026).

European Union, „Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)“, Official Journal of the European Union, 12.07.2024; <https://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>; (14.01.2026).

European Commission, High-Level Expert Group on AI, „Ethics Guidelines for Trustworthy AI“, European Commission, 08.04.2019; <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>; (14.01.2026).

NIST, „Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)“, National Institute of Standards and Technology, 26.01.2023; <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>; (14.01.2026).

OECD, „Recommendation of the Council on Artificial Intelligence (OECD/LEGAL/0449)“, OECD Legal Instruments, 22.05.2019; <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0449>; (14.01.2026).

OECD, „Governing with Artificial Intelligence: Are governments ready?“, OECD Artificial Intelligence Papers, No. 20, OECD Publishing, 2024; <https://doi.org/10.1787/26324bc2-en>; (14.01.2026).

UNESCO, „Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence“, UNESDOC, 23.11.2021; <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455>; (14.01.2026).
March, J.G. & Olsen, J.P. (1989). Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics. New York: Free Press.

City of Helsinki, „AI Register“, City of Helsinki AI Register, (n.d.); <https://ai.hel.fi/en/ai-register/>; (14.01.2026).

Open Government Partnership, „Bulgaria – Development of Standards in the Use of Artificial Intelligence (Commitment BG0082)“, Open Government Partnership, 2022; <https://www.opengovpartnership.org/members/bulgaria/commitments/BG0082/>; (14.01.2026).

AI-DRIVEN QUALITY ASSURANCE MODELER FOR UNIVERSITIES: TOWARD A PARAMETRIC ERP FRAMEWORK FOR INSTITUTIONAL EXCELLENCE

Chief Assist. Prof. Konstantinos Kokkinos, PhD, University of Thessaly, Greece

Andrean Lazarov, University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: Higher education institutions are required to continuously demonstrate academic quality, operational effectiveness, and regulatory compliance under increasingly complex institutional and societal constraints. Existing quality assurance (QA) information systems remain largely document-centric, fragmented, and weakly integrated with enterprise information infrastructures. At the same time, most universities operate large-scale Enterprise Resource Planning (ERP) environments that primarily support administrative transactions but remain underutilized for institutional quality governance. This paper proposes an AI-Driven Quality Assurance Modeler (AI-QAM) embedded within a parametric ERP framework that transforms institutional quality assurance into a continuous, data-driven and predictive governance process. The framework models institutional quality as a structured set of measurable parameters continuously generated by academic, administrative, financial and research systems. An ERP-based integration architecture, a modular QA service layer and an AI (artificial intelligence) analytics engine are combined to enable predictive quality monitoring, automated compliance workflows and intelligent decision support. A conceptual and system architecture is presented together with a parametric modeling approach and an operational workflow for institutional quality management. The proposed framework advances QA from retrospective reporting to proactive institutional intelligence and provides a scalable foundation for institutional excellence in higher education.

Keywords: Quality Assurance, Higher Education, ERP Systems, Artificial Intelligence, Institutional Analytics, Parametric Modeling.

Introduction

In the digital era, higher education institutions (HEIs) face unprecedented demands to demonstrate academic quality, institutional effectiveness, and governance transparency in a rapidly changing socio-technical landscape. Global shifts toward digital transformation, the rise of Higher Education 4.0, and stakeholder expectations for measurable outcomes have necessitated rethinking how quality assurance (QA) is operationalized within universities. Recent literature frames quality not simply as compliance with externally determined standards but as a dynamic, data-driven capability that requires continuous measurement, analysis, and adaptation (Abnoulgid et al., 2025).

Traditional QA systems in universities largely rely on manual reporting, periodic audits, and document-driven workflows. These approaches tend to fragment institutional data, increase administrative burden, and limit real-time insight into institutional performance (Ashfaq et al., 2025). As a result, QA frequently becomes retrospective and compliance-oriented, with limited capacity to drive strategic improvement. Emerging research underscores the need for more intelligent, real-time, and integrated QA mechanisms that can aggregate and virtually orchestrate institutional data across academic, administrative, and strategic domains.

Parallel to QA challenges, universities have invested heavily in enterprise information infrastructures such as Enterprise Resource Planning (ERP) systems to standardize administrative processes and facilitate transactional data integration. ERP systems support core institutional functions - student administration, finance, human resources, research management and learning technologies - but are seldom exploited for advanced analytics or governance insights (Al-Assaf et al., 2024). There is growing recognition that ERP data, when systematically leveraged, could provide a rich foundation for quality monitoring and performance modelling. Yet few studies to

date explore the integration of ERP capabilities with intelligent QA frameworks in a unified architecture.

Concurrently, artificial intelligence (AI) and predictive analytics are transforming institutional decision support in multiple domains of higher education. Applications range from forecasting student success and automating administrative processes to driving predictive insights into resource utilization and academic outcomes (Timovski, 2025). Recent research highlights how AI can automate evidence tracking, enhance institutional accountability, and offer predictive flags for early intervention—functionalities that align closely with the goals of continuous quality improvement (Isaifan, 2025).

Synthesizing these developments, this paper proposes an AI-Driven Quality Assurance Modeler (AI-QAM) embedded within a parametric ERP framework for universities. The core idea is to transform QA from episodic compliance reporting into a continuous, data-informed, predictive governance capability. By formalizing quality metrics as continuously updated parameters and integrating them into enterprise systems, the modeler enables institutions to anticipate risks, optimize performance, and align operations with strategic objectives.

Background and Related Work

Digital Transformation and Quality Assurance in Higher Education

Recent scholarship casts quality assurance in higher education as inseparable from broader digital transformation trends. The concept of Quality 4.0 - derived from Industry 4.0 principles - frames QA as an integrated data architecture that uses digital technologies, AI, automation and analytics to enhance educational reliability and efficiency (Abnoulgid et al., 2025). This shift encompasses not only technology adoption but also a reorientation of QA from compliance toward strategic quality governance, stakeholder engagement, and performance enhancement.

A systematic review by Ashfaq et al. (2025) demonstrates that AI adoption in QA practices significantly accelerates evidence generation, assessment processes, and monitoring of institutional control systems, while also identifying technical and policy challenges such as infrastructure readiness and standardization of execution frameworks. Their findings underscore a trend toward AI-augmented QA that extends beyond data analysis into institutional culture and governance transformation.

AI and Predictive Analytics in Institutional Quality Governance

The integration of artificial intelligence into higher education governance has been extensively examined in recent years, especially with respect to predictive analytics and early intervention systems. Timovski (2025) evaluated multiple AI approaches for predicting student outcomes, illustrating how cohort data can be used to inform retention strategies and quality improvement interventions. Predictive analytics in this context helps universities identify at-risk students, optimize resource allocation, and tailor support services - capabilities directly relevant to quality assurance performance indicators. Other research has examined AI's broader role in institutional processes, noting its potential to automate compliance tracking, generate real-time performance reports, and enhance accountability frameworks (Isaifan, 2025). Such automation reduces administrative burden and supports more agile and transparent QA routines.

ERP Systems and Enterprise Integration in Higher Education

While ERP adoption in education has been documented since the early 2000s, recent work highlights persistent gaps in exploiting ERP infrastructures for strategic quality management. Al-Assaf et al. (2024), although focusing on healthcare, illustrate the potential benefits of aligning

ERP systems with performance management practices through key integration factors such as organizational readiness, process alignment and data governance - insights that are transferable to higher education settings.

Transforming ERP from a transactional backbone into a decision support and governance platform requires extending its analytic capabilities and connecting it to evaluation models that operationalize quality metrics. This aligns with digital transformation frameworks and supports the goal of QA as integrated enterprise intelligence rather than isolated reporting.

AI Frameworks for Institutional Analytics and Quality Improvement

Several recent studies have articulated frameworks and strategies for integrating AI into institutional governance. For example, strategic AI integration models emphasize the need for ethical safeguards, data governance, and structured workflows to ensure AI's positive contribution to QA and institutional integrity (enhancing decision quality, transparency and stakeholder trust). Additionally, broader research on the quality of higher education in the digital age positions AI as a key influence on teaching practices, assessment modalities and educational outcomes, underscoring the need for AI to be integrated into quality monitoring systems (Saltos García et al., 2025).

Gaps in Literature

Although contemporary research confirms that AI and ERP systems have the potential to enhance quality assurance and institutional analytics, significant gaps remain. First, most studies focus on component functions - predictive analytics, ERP usage, AI adoption patterns - without proposing integrated models that unify these elements into operational QA frameworks. Second, there is limited empirical research on how parametric modeling of quality indicators within ERP systems can support continuous governance and strategic decision-making. Finally, discussions around ethical governance, model explainability, and institutional readiness for AI-enabled QA remain underdeveloped despite their importance for adoption and trust. This paper addresses these gaps by proposing a comprehensive architecture that integrates AI analytics, ERP infrastructure and parametric quality modeling, enabling continuous, predictive, and strategic quality assurance in higher education.

Conceptual Foundation of Parametric Quality Modeling

To transform institutional quality assurance (QA) into a continuous, data-driven governance capability, the proposed framework conceptualizes quality as a formal parameter space embedded in enterprise information infrastructures. This approach extends emerging research in educational data use, analytics frameworks, and AI-enabled institutional performance measurement (Tempelaar et al., 2021; Ifenthaler & Yau, 2021). By defining quality as an evolving set of measurable parameters, the model supports real-time evaluation, predictive insights, multi-domain analysis and continuous improvement.

Parametric Representation of Institutional Quality

In the proposed model, institutional quality is represented as a structured and evolving set of measurable indicators:

$$Q = \{p_1, p_2, \ldots, p_n\}$$

Each parameter $p_i$denotes a discrete, quantifiable institutional property derived from operational, academic, financial, and governance data sources. By formalizing quality in this

manner, the framework aligns with contemporary definitions of institutional performance as a multi-dimensional and dynamic construct (Siemens et al., 2022; Love & Wiley, 2021). Each parameter is rigorously defined to include:

- Data provenance and source system
- Computation logic and measurement method
- Temporal update frequency
- Organizational scope (e.g., program, department, institution)
- Linked strategic or regulatory reference framework

This formalization ensures that parameters are explicitly traceable, interpretable, and actionable, addressing concerns raised in recent research regarding the need for transparent and accountable analytics in higher education (Reinhardt & Zander, 2023). Operational data for parameter computation are sourced directly from integrated enterprise systems such as student information systems (SIS), learning management systems (LMS), human resource information systems (HRIS), financial systems, and research management platforms. This continuous data flow enables near real-time parameter updates and ensures that the model reflects current institutional conditions rather than static periodic snapshots, a limitation identified in contemporary quality reporting systems (Gasevic et al., 2021).

Beyond raw measurements, the proposed framework supports both:

- Primary parameters, directly computed from transactional data (e.g., retention rate, credit accumulation, research outputs), and
- Derived parameters, synthesized through analytical or AI-based models (e.g., quality risk scores, projected completion indices) that integrate multiple primary measures.

This distinction enables layered analysis, where basic quantitative observations support higher-order analytical constructs and predictive insights.

Quality Domains

To organize the parameter space and ensure comprehensive coverage of institutional quality dimensions, the framework organizes parameters into six principal domains, consistent with modern multidimensional QA frameworks (Bryant et al., 2021; Brown & Boon, 2022): (1) Academic Quality and Curriculum Effectiveness, (2) Student Experience and Learning Outcomes, (3) Research and Innovation Performance, (4) Human Resources and Organizational Capacity, (5) Financial and Operational Sustainability, (6) Governance, Compliance and Strategic Alignment.

Each domain reflects a key aspect of institutional performance and encompasses both direct and composite indicators.

Academic Quality and Curriculum Effectiveness

This domain captures the quality of academic programs, curriculum design, and instructional delivery. Parameters such as alignment of learning outcomes to assessment, curricular coherence, and course success rates are computed directly from curriculum repositories, LMS data, and assessment platforms. Composite parameters may include instructional effectiveness indices synthesized through analytical models that combine student engagement, assessment performance, and learning progression (Tempelaar et al., 2021).

Student Experience and Learning Outcomes

This domain reflects the student lifecycle and educational impact. It includes parameters for retention, progression, graduation, student satisfaction, co-curricular engagement, and

employability proxies. Parameters draw on SIS, LMS, student success platforms, and survey systems. Predictive analytics may be applied to generate early warning scores for student risk and to inform targeted interventions (Ifenthaler & Yau, 2021).

Research and Innovation Performance

Researchers and institutional leaders require robust indicators of research productivity and impact. Parameters include publication volume, citation metrics, research income, interdisciplinary collaboration indices, and intellectual property outputs. Data originates from research information management systems, bibliometric databases, and grant systems. Composite indicators support benchmarking and research strategy evaluation (Bryant et al., 2021).

Human Resources and Organizational Capacity

This domain models faculty and staff capacity - qualifications, workload distribution, professional development participation, turnover rates, and competency matching. Data from HRIS and workload management platforms feed both direct and composite parameters that inform staffing adequacy and capacity risks. Research emphasizes the importance of linking human capital parameters with institutional outcomes (Brown & Boon, 2022).

Financial and Operational Sustainability

Parameters in this domain represent cost structures, resource utilization, infrastructure efficiency, and financial performance. They support analysis of long-term sustainability, resource allocation efficiency, and operational bottlenecks. Financial and facilities management systems provide transactional data foundations. Quantitative models then integrate these into composite indicators of cost effectiveness and resource efficiency (Gasevic et al., 2021).

Governance, Compliance and Strategic Alignment

The governance domain encompasses QA process adherence, accreditation readiness, policy implementation progress, and organizational risk exposure. Parameters are sourced from governance repositories, policy management tools, internal audit platforms, and external compliance reporting systems. Composite governance indicators aggregate multiple source measures to reflect compliance maturity and strategic alignment (Reinhardt & Zander, 2023).

Parameter Dynamics, Dependencies and Explainability

Parameters in the model are not isolated; they express dynamic interdependencies across quality domains. For example, changes in human resource capacity parameters influence curriculum delivery quality, which in turn impacts student outcomes. Financial sustainability measures can constrain research investment capacity, affecting research performance indicators. To support this complexity, the model incorporates dependency graphs and causal analytical layers that enable systematic multi-domain analysis and scenario modelling. This capability aligns with recent calls for explainable, interconnected, and interpretable quality analytics that support governance decisions rather than raising black box predictions (Ifenthaler et al., 2022). In addition, each parameter includes metadata capturing data lineage, computation logic, update histories, and domain mappings. This ensures traceability and supports auditability and regulatory evidence generation - essential qualities for institutional governance and QA validation (Bryant et al., 2021).

ERP Principles Applied to Quality Assurance

The proposed framework adopts and adapts core enterprise resource planning (ERP) design principles to institutional quality governance in order to transform quality assurance from a fragmented, document-driven activity into an integrated, process-embedded and analytically enabled enterprise capability. In contrast to conventional QA information systems, which typically operate as peripheral reporting tools, the proposed approach treats QA as an intrinsic component of the institutional digital core. This alignment with ERP principles ensures consistency of data, scalability of services, and sustainability of quality processes across organizational units and governance levels.

Integration

All quality assurance–related activities, including curriculum review, faculty evaluation, student feedback analysis, program monitoring, and accreditation management, are integrated into a unified digital environment. Academic, administrative and compliance workflows are technically connected through a shared data and service infrastructure built on enterprise integration mechanisms, such as service-oriented architectures and standardized application programming interfaces. This integration eliminates functional and informational silos that traditionally separate teaching and learning systems, human resource platforms, financial systems and institutional planning tools. As a result, operational events—such as course enrolments, assessment submissions, staff workload allocations, budget transactions, or research outputs - are automatically propagated to the quality modeling layer and contribute directly to the computation of quality parameters. A key consequence of this integration is the establishment of end-to-end traceability between institutional activities and quality indicators. Every parameter used for quality evaluation can be traced back to the originating transactional records and business processes. This traceability supports both internal governance and external audit requirements by enabling institutions to demonstrate how evidence for quality claims is generated, validated and updated. Furthermore, integrated workflows allow quality processes to be embedded within everyday academic and administrative operations. For example, program review activities can be triggered automatically by predefined performance thresholds or regulatory timelines, and evidence repositories can be populated dynamically as institutional processes unfold. In this way, quality assurance becomes a continuous operational process rather than an episodic reporting exercise.

Modularity

The system is organized as a collection of interoperable QA modules, including program evaluation, learning outcomes assessment, staff performance monitoring, research quality analysis, student experience monitoring and accreditation management. Each module encapsulates a specific functional responsibility and exposes standardized services for data exchange and analytical processing. The modular architecture provides several strategic advantages. First, it supports incremental and flexible adoption. Institutions can deploy and configure only those modules that align with their regulatory environment, institutional mission and digital maturity, without requiring a full-scale system rollout. This reduces implementation risk and supports progressive transformation strategies. Second, modularity enables independent evolution of functional components. As regulatory requirements, pedagogical practices or institutional priorities evolve, individual modules can be extended or replaced without disrupting the overall quality governance infrastructure. This adaptability is particularly important in higher education environments, where quality standards and evaluation frameworks are subject to frequent change. Third, interoperability across modules is ensured through common data definitions, shared metadata repositories and

harmonized quality parameter models. This guarantees semantic consistency of indicators and allows composite parameters and cross-domain analytics to be constructed across multiple QA functions. For instance, learning outcomes assessment modules can be analytically linked with staff workload modules and student progression modules to support integrated evaluations of teaching capacity and curriculum effectiveness. Through modularization, the framework reconciles the need for functional specialization with the requirement for enterprise-wide coherence in quality modeling.

Data-Driven Decision-Making

The framework operates data-driven decision-making by providing real-time dashboards and key performance indicators that are explicitly aligned with the parametric quality model. Indicators are computed continuously from integrated enterprise data streams and are contextualized by organizational unit, academic program, time period and strategic objective. Analytical services embedded in the quality governance layer support descriptive, diagnostic, predictive and prescriptive analytics. Descriptive analytics provide situational awareness of institutional performance, while diagnostic analytics enable identification of underlying causes of quality deviations. Predictive models forecast risks related to student progression, program viability, staffing capacity and accreditation compliance. Prescriptive analytics generate recommendations and scenario analyses to support strategic interventions. At the program and faculty levels, dashboards support academic leaders in monitoring curriculum performance, learning outcomes attainment and student engagement patterns. At the institutional level, executive dashboards synthesize multi-domain indicators to support strategic planning, resource allocation and risk management. Importantly, all indicators and analytical outputs remain traceable to the underlying quality parameters and operational data sources, ensuring transparency and accountability in decision processes. The continuous availability of quality indicators enables a shift from reactive quality management to proactive governance. Instead of responding to performance issues after formal review cycles, institutional leaders can detect emerging trends, assess potential impacts of policy decisions through scenario modeling, and initiate corrective actions in a timely manner. This transforms quality assurance into a strategic intelligence function that actively supports institutional planning, organizational learning and long-term sustainability.

System Architecture

The proposed system architecture follows an ERP-oriented design augmented with an artificial intelligence (AI) analytics layer. It is explicitly designed to operationalize the parametric quality model by embedding quality governance services into the institutional digital core rather than positioning them as external reporting tools. The architecture reflects the structural organization presented in the previously introduced diagrams from the project presentation and is composed of five tightly coupled architectural layers: an ERP-like backbone, domain-specific QA modules, an AI engine, an enterprise integration layer, and a shared data and analytics infrastructure.

Overview of the Architectural Structure

Figure 1 illustrates the global architecture of the AI-Driven Quality Assurance Modeler, showing the relationship between the ERP backbone, the QA modules, the AI engine and the integration layer.

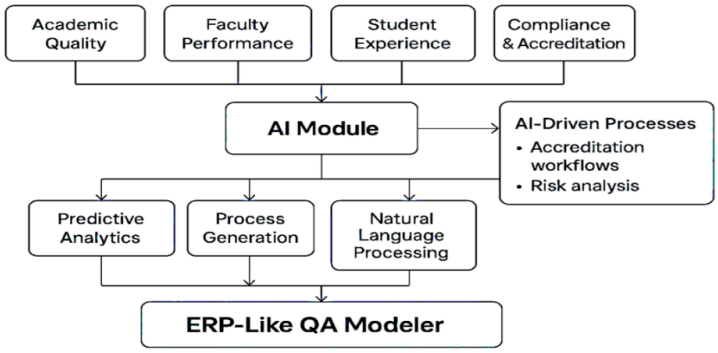


Figure 1. AI in an ERP-like QA modeler

The figure presents the system as a layered enterprise platform. At the base, institutional information systems are connected through a unified integration layer. Above this layer, a central ERP-like backbone orchestrates workflows and shared services. On top of the backbone, specialized QA functional modules operate, while a central AI module receives consolidated data from all QA components and produces predictive and prescriptive outputs that are consumed by governance and management services. The architectural logic emphasizes that:

- QA functionality is not implemented as a standalone system,
- AI services are positioned as a transversal capability, and
- All institutional data flows converge through a controlled enterprise integration layer.

The ERP-like backbone forms the structural core of architecture, i.e., it provides enterprise-grade services required to support large-scale institutional operations and quality governance, including:

- identity and access management,
- workflow orchestration,
- role-based authorization,
- notification and task management services,
- document and evidence lifecycle management.

From a quality assurance perspective, this backbone is responsible for coordinating QA workflows such as program reviews, internal audits, accreditation preparation, committee approvals and follow-up action tracking. Instead of creating independent QA workflows, the framework reuses enterprise workflow services so that quality processes become part of the standard operational fabric of the institution. This design enables: (a) consistent enforcement of institutional procedures, (b) traceable approval chains, and (c) unified audit trails across academic and administrative processes.

Domain-Specific QA Modules

Above the backbone, the architecture includes a set of domain-specific QA modules. These modules correspond to the quality domains defined in the parametric model and implement domain logic and indicator computation functions. Typical modules include:

- program and curriculum quality management,
- learning outcomes and assessment analytics,
- student experience and progression monitoring,
- staff performance and workload quality monitoring,
- research and innovation performance evaluation,
- accreditation and compliance management.

- Each module encapsulates:
- its own indicator definitions,
- data extraction and transformation routines,
- domain-specific business rules,
- domain-oriented visualisation and reporting views.

The modules do not operate in isolation. They communicate through the shared services of the ERP backbone and contribute their computed parameters to the central quality model.

Central AI Engine

A central AI engine operates as a transversal analytical layer across all QA modules. The engine receives harmonised and feature-engineered data streams produced by the QA modules and the data repository. The AI engine provides three principal analytical capabilities:

- predictive analytics for quality risk and performance forecasting,
- anomaly and drift detection for early identification of deviations from expected behaviour,
- prescriptive analytics and recommendation services.

The positioning of the AI engine at the same architectural level as the QA modules - rather than as an external analytics tool - allows its outputs to be directly embedded into quality workflows, dashboards and governance processes.

Enterprise Integration Layer

The integration layer provides standardized application programming interfaces (APIs) and data connectors for all major institutional systems, including:

- learning management systems,
- student information systems,
- human resources platforms,
- financial and procurement systems,
- research information management systems.

This layer is responsible for:

- data acquisition,
- message routing,
- schema mediation,
- data quality checks and validation,
- synchronization between transactional and analytical data stores.

By centralizing all external system connectivity, the architecture avoids point-to-point integrations and ensures that quality parameters are derived from authoritative data sources.

Data Repository and Analytics Infrastructure

Operational data collected through the integration layer are harmonised using common data models and stored in a central institutional data repository. The repository is designed to support both:

- real-time or near-real-time analytical processing, and
- long-term historical analysis.

The repository includes:

- raw operational data,
- curated analytical datasets,
- quality parameter tables,

- feature stores for AI models.

This infrastructure enables longitudinal quality studies, benchmarking, trend analysis and model retraining.

Analytics and Visualisation Layer

An analytics and visualisation layer exposes institutional dashboards and quality scorecards to different governance roles, including:

- academic leadership,
- quality assurance units,
- programme coordinators,
- institutional management.

The dashboards are directly bound to the parametric quality model and reflect both current and predicted institutional performance.

Role-specific views enable:

- programme-level operational monitoring,
- faculty-level performance oversight,
- institutional strategic governance.

Detailed Architectural Decomposition

The figure presents a more detailed decomposition of the system architecture, highlighting the internal components of the ERP backbone, the QA modules, and the AI engine.

The figure expands the architecture by explicitly showing the separation between:

- operational services,
- quality services,
- analytical services.

The QA modules are shown as service components connected to the backbone. The AI engine is shown as an independent service cluster interacting with all QA modules through shared data and service interfaces. This separation enables scalability and independent lifecycle management of analytical components.

Figure 2 shows the conceptual architecture of the system, emphasizing the role of ERP principles and the centrality of the AI module.

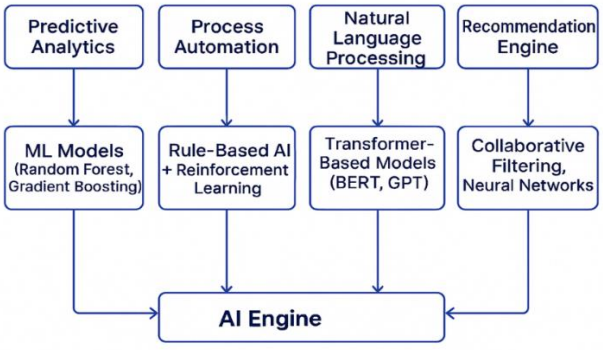


Figure 2. Logical architecture of the AI-Engine

In this figure, all QA modules feed data into a central AI module. The AI module produces predictive analytics, automated decisions and recommendations, which are then fed back into institutional processes through the ERP backbone. The figure also highlights three functional capabilities of the AI layer:

- predictive analytics for early detection of performance issues,
- process automation to reduce manual quality management workload,
- natural language processing to interpret narrative data such as student feedback and accreditation documentation.

This conceptual representation clarifies that AI is not an auxiliary reporting tool but an embedded decision intelligence layer. The combined architectural design enables continuous quality governance by:

- embedding quality indicators directly into operational workflows,
- enabling automated evidence collection and validation,
- supporting closed-loop quality improvement cycles,
- allowing predictive alerts and recommendations to be delivered in real time.

By integrating ERP services, modular QA components, and AI analytics within a unified architectural framework, the proposed system supports scalable, auditable and adaptive institutional quality management. The architecture therefore operationalises the parametric quality model and provides the technical foundation for the AI-Driven Quality Assurance Modeler introduced in the previous sections.

Methodology

The development of the AI-Driven Quality Assurance Modeler follows a Design Science Research (DSR) approach, as the primary contribution of this study is an architectural and analytical artefact. The methodology combines enterprise systems design, parametric modeling, and AI integration into a structured development process that ensures both theoretical rigor and implementation feasibility.

The methodological workflow begins with identifying structural weaknesses in current quality assurance practices, particularly fragmentation, retrospective reporting, and weak integration with enterprise systems. Based on these challenges, system requirements were derived from three dimensions: institutional QA standards, ERP system capabilities, and AI governance principles. These requirements informed the formal construction of the parametric quality model and the enterprise-native architecture. The research process followed a staged but iterative design cycle, illustrated in Figure 3:

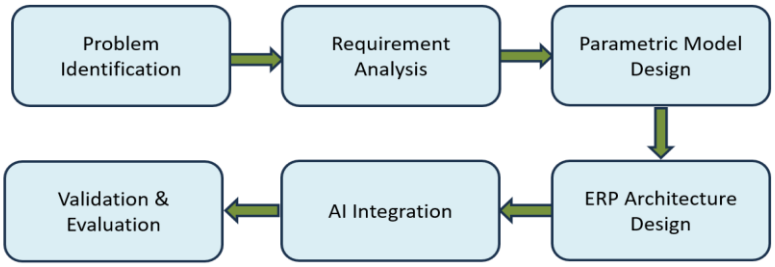


Figure 3. Research Design Workflow

The process begins with problem identification and requirement analysis, followed by parametric model design. The ERP-based architecture is then specified, and the AI engine is integrated as a transversal analytical layer. The final stage defines validation and evaluation criteria. Feedback from evaluation informs parameter refinement and architectural adjustments, ensuring iterative improvement.

Parametric Model Construction

The parametric quality model was constructed by mapping institutional QA standards and governance requirements to measurable enterprise data elements. Indicators were identified from operational systems and formalized into structured parameters containing metadata on data provenance, computation logic, temporal scope, and organizational level. Quality indicators are first extracted from standards and enterprise data sources. These indicators are formalized into computable parameters and mapped to quality domains. Composite parameters are then developed through analytical aggregation and calibrated using institutional thresholds. This ensures traceability, comparability, and analytical robustness. Enterprise data from LMS, SIS, HR, financial, and research systems are integrated through standardized APIs and harmonized in a central repository. The system supports both real-time parameter updates and longitudinal analysis.

Operational data are collected through the integration layer, stored in a centralized repository, transformed into quality parameters, and processed by the AI engine. AI models perform predictive analytics (e.g., student risk forecasting), anomaly detection (e.g., sudden performance deviations), and prescriptive scenario analysis (e.g., workload rebalancing recommendations). Outputs are delivered to dashboards and governance interfaces, enabling evidence-based decision-making.

The framework defines evaluation across four dimensions:

- Predictive performance, measured through classification and forecasting accuracy.
- Governance efficiency, measured by reduction in reporting time and decision latency.
- Institutional impact, including improved progression and compliance readiness.
- Explainability and transparency, assessed through traceability and audit reproducibility metrics.

Validation is conducted through technical testing (data integrity and model stability), functional evaluation (usability and interpretability), and strategic alignment assessment with institutional leadership.

Limitations and Conclusions

Limitations

Although the proposed AI-Driven Quality Assurance Modeler offers a comprehensive architectural and analytical framework, several limitations must be acknowledged. First, the current study remains conceptually validated rather than empirically deployed. While the framework is grounded in contemporary literature, enterprise systems logic, and AI modeling principles, it has not yet undergone large-scale institutional implementation or longitudinal performance evaluation. As such, claims regarding operational efficiency gains, predictive accuracy improvements, or governance impact remain theoretically substantiated but require empirical validation through pilot deployment and cross-institutional testing. Second, the framework is inherently dependent on institutional data maturity. The effectiveness of parametric quality modeling presupposes the existence of structured, reliable, and interoperable data within learning management systems, student information systems, HR platforms, financial systems, and research management tools. Institutions with fragmented legacy systems, inconsistent data definitions, or limited data governance capabilities may face substantial barriers to implementation. In such contexts, data harmonization efforts may require significant preparatory investment before the model can function as intended. Third, the architecture assumes the presence - or at least the feasibility - of an ERP-like backbone capable of orchestrating workflows and supporting enterprise-level integration. Institutions operating without mature ERP infrastructures, or those relying on highly decentralized digital ecosystems, may encounter technical and organizational constraints when attempting to embed QA processes into enterprise systems. The dependency on ERP-native

integration may therefore limit short-term applicability in low-digital-maturity environments. Fourth, issues of model generalizability must be considered. Although the parametric structure is designed to be adaptable across institutional contexts, variations in regulatory frameworks, accreditation standards, institutional missions, and governance cultures may require substantial parameter reconfiguration. What constitutes "quality" and which indicators are prioritized differ across national systems and institutional types. Consequently, while the architectural logic is transferable, parameter taxonomies and threshold calibrations may need contextual customization.

Finally, the integration of artificial intelligence introduces inherent risks related to algorithmic bias, data representativeness, and unintended reinforcement of structural inequities. Predictive models trained on historical institutional data may reproduce existing disparities in student outcomes, staff evaluation, or resource allocation. Without robust explainability mechanisms, bias detection procedures, and human-in-the-loop governance safeguards, AI-supported quality analytics could inadvertently undermine fairness and institutional trust. Addressing these risks requires continuous monitoring, transparent model documentation, and ethical oversight embedded in institutional governance structures.

Conclusion

This study introduced a novel AI-Driven Quality Assurance Modeler embedded within a parametric ERP framework for institutional excellence in higher education. By formalizing quality as a structured and continuously updated parameter space, the framework reconceptualizes quality assurance from a retrospective, document-centric process into a proactive, enterprise-integrated intelligence capability. The proposed architecture integrates ERP principles, modular QA services, and a transversal AI engine, enabling continuous monitoring, predictive analytics, and prescriptive decision support across academic, administrative, and governance domains. From a practical perspective, the framework provides institutions with a structured pathway to leverage existing enterprise infrastructures for strategic quality governance. It reduces reliance on manual reporting processes, strengthens evidence traceability, and supports real-time performance visibility. By embedding AI analytics directly into governance workflows, the system enables earlier detection of quality risks, improved resource allocation decisions, and enhanced accreditation readiness. The model thus supports operational efficiency while promoting institutional responsiveness and strategic agility.

Theoretically, this work contributes to the literature by bridging three domains that are often examined independently: quality assurance theory, enterprise information systems, and artificial intelligence in higher education. It advances the conceptualization of institutional quality as a parametric, enterprise-native construct and extends design science research into the domain of quality governance. By introducing a formalized parameter taxonomy aligned with ERP integration and AI-driven analytics, the study proposes a scalable and analytically rigorous framework for institutional performance modeling. From a governance standpoint, the framework redefines QA as a continuous decision-support function embedded within institutional leadership processes. It strengthens transparency, traceability, and accountability by linking operational data to quality indicators and predictive insights. Moreover, by incorporating explainability and auditability into the design, the model supports responsible AI governance and aligns quality management with ethical and regulatory expectations. In conclusion, the proposed AI-Driven Quality Assurance Modeler represents a step toward intelligent, integrated, and adaptive institutional governance. Future research should focus on empirical validation through pilot implementations, cross-institutional benchmarking, and longitudinal impact analysis to assess how parametric, AI-enabled QA systems influence institutional performance and strategic transformation over time.

Bibliography

Abnoulgid, F., Aouhassi, S., Mansouri, K., & Akef, F. (2025). Quality 4.0 in higher education: integrating industry 4.0 technologies in higher education quality management practices. *Frontiers in Education*.

Al-Assaf, K., Alzahmi, W., Alshaikh, R., Bahroun, Z., & Ahmed, V. (2024). The relative importance of key factors for integrating enterprise resource planning (ERP) systems and performance management practices. *Big Data and Cognitive Computing, 8(9)*, 122.

Ashfaq, M. S., Imran, F., Channa, K. F., & Shahzad, A. (2025). Investigating the impact of artificial intelligence on quality assurance in higher education: A systematic review. *Social Science Review Archives.*

Bryant, R., Chaudhuri, S., & Michel, L. (2021). A framework for institutional performance analytics in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management, 43(4),* 340–356.

Brown, L., & Boon, J. (2022). Higher education performance measurement: Linking human capital, learning analytics, and institutional outcomes. *Educational Management Administration & Leadership, 50(2),* 212–231.

Gasevic, D., Romero, C., de Laat, M., & Thompson, K. (2021). Analytics pathways: Positioning analytics as a core institutional capability. *International Journal of Educational Technology in Higher Education, 18(1),* 12–29.

Ifenthaler, D., & Yau, J. (2021). Utilising learning analytics for quality assurance and student success in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education, 46(5),* 777–789.

Ifenthaler, D., Scheffel, M., & Drachsler, H. (2022). Adaptive learning analytics interventions for institutional performance improvement. *Journal of Learning Analytics, 9(1),* 29–45.

Isaifan, R. J. (2025). Artificial intelligence for quality assurance in higher education. *Quality in Higher Education.*

Love, G., & Wiley, N. (2021). Reimagining quality assurance through institutional analytics. *Assessment in Higher Education, 26(3),* 423–439.

Reinhardt, W., & Zander, P. (2023). Transparent institutional analytics for governance: Requirements for explainable models and audit trails. *Research in Higher Education, 64(2),* 200–220.

Saltos García, P. A., Vásquez Rodas, A. C., Morán Castro, C. E., & Peñaherrera Andrade, R. S. (2025). The quality of higher education in the digital age: Indicators, assurance models, and the impact of artificial intelligence. *Data and Metadata.*

Siemens, G., Dawson, S., & Lynch, G. (2022). Enhancing institutional performance through analytics and data-informed decision making. *Journal of Learning Analytics, 9(3),* 5–18.

Tempelaar, D. T., Dickhäuser, O., & Govaerts, S. (2021). Measurement models for learning and performance analytics: Implications for quality assurance. *Educational Data Science, 3(2),* 155–178.

Timovski, R. (2025). Predictive analytics in higher education: Approaches and applications for student success. *South Eastern Europe Journal.*

Acknowledgement to: INnoVations of REgional Sustainability: European UniversiTy Alliance - INVEST (№ 101124598)

METAPERCEPTIONS OF HOSPITALITY EMPLOYEES TO AI AND ROBOTS

Prof. Vesselin Blagoev, PhD, Varna University of Management
Assoc. Prof. Elena Shustova, PhD, Alikhan Bokeikhan University
Alexandr Koichubayev, PhD, Alikhan Bokeikhan University

Abstract: Metaperception is the process and effect on people evaluating the impressions that others may form about them and their behaviour. In case of human resource management (HRM) in the hospitality businesses there are two important elements which the HR (human resource) managers have to take into consideration and deal with in the team building, working on developing positive response of the employees to AI (artificial intelligence) and robots' implementation. The first one is related to the perception of the employees on the customers' feelings about quality of services they get from human personnel vs that provided by AI and robots. The second one is related to the perception of the management about using AI and robots vs human personnel. Both of them need careful studying and interpretation in the team building and personnel training. This presentation elaborates on the findings in the research which was done in Kazakhstan and Russia (Blagoev, Shustova & Koichubayev, 2025), which gave a ground material for discussions and suggestions to the HR sector.

Keywords: HRM, metaperceptions, hospitality, AI, robots

Introduction

Hundreds of research papers in the last decade study the process of AI and robotization in the hospitality industry, and in all of them this is considered to be an avenue for the development of the industry. A vast majority of these publications consider mainly the customers' perception about the positives and negatives of this orientation, and little attention has been paid to exploring the opinion of the employees in the hospitality industry on robotization, although it is clear that their role in the joint service of the customers will be affected strongly. Previous studies have mainly outlined the role of robot anxiety and emotions in shaping consumers' perceptions and behaviour toward service robots (e.g., Gursoy et al., 2019; Wang et al., 2023), while the possible emotions, stress and anxiety of the hospitality employees has been rarely considered (Blagoev, Shustova and Koichubayev, 2025). Most of the managers would agree that beyond the marketing and sales considerations, e.g. customers' perceptions, there are the employees' perceptions about the effects of robotization on the work quality and effectiveness, as well as on employees' roles in the process after robotization. In other words, addressing how possible positive orientation, or possible anxiety and negative emotions may impact employees' intention to use service robots by affecting cognitive and affective components needs more research and analysis. All these considerations are of direct concern to the human resource managers and departments, who have to find ways to motivate the employees to coordinate and work together with AI and robots to achieve better quality and effectiveness in company's work.

In hospitality industry, the teams will be composed of humans and AI-powered robots. The integration of AI, and robotization, does not only happen in manufacturing processes, e.g., food preparation, food serving, room cleaning, etc. Now it includes anthropomorphic (humanoid) robots that work as teammates. Obviously, these changes require adaptation of employees, which immediately raises issues regarding human-robot collaboration (e.g., Liu & Wang, 2018; Molitor & Renkema, 2022). Regarding this, there are several questions arising before HRM:

- Which factors influence employees' willingness to collaborate with robots – both mechanical and humanoid?
- What should HRM do to support and even strengthen this relationship?

This paper analyzes the results of the research of the employees' and customers' perceptions about the expected quality and effectiveness changes as result of robotization and the anxiety of possible loss of job.

Theoretical background

From HRM point of view, in the hospitality industry there are two possible ways of robotization:

- The human employees and robots have separate working tasks and positions, e.g. the room cleaning robots, which do what they are programmed to do separately from what the human personnel do in the same room.
- Humans and robots work together, in a pair regime, e.g., serving potential customers in tour-operators' services. In this case, for example, the robot may "pass the task" to the human-colleague if the questions of the customer go beyond the pre-determined set of possible answers.

The set of HRM tasks in case of (a) is rather standard and well known from the days of early introduction of electric appliances. In most cases, the HRM tasks are limited to training the employees to work with the equipment. There are cases in which some employees may feel afraid of losing their jobs if the equipment does operations which are essential in what they do, but these are well-known problems, which HRM solve in traditional ways.

The set of problems to be dealt with in case (b) includes many specific things, including motivating humans to consider the robots as integral partners in the operations, partners which add quality and effectiveness to the business operations, without adding stress and anxiety for losing their jobs (e.g., Song, Lee & Jo, 2023). It is clear that HRM have to plan different types of training – part of them directed to presenting and mastering the technical and operational issues, and part of them – concentrating on the psychological issues about the positives of partnership with the AI and robots. Here we have combined situation when the service occurs. The customer's reaction and perceptions will be affected by unusual circumstances, which may include even service failures (Tsarenko et al., 2019). Service personnel are service providers, in this case in integral partnership with robots. Still their characteristics, e.g., professional skills, and sociability (Arditto et al., 2020), even their appearance (Li et al., 2019), can influence customer perceptions. A specific case is humanoid robots, where the set of problems is much more complex as it includes customers' perception and possible anxiety, as well as employees' perception and their possible anxiety. Therefore, the robot as part of the team influences the other partners, both human and robots to achieve common goals. The robot should be able to share and influence the team's aims and plans, and obviously share its own ideas, intentions, and plans. This raises at least three serious questions before HRM:

- How to motivate the employees to collaborate/partner with robots, considering that they are not humans?
- How to train the employees to accept the ideas and proposals of robots in joint work, if they come from a robot?
- How to avoid the anxiety of possible loss of job if the robot/s, especially humanoid robots, show higher quality and effectiveness?

Quality of service

It is clear, that when the quality of service is discussed, we have to differentiate between the machine-type robots, which perform the specific operations but do not look like humans, and do not "collaborate" with the humans as partners, and the so-called anthropomorphic (humanoid) service robots, which are designed to look like human beings, and as Wirtz et al. (2018) and other

scholars suggest. They can, and they do interact meaningfully with the customers during the performed operations. Mende et al. (2019), and other suggest that the anthropomorphism is a desired, even preferred characteristic of the service robots, as it makes the interaction of the customers easier compared to interacting with a set of speaking boxes, and as a result, the customers perceive the quality of service as a better one. For example, Sheehan et al. (2020) found that anthropomorphism enhances brand and product fondness. However, other scholars disagree, stating that the too-much-human-like robots can inspire negative feelings of the clients, if they consider it as "a threat to their human identity" (Mende et al., 2019, p. 539). Our research shows that most customers in Russia and Kazakhstan declare that they prefer being served by humans, than by robots (Blagoev, Shustova & Koichbayev, 2025, p.57). It is possible that with the development of anthropomorphic (humanoid) robots and their massive application in industry and at home, more people will get used to them and will probably change preferring humanoid designs.

Therefore, we must analyze the meta perception as a possible drive in forming their perceptions. We try to analyze the impact of robots on customers' behavior and emotional responses (e.g., Bagozzi et al., 2022; Crolic et al., 2022; Pitardi et al., 2024). In our case the possible feelings of discomfort (e.g., Liu et al., 2023) were of interest, as our research shows a hard to explain combination of respondents' liking of robotization with their anxiety of losing their jobs as result of the robotization. Metaperception is the process and effect on people evaluating the impressions that others may form about them and their behaviors (Pitardi et al., 2024). Pitardi et al. (2024) claim that when customers experience discomfort during tourism and hospitality services interactions, their feeling of perceived inability of service robots to think and form opinions (i.e., their lack of agency) will form a feeling (i.e., metaperceptions) about robots as service assistants only, and thus it will reduce experienced discomfort, compared to that in case of being served by human beings. In this study we cannot analyze to what extent the two types of service robots – humanoid and android – will lead to different metaperceptions, and thus lead to different level of anxiety and discomfort. Becker et al. (2023) have found that human-like robots can increase comfort, leading to more positive service outcomes, but this will probably be different for customers who find those robots too-human, and because of that "dangerous". If there is positive metaperception, this will obviously lead to higher intentions of re-use and re-visit (Radia et al., 2022).

Method

We analyze the HRM problems and approach based on the findings of our research of employees' and customers' responses to possible application of service robots in the hospitality industry in Russia and Kazakhstan (Blagoev, Shustova & Koichbayev, 2025). A non-probability sampling method was applied. There were two groups of research population in this research. The first one includes employees of hotels, restaurants, tour operators, whose opinion on robotization is strongly influenced by their feelings and expectations of possible effects on reducing the number of human employees, who will be possibly substituted by robots. The sampling frame for this population includes employees of 136 hotels, restaurants, and tour operators in Semei, Pavlodar and Astana in Kazakhstan, and 78 in St. Petersburg in Russia. The second research population includes clients/customers of hospitality organizations in Kazakhstan and Russia, all of them 18 years old or older. Their feelings and judgments about robotization in such organizations are formed based on their personal experience as clients of hospitality services, and based on that – their perceptions of the quality of service they get from human employees or/and robots, or robotized systems, or their perceptions if they would be served by robots or robotized systems. Altogether, the samples included 251 respondents in Russia, and 337 respondents in Kazakhstan.

Discussion

We presume that training the employees to work with non-humanoid robots is more or less well solved as there are many different new machines introduced in the hospitality businesses, and the personnel get a good understanding of how to use them after the appropriate training. It is a difficult issue when the employees must adapt to partnership with humanoid robots, which participate in the operations in collaboration with the human employees. If the robots simply execute what is programmed and what comes as instruction from the human colleague, the training should include technical sides, as well as psychological training to motivate the human employees that "they are the managing factor" and the robot is only an executor of what the human factor directs (Arditto et al., 2020; Guo et al., 2024; Ivanov et al., 2020, and 2024; Soliman et al., 2024; Sang et al., 2024). A totally different problem in HRM arises if the humanoid robot is capable of self-development and based on that able of developing ideas and proposals to the human employees in joint work. It is clear that this will raise anxiety in two aspects: is that machine cleverer than me, and will I lose my job if the management finds the robot can do it without me?

The difficulty here comes from the fact that these anxieties come from a combination of personal feelings ("I think that the machine is cleverer than me", "I know the managers will consider this") and from the metaperceptions – the opinion of the external players, including direct customers and other people, who are not customers but form opinions. In these cases HRM problems may be related to organizing trainings to motivate the employees to do the job which is unique and it can be supported by the robots (doing the operation faster, with identical quality) but humans cannot be substituted "by these machines".

The robotization of hospitality businesses, as well as intensive application of AI systems is an objective development driven mostly by economic considerations of the owners and managers, who consider the reduction of expenses for salaries and social payments of the human employees as a significant improvement of the business effectiveness. The process is driven also by the non-sufficient availability of humans willing to work in hospitality companies, who should be substituted by robots and AI. Obviously, this process raises questions among the employees, as they consider real or hypothetical threats to losing their jobs, and therefore income.

On the other hand, the clients of hospitality services experience differences between the quality of services provided by human employees and those provided by robots or robotized systems. These differences can be a result of changes in the processes or result of changes in the clients' perceptions no matter being served better or being served as before but not by the servants to which they are accustomed. The results of the analysis are expected to benefit the owners and managers of hospitality businesses in their decisions to go or not to go to significant robotization based on the findings to what extent that process may influence the sales.

The main goal of our research was to find out if there are differences between the opinions of the employees in the hospitality businesses, mainly hotels, restaurants and tour operators, versus the opinions of the customers, and analyze what may cause such differences if found.

It was expected to find out that the hospitality employees would state that the customers prefer to be served by human beings, as this view would be influenced by their wish to remain employed and not lose their jobs if there was an intensive robotization. It was expected also that a significant percent of the customers-respondents would consider being served by robots as a good development, especially considering that most of the respondents were young people.

To our surprise, the findings from our research in Russia and Kazakhstan (Table 1) show that both employees and other respondents, including customers, share the view that the customers prefer to be served by humans (Blagoev, Shustova & Koichbayev, 2025, p.58).

Table 1. Respondents view on the hospitality customers' perception about being served by humans (Blagoev, Shustova & Koichbayev, 2025, p.58).

KAZAKHSTAN
Hospitality employees vs Other respondents

HUMAN services preferred	Hospitality employees	OTHER respondents
% agree	71,3	77,5
Mean	2,14	2,33
Standard Error	0,10	0,06

RUSSIA
Hospitality employees vs Other respondents

HUMAN services preferred	Hospitality employees	OTHER respondents
% agree	84,3	82,4
Mean	2,53	2,47
Standard Error	0,08	0,10

Over 70% of the respondents in Kazakhstan, and over 80% in Russia claim that customers in hospitality prefer to be served by humans. What is surprising is that the percent of customers who prefer to be served by humans is significantly higher in Kazakhstan compared to the opinion of the hospitality employees (Table 1: 77.5% vs 71.3%). Our expectation was that the clients-respondents would manifest higher preference to "modernity" considering their expertise with AI applications, even chatbots, to which they are accustomed working with/on laptops, mobile phones and other gadgets and applications. In Russia the percent is rater close for the two samples (82.4% of customers vs 84.3% of hospitality employees). In case the management consider these findings true, robotization should not be massive, as customers prefer to be served by humans, and it will be necessary to train the employees to work with robots, because the hospitality industry is anyway expected to be robotized.

A very important part of that survey is dedicated to the perceptions of the hospitality employees about the quality of the services provided, vs those of the customers. There are two important points here: (a) necessity to train the employees to work with robots and AI in an increasing quality partnership, and (b) reducing the possible anxiety from being afraid to lose the job if substituted by a robot. Such anxiety may lead to reducing the quality even if the job position is not planned to be robotized.

In addition to that relatively simple HRM problem (a), it is necessary to avoid the anxiety of possible loss of job if the robot/s, especially humanoid robots, show higher quality and effectiveness. The findings of the survey were expected to be in favor of robots as guaranteeing higher quality of service, but the percent turned to be much higher than our expectations. Even before robotization is done, the respondents in our survey manifest expectations, that the robots will provide higher results in terms of quality as of over 60% in Kazakhstan and over 70% in Russia (Table 2).

Table 2. Respondents view on the change of quality as result of implementing service robots (Blagoev, Shustova & Koichbayev, 2025, p.60).

KAZAKHSTAN Change of the quality Hospitality employees vs Other respondents

QUALITY Increased	Hospitality employees	OTHER respondents
% agree	62	61,7
Mean	1,86	1,85
Standard Error	0,10	0,06

RUSSIA Change of the quality Hospitality employees vs Other respondents

QUALITY Increased	Hospitality employees	OTHER respondents
% agree	70,8	73,6
Mean	2,13	2,21
Standard Error	0,10	0,10

As Table 2 shows, over 60% of the respondents in Kazakhstan, and over 70% of those in Russia believe, that using robots will improve the quality of the provided services. The results for the respondents' perception about improving effectiveness is quite similar. Over 65% in Kazakhstan and over 71% of those in Russia share such view (Blagoev et al., 2025, p.60). The meta perceptions based on the opinion of customers and general public shows even higher results. The difficulty for the HRM tasks comes from the strong personal beliefs of the employees, which even without having personal experience based on robotization expect the quality and effectiveness after robots to increase. Therefore, the HRM plans for training the employees must concentrate on indicting that understanding how the particular robot works providing quality and effectiveness, and how the human can add those results to his/her own performance. The human employees have to accept the work of robots as adding value to their own contributions.

Much more serious HRM problems will be raised in case of introducing humanoid robots, with whom the humans must collaborate as with other "humans". The main issue in that case will be that the humans must accept a partnership with humanoid robots having rights to react with possible new decisions, which would add quality and efficiency to what the human employees would propose. These sets of issues would need additional research, based on studying such human-humanoid collaborations, when there are such examples.

Bibliography

Arditto, L., Cambra-Fierro, J.J., Fuentes-Blasco, M., Jaraba, A.O., Vázquez-Carrasco, R. (2020). How does customer perception of salespeople influence the relationship? A study in an emerging economy. *Journal of Retailing and Consumer Services, 54 (2020)*, 10.1016/j.jretconser.2019.101952.

Bagozzi, R. P., Brady, M. K., & Huang, M. H. (2022). AI service and emotion. *Journal of Service Research, 25(4)*, 499–504, ISSN 1552-7379, ZDB-ID 2020788-8.

Becker, M., Mahr, D., & Odekerken-Schroder, G. (2023). Customer comfort during service robot interactions. *Service Business, 17(1),* p.137–165. https://doi.org/10.1007/s11628-022-00499-4

Blagoev, V., Shustova, E., Koichubayev, A. (2025). Perceptions about implementation of service robots in hospitality businesses in Kazakhstan and Russia - comparative analysis, *Business Management. 2025. - №1,* p. 50-68., D.A.Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Year XXXV, Book 1, ISSN: 0861-6604-Print Edition ISSN: 2534-8396-Electronic Edition, https://bm.uni-svishtov.bg/title.asp?title=3094

Crolic, C., Thomaz, F., Hadi, R. and Stephen, A.T. (2022). Blame the bot: anthropomorphism and anger in customer–chatbot interactions. *Journal of Marketing, Vol. 86 No. 1*, pp. 132-148. DOI:10.1177/00222429211045687

Guo, L., Gong, L., Xu, Z., Wang, W., Chen, M-H. (2024). The role of service robots in enhancing customer satisfaction in embarrassing contexts. *Journal of Hospitality and Tourism Management. Volume 59, June 2024*, 116-126, https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.04.008

Ivanov, S., Seyitoğlu, F. & Markova, M. (2020). Hotel managers' perceptions towards the use of robots: a mixed methods approach, *Information Technology & Tourism (2020) 22,* 505–535, https://doi.org/10.1007/s40558-020-00187-x

Ivanov, S., Webster, C., & Berezina, K. (2017). Adoption of robots and service automation by tourism and hospitality companies. *Revista Tourismo & Desenvolvimento, 27/28*, 1501-1517. https://acortar.link/jfnWvJ

Ivanov, S., Webster, C., & Garenko, A. (2018). Young Russian adults' attitudes towards the potential use of robots in hotels. *Technology in Society, 55*, 24-32. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.06.004 (accessed 10 February 2024)

Ivanov, S., Webster, C., & Seyyedi, P. (2018). Consumers' attitudes towards the introduction of robots in accommodation establishments. *Tourism, 66(3)*, 302-317. https://acortar.link/n864qx

Ivanov, S., Webster, C., & Seyitoglu, F. (2022). Humans and/or robots? Tourists' preferences towards the humans–robots mix in the service delivery system. *Service Business; Springer*, https://doi.org/10.1007/s11628-022-00517-5

Li, J.J., Bonn, M.A.& Ye, B.H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tour. Manag. 2019, 73*, 172–181. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.006

Liu, J., Zhou, L. and Li, Y. (2023), I can be myself: robots reduce social discomfort in hospitality service encounters, *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print*. https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2023-0004

Liu, S., Vakeel, K., Smith, N., Alavipour, R. S., Wei, C. (Victor) & Wirtz, J. (2024). AI Concierge in the Customer Journey: What Is It and How Can It Add Value to the Customer?, *Journal of Service Management*, 1-32. DOI:10.1108/JOSM-12-2023-0523

Li, Y., Xie, L., Gao, T. & Guan, X. (2019). Does being beautiful always help? Contingency effects of physical attractiveness of the service providers on customer response, *Journal of Services Marketing, 33 (3) (2019)*, 356-368.

Liu, H., & Wang, L. (2018). Gesture recognition for human-robot collaboration: A review. *International Journal of Industrial Ergonomics, 68*, 355–367.

Lu, L., Cai, R., & Gursoy, D. (2019). Developing and validating a service robot integration willingness scale. *International Journal of Hospitality Management, 80*, 36-51. https://doi.org/10.1016/j. ijhm.2019.01.005

Lu, V.N., Wirtz, J., Kunz, W.H., Paluch, S., Gruber, T., Martins, A. and Patterson, P.G. (2020). Service robots, customers and service employees: what can we learn from the academic literature and where are the gaps?. *Journal of Service Theory and Practice, Vol. 30 No. 3*, 361-391. https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2019-0088

Mende, M., Scott, M.L., van Doorn, J., Grewal, D. and Shanks, I. (2019). Service robots rising: how humanoid robots influence service experiences and elicit compensatory consumer responses. *Journal of Marketing Research, Vol. 56 No. 4*, 535-556.

Molitor, M. & Renkema, M. (2022). Human-Robot Collaboration in a Smart Industry Context: Does HRM Matter?. *Smart Industry - Better Management Advanced Series in Management, Volume 28*, 105–123.

Pitardi, V., Wirtz, J., Paluch, S. and Kunz, W. (2024), Metaperception Benefits of Service Robots in Uncomfortable Service Encounters. *Tourism Management, 105 (2024) 104939*. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104939

Radia, K. N., Purohit, S., Desai, S., & Nenavani, J. (2022). Psychological comfort inservice relationships: A mixed-method approach. *Journal of Retailing and Consumer Services, 64, Article 102824*.

Sheehan, B. & Jin, H.S. & Gottlieb, U. (2020). Customer service chatbots: Anthropomorphism and adoption. *Journal of Business Research, Elsevier, vol. 115(C)*, 14-24.

Sigala, M., Ooi, K.B., Tan, G., Aw, E., Buhalis, D., Cham, T.H., Chen, M.M., Dwivedi, Y., Gretzel, U., Inversini, A., Jung, T., Law, R., Ye, I. (2024). Understanding the impact of ChatGPT

on tourism and hospitality: Trends, prospects and research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management, Vol.60,* 384–390. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.08.004

Soliman, M., Ivanov, S., Elgammal, I., Webster, C. & Al-Alawi, A. (2024). Pursuing the drivers of consumer behaviour toward service robots in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management 120 (2024) 103752,* 2-13. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103752

Song, X., Gu, H., Li, Y., Leung, X.Y., Ling, X. (2024). The influence of robot anthropomorphism and perceived intelligence on hotel guests' continuance usage intention. *Inf. Technol. Tour. 26 (1),* 89–117. https://doi.org/10.1007/s40558-023- 00275-8

Song, C.S., Lee, J. & Jo, B.W. (2023). Scale Development of Anxiety Toward Robots in Consumer Robotics: An Approach Using Item Response Theory, *2023 32nd IEEE International Conference on Robot and Human Interactive Communication (RO-MAN),* 60-64. DOI: 10.1109/RO-MAN57019.2023.10309588

Tsarenko, Y., Strizhakova, Y. & Otnes, C.C. (2019). Reclaiming the future: Understanding customer forgiveness of service transgressions. *Journal of Service Research, 22 (2) (2019),* 139-155.

Wang, X., Zhang, Z., Huang, D., Li, Z. (2023). Consumer resistance to service robots at the hotel front desk: a mixed-methods research. *Tour. Manag. Perspect. 46, 101074*, https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101074.

Wirtz, J.; Patterson, P.G.; Kunz, W.H.; Gruber, T.; Lu, V.N.; Paluch, S.; Martins, A. (2018). Brave new world: Service robots in the frontline, *J. Serv. Manag. 2018, 29,* 907–931.

НОВ МОДЕЛ НА ЛИДЕРСТВО ЗА ПОСТИГАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНИ ИНОВАЦИИ

Андреан Лазаров, докторант, ПУ „Паисий Хилендарски”

NEW LEADERSHIP MODEL FOR ACHIEVING EDUCATIONAL INNOVATIONS

Andrean Lazarov, PhD Candidate, University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”

Резюме: Тази статия изследва ключовата роля на лидерските стилове в насърчаването и поддържането на образователни иновации в съвременните учебни среди. Тъй като образователните институции са изправени пред нарастващ натиск да се адаптират към технологичния напредък и променящите се педагогически парадигми, подходът „отгоре надолу“ към управлението се оказва недостатъчен. Изследването идентифицира ключови лидерски поведения, които катализират промяната, включително култивирането на култура, толерираща риска, стратегическото разпределение на ресурсите и овластяването на преподавателите като съ-иноватори. Чрез синтезиране на съвременна литература и казуси, изследването подчертава как лидерите действат като „архитекти на промяната“, които преодоляват пропастта между визионерската политика и практиката в класната стая. Констатациите показват, че успешните образователни иновации не са просто продукт на новите технологии, а резултат от релационно лидерство, което дава приоритет на професионалното развитие и съвместното проучване. Статията завършва с практическа рамка и предложение за нов модел на лидерство за ръководители на училищни организации, училищните администратори за укрепване на лидерския капацитет, като се гарантира, че иновациите водят до справедливи и измерими подобрения в резултатите от обучението на учениците.

Ключови думи: лидерство, лидерски стилове, приобщаващо образование, нови тенденции, образователен мениджмънт.

Abstract: This article explores the key role of leadership styles in fostering and sustaining educational innovation in contemporary learning environments. As educational institutions face increasing pressure to adapt to technological advances and changing pedagogical paradigms, a top-down approach to leadership is proving insufficient. The study identifies key leadership behaviors that catalyze change, including cultivating a risk-tolerant culture, strategic resource allocation, and empowering educators as co-innovators. By synthesizing contemporary literature and case studies, the study highlights how leaders act as “architects of change” who bridge the gap between visionary policy and classroom practice. The findings suggest that successful educational innovation is not simply a product of new technologies, but the result of relational leadership that prioritizes professional development and collaborative inquiry. The article concludes with a practical framework and proposal for a new leadership model for school leaders, school administrators to strengthen leadership capacity, ensuring that innovations lead to equitable and measurable improvements in student learning outcomes.

Keywords: leadership, leadership styles, inclusive education, new trends, educational management.

Въведение

Съвременната класна стая претърпява сеизмична промяна, водена от бързия технологичен растеж и новите педагогически изисквания. Традиционните стилове на управление „отгоре надолу“, някога стандарт за институционална стабилност, сега се борят да се справят с необходимостта от гъвкави и иновативни учебни среди. В съвременния образователен дискурс преходът от „управление“ към „лидерство“ отразява сложността на съвременното образование. С отдалечаването на институциите от йерархиите на индустриалната епоха, три основни стила на лидерство се очертават като златен стандарт за осъществяване на реформи и успех на учениците.

Тази статия разглежда критичната „празнина“ в настоящото институционално управление: неспособността на твърдите йерархии да подкрепят устойчивата промяна. Чрез изследване на ролите на трансформационното и разпределеното лидерство, това изследване

се стреми да отговори на въпроса как лидерското поведение може да преодолее разделението между политиката на високо ниво и ежедневната реалност в класната стая.

Трансформационното лидерство е може би най-широко изучаваният модел в образователната администрация. То се фокусира върху способността на лидера да вдъхновява и мотивира последователите си да надхвърлят личните си интереси в полза на колективна организационна визия.

Според Бас и Ригио (2006), този стил разчита на „идеализирано влияние“, „вдъхновяваща мотивация“, „интелектуална стимулация“ и „индивидуализирано разглеждане“. В училищна среда, трансформиращият директор не просто налага нова учебна програма; той изгражда „споделена визия“, която кара учителите да се чувстват като заинтересовани страни в промяната. Този стил е силно свързан с по-висока удовлетвореност от работата на учителите и колективна ефикасност (Leithwood & Jantzi, 2005).

Често бъркано с „делегиране“, разпределеното лидерство е по-радикално. То постулира, че лидерството е социален процес, а не позиция, заемана от един човек (Spillane, 2006). В този модел лидерството е „разтегнато“ върху много хора. Например, опитен учител може да ръководи професионална учебна общност (PLC) по анализ на данни, докато младши учител ръководи пилотен проект за технологична интеграция. „Архитектурата“ на сътрудничеството: Харис (2008) твърди, че разпределеното лидерство е от съществено значение за устойчивостта на иновациите. Тъй като експертизата е разпределена в целия преподавателски състав, иновацията не изчезва, когато директорът напусне училището.

Докато трансформационното лидерство се фокусира върху „атмосферата“ и визията, инструкционното лидерство се фокусира върху „какво“ и „как“ се преподава. Това е стил, при който лидерът е дълбоко ангажиран с техническото ядро на училището: класната стая.

Фокус върху педагогиката: Ръководителите на училищните организации дават приоритет на надзора на обучението, разработването на учебната програма и насърчаването на положителен учебен климат в училище (Hallinger, 2003). Съвременното ръководство в обучението силно набляга на използването на данни за представянето на учениците, за да стимулира коучинга и професионалното развитие на учителите (Robinson et al., 2008).

В днешно време ключовите образователни иновации могат да се считат за следните:

- Създаване на нови или адаптиране на съществуващи учебни програми, за да отговорят по-добре на нуждите на учениците и да се съобразят със съвременните обществени изисквания.
- Внедряване на иновативни стратегии за преподаване, като например проектно-базирано обучение, обърнати класни стаи, персонализирано обучение и смесено обучение (комбиниране на онлайн и присъствено обучение).
- Използване на дигитални инструменти и платформи за преподаване и учене, като интерактивни бели дъски, образователен софтуер, виртуална реалност, добавена реалност и изкуствен интелект.
- Разработване на нови начини за оценка на напредъка и разбирането на учениците, като например формиращи оценки, оценки, базирани на представянето, и оценки, базирани на компетентностите.
- Насърчаване на активното участие чрез съвместни проекти, геймификация и възможности за учене чрез преживяване.
- Осигуряване на непрекъснато обучение и подкрепа на преподавателите за възприемане и ефективно използване на иновативни практики и технологии.
- Насърчаване на култура на креативност, критично мислене и непрекъснато усъвършенстване в училищната общност.

- Ангажиране на родители, местни общности и други заинтересовани страни в образователния процес за създаване на по-цялостна и подкрепяща учебна среда.

Цели и задачи на изследването

В приложената методология целта беше да се проучат и определят характеристиките на лидерските стилове при внедряване на иновации в образователните институции в България. Въз основа на това бяха изпълнени следните задачи:

- Да се идентифицират и сравнят лидерските умения и стилове от гледна точка на мениджъра на училищната организация и на учителите.
- Да се установи кои лидерски умения и стилове се възприемат и оценяват като успешни от преподавателския екип в образователната институция.
- Да се идентифицират и обобщят препоръките на учителите, с които изпълняващите длъжността директори могат да подобрят своето лидерство и свързаните с него дейности и процеси, за да отговорят на очакванията на членовете на екипа си.
- Да се идентифицират видовете иновации, необходими за подобряване на ефективността на образователната институция.

Обект на изследването

Обектът на настоящото изследване е в областта на педагогиката, по-специално в образователния мениджмънт, и е насочен към установяване на ефективността и прилагането на подходящи стилове на лидерство от управленския екип на образователната институция за осигуряване на иновации в образованието.

Предмет на изследването

Проучване на мненията на учителите относно това какви стилове на лидерство очакват от своя ръководител да прилага, за да постигне иновации в образованието, както и определяне от самите ръководители какви стилове на лидерство използват, за да управляват процесите за постигане на иновации в образованието.

Основният изследователски проблем беше да се установи кои стилове на лидерство са успешни в осигуряването на иновации в образованието.

Хипотеза

Основната хипотеза на изследването предполага, че внедряването на иновации в образованието е ефективно за изграждане и развитие на трансформиращ лидерски стил на мениджъра на училищната организация. Може обаче да се предложи и нов „смесен“ модел на лидерски стил.

Научна новост (принос)

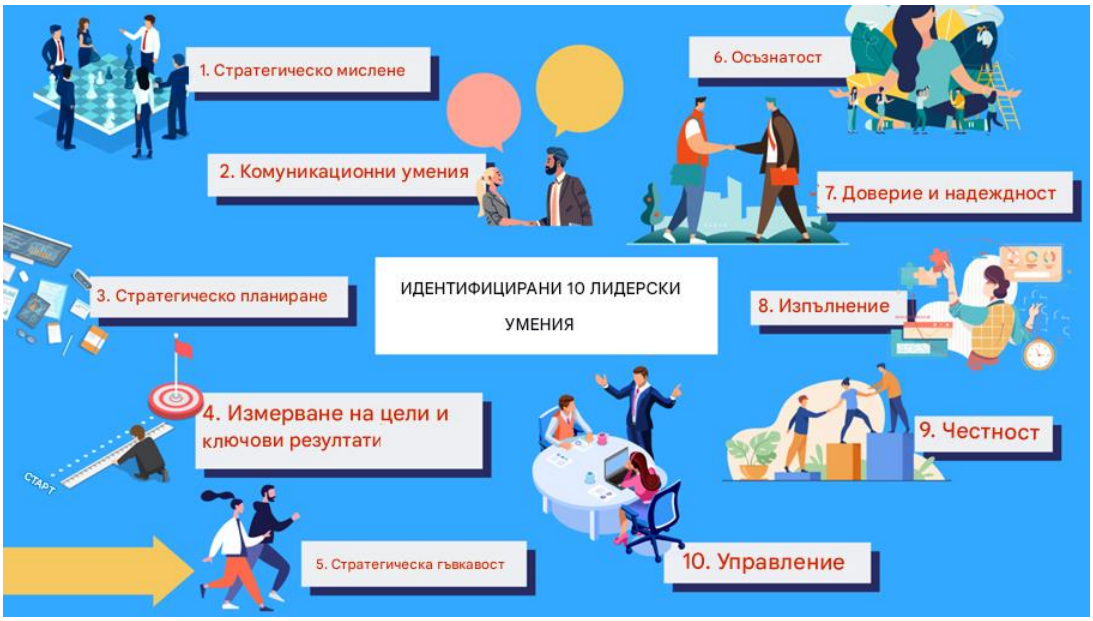
За първи път в България е проведено подобно проучване, което включва мнението както на ръководителя на организацията, така и на членовете на неговия/нейния екип относно това кой стил на лидерство би бил най-подходящ, за да доведе екипа до успех в създаването или въвеждането на иновации в образованието. Събрани са научни закономерности относно спецификата на стиловете на лидерство в образователните институции и тяхното значение за процесите на иновации в образованието. На тази основа са изготвени препоръки, които могат да послужат на ръководителите на училищните организации (в частност на директорите), за да ги насочат в управлението на иновациите, изготвени като резултат от работата по дисертационния труд.

Методи

За да се изследват тези лидерски динамики, в настоящото проучване е използвана анонимна анкета (61 въпроса) с 255 учители от различни региони на България и фокус групови интервюта с 30 директори на училища. Идеята беше да се сравни мнението на учителите с това на мениджърите на училищните институции по отношение на прилаганите стилове на лидерство и до каква степен те са практически полезни и ефикасни.

Резултати и дискусия

Проучването включваше почти равно представителство на различните възрастови групи – 23,3% от възрастовата група между 26 и 35 години; 27,4% за възрастовите групи между 36 и 45 години; 30,1% за възрастовата група между 46 и 55 години и 2,8% за възрастовата група до 25 години (последното е съвсем разбираемо, тъй като тази възрастова група обикновено е по-малко представителна в учителската популация в България). 82,4% от анкетираните бяха жени, което също не е изненадващ фактор за българската училищна образователна система. 41,9% от анкетираните са от областни градове, 10,8% от големи градове, 39,2% от малки градове и 8,1% от анкетираните са от села. Те варират по отношение на трудовия си опит, като средно имат между 11 и 20 години опит като учители. По предмети 24,7% са от теоретични предмети, 21,9% са от професионални предмети, 35,6% са от начално образование и 17,8% са учители в детски градини.



Фигура 1. Идентифицирани 10 лидерски умения, автор: А. Лазаров

Групата от директори на училища включва 30 интервюиращи, които представляват гимназии, професионални училища и начални училища от почти всички региони на България. Техният трудов стаж е средно между 15 и 25 години, което придава значение на стиловете на лидерство, които са прилагали.

Интересно е да се види, че имаме почти идентична релевантност на отговорите на учителите и директорите по отношение на това кои са 10-те лидерски умения, които са най-важни за ръководене на образователни иновации. Това са (вижте фиг. 1) стратегическо

мислене, комуникационни умения, стратегическо планиране, измерване на цели и ключови резултати, стратегическа гъвкавост, осъзнатост, доверие и надеждност, изпълнение, почтеност и управление.

Проучването идентифицира десет различни умения, които категоризират ефективното съвременно лидерство. Те могат да бъдат групирани в три функционални области:

1. Стратегическа област (визионно планиране) - Тези умения са в съответствие със стила на трансформационно лидерство, осигурявайки „визионната политика“, спомената във вашето резюме. Способността за визуализиране на дългосрочни педагогически промени и очертаване на логистичните стъпки за постигането им е от решаващо значение за постигането на образователни иновации. От решаващо значение за „модерните учебни среди“, това включва гъвкавостта за промяна, когато технологичният напредък или педагогическите парадигми се променят неочаквано.

2. Оперативна област (Изпълнение и управление) - Тези умения представляват елементите „отгоре надолу“, които трябва да бъдат усъвършенствани, за да подкрепят, а не да възпрепятстват иновациите. Мостът между теоретичната рамка и реалната практика в класната стая. Осигуряване на ефикасно ежедневно управление на „стратегическото разпределение на ресурсите“, споменато в резюмето.

3. Релационната област (разпределен капацитет) - Тези умения са „лепилото“ на разпределеното лидерство, фокусирано върху овластяването на преподавателите като съ-иноватори. Те са от съществено значение за насърчаване на „съвместното проучване“, необходимо за културна промяна. Способността на лидера да остане осъзнат за прегарянето на персонала и емоционалния пейзаж на училището по време на промени. Те формират основата на „култура, толерантна към риска“. Преподавателите ще внедряват иновации само ако вярват, че техните лидери ще ги подкрепят през фазата на „проба и грешка“ при внедряването на нови технологии.

За да илюстрираме как тези десет умения функционират в реална образователна среда, нека разгледаме казус за внедряване на дигитална трансформация. Този разказ показва как един лидер преминава от подход „отгоре надолу“ към това да се превърне в „архитект на промяната“, като използва компетенциите, идентифицирани в предоставеното от вас изображение.

Казус: Инициативата за ползване на таблети 1:1 в „ЧСБУ „Талантите“

Предизвикателството: Училищното настоятелство предложи иновативна програма за ползване на ново поколение таблети 1:1. Първоначалната обратна връзка от учителите беше отрицателна, характеризираща се със „страх от технологиите“ и опасения относно управлението на класната стая.

Фаза 1: Стратегическа гъвкавост и планиране (Умения 3 и 5)

Вместо твърдо, незабавно внедряване, директорите на училищата трябва да използват Стратегическата гъвкавост. Осъзнавайки колебанието на училищния персонал, те коригираха графика, за да включат срок с „меко стартиране“, което позволява стратегическо планиране и което отчита обучението на учителите, а не само доставката на хардуер.

Фаза 2: Комуникация и доверие (Умения 2 и 7)

Лидерът проведе обучителни сесии, използвайки комуникационни умения на високо ниво, за да обясни причините за промяната – фокусирайки се върху равнопоставеността на учениците, а не само върху съвременните „джаджи“. Като беше прозрачен относно потенциала за технически проблеми, лидерът изгради доверие и надеждност ,

сигнализирайки, че ще подкрепя учителите, ако урокът се провали поради технически проблем.

Фаза 3: Разпределено изпълнение и интегритет (Умения 8 и 9)

Управленският екип се превърна в лидери от вида „Технологични шампиони“ и това е ефективно свързано с разпределителното лидерство. На тези учители е дадена изпълнителна власт, за да проектират свои собствени работни процеси, специфични за отдела. Ръководителят е показал почтеност, като е спазил думата си: той е защитил времето за „съвместно проучване“ в графика, дори когато други административни задачи са заплашвали да го поемат.

Фаза 4: Осъзнатост и Измерване на целите и ключовите резултати (ИЦКР) (Умения 4 и 6).

През цялата година ръководителят поддържаше осведоменост за морала на персонала, предоставяйки допълнителна подкрепа на тези, които се борят с прехода. Успехът не се измерваше с броя на включените таблети, а чрез измерване на ИЦКР (цели и ключови резултати), като например повишена ангажираност на учениците в дигитални портфолиа и съвместни проекти.

Въз основа на това, директорите на училищата трябва: Да инвестират в хора, не само в пиксели: Да приоритизират умение 6 (Осъзнатост) и умение 7 (Доверие), за да осигурят подкрепа от страна на учителите. Да се ръководят чрез данни, а не само чрез укази: Да използват умение 4, за да предоставят доказателства за успех на заинтересованите страни. Да овластят периметъра: да използват умение 10 (Управление), за да изградят системи, които позволяват разпределена агенция между персонала. Според мнението на двете целеви групи, те посочват конкретни съставки, които са свързани с трансформационно лидерство, инструкционно лидерство, конструктивистко лидерство, демократично лидерство, емоционално лидерство и транзакционно лидерство (фиг. 2).

Фигура 2. Идентифицирани съставки от различни стилове на лидерство. Автор: А. Лазаров

„Архитектът на промяната“, описан в съвременните образователни изследвания, не е статична роля, а динамично взаимодействие между различни лидерски парадигми. Чрез съпоставяне на стиловете, показани на Фигура 2, с уменията, показани на Фигура 1, можем да видим как лидерите преминават от теория към въздействие в класната стая.

Трансформационният стил на лидерство е основният двигател за „преосмисляне на учебните среди“. Визията без механика обаче води до „умора от иновации“. Лидерът

използва стратегическо мислене и планиране, за да превърне широката визия в осъществими фази. Чрез стратегическа гъвкавост, трансформационният лидер гарантира, че институцията може да се адаптира към променящите се педагогически парадигми или неочаквани технологични препятствия.

Както е отбелязано в резюмето, отдалечаването от управлението „отгоре надолу“ изисква овластяване на преподавателите като съ-иноватори. Това се постига чрез демократично и конструктивистко лидерство . Конструктивистките стилове насърчават колективното решаване на проблеми, което е възможно само чрез комуникационни умения на високо ниво. Демократичното лидерство включва заинтересованите страни във вземането на решения, като гарантира, че иновациите водят до справедливи резултати за учениците.

За да бъде иновацията устойчива, тя трябва да се основава на „култура, толерираща риска“. Това изисква основа от емоционално лидерство . Без доверие и надеждност е малко вероятно персоналът да експериментира с нови технологии. Лидерите трябва да демонстрират почтеност, като поддържат постоянен ангажимент за професионално развитие, дори когато са изправени пред външен натиск.

Констатациите показват, че най-трудната част от образователните иновации е „спадът във внедряването“ – периодът, в който производителността може временно да спадне, тъй като се усвояват нови системи. По време на тази фаза училищните ръководители трябва да разчитат на измерване на OKR (цели и ключови резултати), за да осигурят увереност, основана на данни, че иновацията е на правилния път. Въпреки че транзакционното лидерство често се възприема като остаряло, е необходимо известно ниво на управление и изпълнение , за да се осигури основна институционална стабилност по време на големи промени. Данните разкриха три основни „катализаторни поведения“, които са от съществено значение за иновациите:

Таблица 1. Въздействие върху иновациите според поведението

Поведение	Въздействие върху иновациите
Култивиране, толериращо риска	Намалява „тревожността от провал“ на учителите, което води до по-експериментална педагогика.
Стратификация на ресурсите	Гарантира, че финансирането следва визията, а не просто поддържа статуквото.
Овластяване на учителите	Преобразува преподавателите от „изпълнители“ в „съ-иноватори“, увеличавайки продължителността на проекта.

Констатациите потвърждават, че иновациите не са пряк страничен продукт от закупуването на нови технологии, а по-скоро резултат от релационно лидерство , което набляга на съвместното проучване. Резултатите показват, че лидерството трябва да се разглежда като архитектурна функция, а не като чисто административна. Докато трансформационното лидерство предоставя „визията“, разпределеното лидерство осигурява „скелето“, като споделя властта с учителите.

Едно важно откритие е ролята на професионалното развитие . Когато лидерите дават приоритет на човешкия капитал пред хардуера, резултатите от обучението на студентите показват „измеримо и справедливо подобрение“. Ограничение на това проучване обаче са различните нива на автономия, предоставени на администраторите в различни политически или географски юрисдикции.

Следователно, констатациите предполагат ИНТЕГРАТИВЕН ХИБРИДЕН МОДЕЛ НА ЛИДЕРСТВО, който включва цялостен подход, който безпроблемно съчетава трансформационни, визионерски, инструкционни и разпределени стилове на лидерство. Целта му е да създаде динамична и иновативна училищна среда, като се фокусира върху четири ключови стълба: вдъхновение и мотивация, стратегическа визия, подобрено преподаване и учене и споделено лидерство.

Училищните ръководители трябва да формулират ясна и убедителна визия за бъдещето на училището, като я комуникират ефективно с цялата училищна общност. Директорите на училища трябва да вдъхновяват и мотивират учителите и персонала, като си поставят амбициозни цели, дават пример и осигуряват непрекъсната подкрепа и признание. Учителите трябва да бъдат насърчавани да поемат инициатива, да мислят креативно и да допринасят за успеха на училището.

Всички усилия трябва да бъдат съобразени с дългосрочната визия, като се гарантира, че всяко действие допринася за постигането на стратегическите цели на училището – позоваване на Стандарта за осигуряване на качество на Министерството на образованието и науката в България. Директорите трябва да дадат приоритет на подобряването на практиките на преподаване и учене чрез предоставяне на възможности за професионално развитие, провеждане на наблюдения в класните стаи и прилагане на стратегии, основани на доказателства.

Следва да се насърчава откритата комуникация и сътрудничество, като се премахват изолациите и се насърчава единен подход към решаването на проблеми. Мониторинг на въздействието върху училищната култура, морала на учителите и резултатите на учениците. Училищните ръководители трябва да правят корекции, ако е необходимо, въз основа на обратна връзка и анализ на данни.

Заключение

Успешната образователна реформа изисква преминаване от управление на системи към ръководене на хора. Чрез приемане на рамки, които дават приоритет на разпределената власт и съвместното проучване, администраторите могат да гарантират, че иновациите не са мимолетна тенденция, а устойчиво подобрение в резултатите на учениците. Интегрираният смесен стил на лидерство (IBLS) предоставя цялостен подход към управлението на училището, като използва силните страни на множество стилове на лидерство, за да създаде динамична, иновативна и съвместна училищна среда.

Библиография

Butler, D., Leahy, M., Sharania, A., Gedara, P. M., Keane, T., Laferrière, T., Nakamura, K., Ueda, H., & Bocconi, S. (2024). Aligning digital education policies with new realities of school education. *Technology, Knowledge and Learning, 29*(1), 1831–1849. https://doi.org/10.1007/s10758-024-09776-9

Heikka, J., et al. (2025). Educational leadership students' understanding of leadership from a distributed perspective. *Taylor & Francis*.

Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits, 5*(1), 2. https://doi.org/10.3390/merits5010002

Wolff, L.-A., Laherto, A., Cheah, S., Vivitsou, M., & Autio, M. (2022). Transformation toward sustainability in Finnish teacher education policy: Promises and shortcomings. *Frontiers in Education, 7*. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.856237

ЛИДЕРСТВО НА ОБРАЗОВАТЕЛНИ ПРОФИЛИ В ПЕРСОНАЛИЗИРАНОТО ОБУЧЕНИЕ

Проф. д.п.н. Дора Левтерова-Гаджалова, ПУ „Паисий Хилендарски“

LEADERSHIP OF EDUCATIONAL PROFILES IN PERSONALIZED LEARNING

Prof. Dora Levterova-Gadjalova, DSc., University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”

Резюме: Персонализираното обучение е нова концепция и ново предизвикателство на съвременното образование. Персонализираното обучение е гъвкав подход, ориентиран към ученика с развитие на неговия образователен профил за разкриване на пълния му потенциал, овладяване на компетентности, които са необходими както за образователно, така и за житейско функциониране. Концептуализирането на образователните профили на учениците е свързано с познаването и включването на предпочитанията за учене, силните страни и умения, интересите и аспирациите, потребностите и интересите на учениците. Образователните профили могат да бъдат ефективни за реализиране на персонализираното обучение когато се структурират и реализират в мултидисциплинарен екип от учители, психолози, дизайнери на дигитално обучение, ресурсни учители при необходимост, родители и самите ученици. Многопластовата архитектура на образователните профили на учениците в персонализираното обучение изисква лидерство. Лидерската позиция на образователните профили на учениците за ефективното функциониране на персонализираното обучение е мултидименсионална дейност, чието проучване разкрива нови хоризонти за проектирането на образователния процес.

Ключови думи: образователни профили, персонализирано обучение, лидерство.

Abstract: Personalized learning is a new concept and a new challenge of modern education. Personalized learning is a flexible approach, oriented towards the student with the development of his/her educational profile to reveal his full potential, mastering competencies that are necessary for both educational and life functioning. The conceptualization of students' educational profiles is related to the knowledge and inclusion of learning preferences, strengths and skills, interests and aspirations, needs and interests of students. Educational profiles can be effective for the implementation of personalized learning when structured and implemented in a multidisciplinary team of teachers, psychologists, digital learning designers, resource teachers if necessary, parents and the students themselves. The multi-layered architecture of student learning profiles in personalized learning requires leadership. The leadership position of student learning profiles for the effective functioning of personalized learning is a multidimensional activity, the study of which opens up new horizons for the design of the educational process.

Keywords: educational profiles, personalized learning, leadership.

Въведение

Лидерството най-често се разбира и тълкува в субективизирани пространства с определени роли и стилове. Коренно различно е разбирането за лидерство, което съчетава лидерство от отделния субект в различен средови контекст и лидерство на отделен конструкт в дадена сфера на дейност. Типичен модел в това отношение е лидерството на образователните профили в персонализираното обучение. От една страна процесите на структуриране на образователните профили са свързани с конкретни субекти или участници, които се явяват лидери за концептуализиране на образователните профили, но от друга страна самите образователни профили влизат в лидерска роля за реализиране на персонализираното обучение в дигитален и във физически присъствен средови контекст. Без образователни профили персонализираното обучение не би имало успешна реализация.

Основна част

Персонализираното обучение вече не е нов образователен феномен, но се явява ключов фактор за реализиране на приобщаващо образование. Персонализираното обучение извежда синергия между съвременни технологични решения и центриране на образователния процес към ученика за постигане на високи образователни резултати. Фокусирането към ученика е свързано със съобразяването с невро-разнообразието, потребностите и силните страни на учениците и предлагане на динамичност и гъвкавост на образователния процес.

Според ЮНЕСКО (2017), в обобщаването на концептуалната рамка на персонализираното обучение, се отнасят важни пространства като:

- „персонализираното обучение включва ключови идеи за уместност, търсене и диференциация;
- когнитивната наука и невронауката ни напомнят, че персонализираното учене предполага различни типове обучаеми, различни стратегии за съхраняване и осмисляне на информация и централната роля на мозъка в ученето;
- новите технологии позволиха значителни персонализирани възможности за обучение;
- позицията на ЮНЕСКО относно персонализираното обучение е, че това е жизненоважна цел за образователните системи: достъпът до качествено образование означава достъп до персонализирано обучение“ (UNESCO, 2017).

В този контекст, персонализираното обучение поставя изискване за създаване и функциониране на образователни профили на учениците.

Образователните профили на учениците представят идиосинкратичен пейзаж обхващащ, но и надхвърлящ училищните им постижения с уникалните им силни страни, потребностите им, предизвикателства, интереси и мотивации.

Важна характеристика на образователните профили е предоставената възможност учениците да поемат инициатива, ангажираност и отговорност за собственото си обучение. В този аспект, персонализираното обучение овластява учениците да издигат собствен автентичен глас за Аз-ефективност в образованието си съобразно персонална рефлексия, персонална идентичност и персонални предпочитания за стиловете им на учене въз основа на невроразнообразието им.

Образователните профили най-често включват аспекти на сензорното, когнитивното, социално-емоционалното, дигиталното развитие и поведение, и в този контекст не са статични, а се развиват заедно с развитието на учениците.

Към базисните компоненти на образователния профил на учениците могат да се отнесат силни страни и потребности:

- в образователна среда: силни страни по отделни учебни предмети; предпочитани стилове за учене; предпочитана учебна среда; когнитивна, социална и емоционална ангажираност към ученето; мотивация за учене и мотивация за успех и др.
- в личностното развитие: сензорни аспектии: предпочитани сензорни системи за перцепция на учебна информация; практическо учене и др.
- личностни характеристики: екстроверсия/интроверсия; сътрудничество: добронамереност, емпатия, критичност, състезателност; добросъвестност: организация, настойчивост, отговорност и дисциплина; емоционална стабилност; откритост към нови опити; цели; стремежи; интереси; воля; хобита и страсти и др.

- социално-емоционални аспекти: самосъзнание: разпознаване на собствените емоции, силни и слаби страни, ценности и потребности; саморегулация: управление на емоциите, импулсите и поведението, справяне със стреса и поставяне на цели; социална осъзнатост: разбиране на емоциите, перспективите и потребностите на другите (емпатия), разпознаване на социални норми и системи; умения за социални интеракции: ясна комуникация, сътрудничество, конструктивно разрешаване на конфликти, изграждане на постоянни и сигурни връзки; отговорно вземане на решения: усет и оценка на ситуации, предвиждане на последствията и др.
- поведенчески аспекти: избор на коректни и безопасни модели на поведение; екипна съвместимост; лидерски качества и др.
- предизвикателства, бариери и подкрепа: предизвикателства пред ученето и какво им помага да ги преодолеят.

В структурата на образователния профил на учениците се включва информация за:

- най-добрите постижения и напредъка на учениците в училище и извън училището;
- постигнати резултати и опити за постигане на резултатите съобразно нивото на знания и умения;
- постиженията и напредъка по отношение на грижите за здравето и благополучието;
- житейски постижения или неуспехи;
- получени награди, придобивки, отличия и т.н.;
- всичко, което има значение за учениците.

Процесът на създаване и ефективно използване на образователните профили на учениците е свързан с организационната култура, организационната гъвкавост и организационната промяна на училищната институция и на училищните общности.

За ефективното функциониране на образователните профили е необходимо те да се управляват динамично и отговорно. Управлението на образователните профили неминуемо е свързано с лидерство.

Възниква основния изследователски въпрос:

Кой и как осъществява лидерството на образователните профили на учениците?

Най-често лидерството се интерпретира субективизирано чрез отделни позиции и определени компетентности и профили на лидера. Холистичната и динамична картина на образователните профили не допуска едностранно лидерство. Цялостната архитектура на образователните профили на учениците в персонализираното обучение изисква многопластово лидерство.

В контекста на думите на Maxwell (2013), че „истинското лидерство не е въпрос на определена работа или длъжност“, лидерството на образователните профили на учениците се явява организационно лидерство. Организационното или в случая училищното лидерство подпомага неизбежната промяна в самото училище, в което се работи с образователни профили на учениците.

Лидерството на образователните профили е изключително важна част от цялостното образователно лидерство за реализиране на персонализираното обучение тъй като последното има за цел максимални училищни постижения на учениците съобразно потенциала им и съобразно силните им страни. Без ефективно образователно лидерство тази цел се явява непостижима.

Както отбелязва Whelan (2009) „постиженията на учениците в училище рядко надминават лидерството и управлението там“. Връзката и взаимозависимостта на

лидерството с образователния контекст се отбелязва от редица автори (Hallinger & Heck 1996; Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999; Sefi Peleg, 2012).

Лидерството на образователни профили на учениците е мултидименсионално. Безспорно, когато става дума за образователно лидерство, основният фокус е към директора, но лидерството на образователните профили изисква лидерство и на други участници в образователния процес и на участници в образователния процес на други ролеви позиции. В лидерството на образователните профили може да се отбележи:

Участието на учители и педагогически специалисти. Ролята на учителите и педагогическите специалисти като лидери за концептуализиране на образователните профили на учениците е „подход с емпирични доказателства, демонстриращи неговата жизнеспособност като решение за поддържане на системното качество на учителите и усилията за подобряване на училището“ (Poekert, Alexandrou & Shannon 2016), а „развитието от учител до учител-лидер е постепенен, рекурсивен процес, чрез който учителите разширяват влиянието си с течение на времето. Докато външни фактори като училищната култура, директорът и колегите могат да повлияят на развитието на учителите към лидерство, решението да се ръководи или да не се ръководи в крайна сметка е във властта на самите учители. … лидерската позиция на учителя предхожда действията на учителското лидерство“ (Hunzicker, 2017). Лидерската роля на учителите и педагогическите специалисти за структуриране на образователни профили на учениците надхвърля академичните граници на процеса на обучение с идентифициране на силните страни, потенциала, потребностите и предпочитани стилове на учене от всеки ученик. Лидерството на образователните профили от страна на учители и педагогически специалисти генерира персонализиран средови контекст с доверителни отношения и автономност, и фокусира образователния процес към ученика с или без дигитализация. В лидерството на образователните профили от страна на учители и педагогически специалисти се включва още създаване на позитивни образователни преживявания, формиране на модели за рефлексия, само-рефлексия и експертиза от учениците относно собственото им учене, подбор и предоставяне на учебни ресурси /включително дигитални ресурси/, създаване на учебни общности. Учителите и педагогическите специалисти в лидерството на образователните профили на учениците влизат и в ролята на ментори. Те действат и „като ментори на малка група или отделни ученици. Те се срещат редовно с тях, за да обсъждат напредъка им по всичките си теми и да преглеждат изпълнението на договорените цели. Менторите получават редовни доклади от учители по предмета и други преподаватели“ (The Scottish Government, 2010).

Значимият друг: възрастен или връстник. Значимият възрастен за различните периоди на възрастово развитие на учениците може да бъде различен, но който и да бъде разполага с информация за училищното образование, за академичните постижения и напредъка на отделния ученик. Значимият друг влиза в лидерската си роля като вдъхновява, мотивира и овластява ученика със социално-емоционална подкрепа. Насочва ученика към максимални постижения съобразно потенциала му без контролиране, без доминиране, без властване. Значимият друг приоритизира потребностите, интересите и мечтите на ученика, подпомага идентифицирането на предизвикателствата пред него, насочва към екипни взаимодействия, активно учене с поети отговорности и насърчава към личностно развитие, процъфтяване и благополучие. Социалните интеракции на ученика със значимия друг помагат не само за конкретизиране на проблемите в образователния процес, но също така рамкират перспективи в обучението и в образователната кариера. Ефективното лидерство на образователните профили в този контекст се презентира като надеждно, сигурно и автентично партньорство.

Фамилния контекст. Родителите и членовете на семейството в гъвкав и динамичен порядък могат да предоставят широкоспектърна информация за предпочитанията, интересите, поведението и потенциала на ученика както по отношение на академичните поведенчески модели, така и по отношение на извънучилищните поведенчески модели. Лидерството на образователните профили от страна на родители е свързано с естествения интерес, надежди и перспективи на семейството към постиженията на собственото им дете, към успехите и към предизвикателствата, които стоят пред него. В процеса на лидерство на образователните профили от родителите се откроява проактивността им за по-добри образователни и кариерни пътеки, за подобряване на възможностите за образование и за житейско функциониране на собственото им дете.

Връстници. Един от най-надеждните и сигурни модели за лидерство на образователните профили и за проектиране на обучението е от страна на самия ученик и от неговите връстници. Лидерството на образователните профили от страна на самите учащи очертава по-ясно и по-точно моделите на когнитивна социална и емоционална ангажираност с учебна информация, стиловете и експертността за учене, както и мотивацията за учене и за успех. Лидерството на образователните профили от страна на самите учащи предоставя възможности за перцепция, осмисляне и разбиране на начините по които учат; самостоятелно откриване на най-ефективния собствен стил за учене и за личностен растеж; сполучливите и подкрепящи среди за сътрудничество и позитивни емоционални преживявания. В осъществяваните социални взаимоотношения, самите ученици разбират че образователните поведения на различните ученици са в широк континиум, подлежат на рефлексия и само-рефлексия, и могат да се прилагат съобразно средовия контекст, експертизата за учене и притежаваните компетентности. Лидерството на собствените образователни профили от страна на учениците извежда по-благоприятна позиция за откриване на бариери, предизвикателства и предпочитания; запознаване с неконвенционални и неструктурирани решения за проблеми и създаване на идеи за съвместни решения. Лидерството на образователните профили от учащите се позволява да бъде споделено, разпределено и подкрепящо личностния растеж, а на самите ученици съдейства да стават дизайнери на собственото си учене. Всъщност лидерството на образователните профили от ученика и от неговите връстници е своеобразно самостоятелно създаване на собствен образователен профил.

Безспорно, всички участници в лидерството на образователните профили на ученика следва да обогатяват в синергия и чрез сътрудничество самите образователни профили, да работят в група и с обща цел. „Приносът на груповата динамика за успеха е поне толкова голям колкото и индивидуалните качества на този, който встъпва в ролята на лидер в такъв момент“ (Иванов, Петрова, 2025). Неминуемо е ползването на дигитални технологии, които улесняват достъпа, достъпността и навременното отразяване и информиране за промени в образователните профили. Ефективното лидерство на образователните профили е необходимо да бъде системно, оперативно и стратегическо, с поддържане на персонален интегритет към групата на участниците за постигане на концептуална мощ на образователните профили на учениците. Безспорната лидерска роля и ключов фактор за успешното образователно профилиране на учениците принадлежи на учителя.

Посочените и други участници в създаването на архитектониката и в управлението на функционирането на образователните профили реализират трансформация на образователния процес с белезите на трансформационно лидерство.

Трансформационното лидерство е подходящо за мениджмънт на образователните профили поради факта, че изисква лидерство, което работи за да „идентифицира

необходимата промяна, да създаде визия, която да ръководи промяната чрез вдъхновение, и да я осъществи в унисон с ангажираните членове на групата“ (Anderson, 2017). В същото време, „трансформационният стил на лидерство, макар и да не е панацея за училищното лидерство, се подкрепя с интегриране на подхода с традиционните практики за училищно лидерство, които ще продължат да бъдат приложими за управлението и ръководството на училищата в ерата на промяна“ (Anderson, 2017).

Образователните профили от своя страна имат лидерска роля за реализиране на персонализираното обучение, което адаптира обучението към персоналните потребности на ученика. Без образователни профили, съобразяването с персоналните сензорни, когнитивни, социално-емоционални и поведенчески предпочитания и стилове на учене, потребности и силни страни би придобило специфика на индивидуално обучение. Чрез образователните профили с ползване на дигитални технологии, реализирането на образователния процес позволява на учителя да работи едновременно с целия клас като персонализира обучението за всеки отделен ученик независимо от неговите потребности силни страни, постижения и потенциал. Не се налага учителят да работи индивидуално, да отделя специално време и да се притеснява за недостиг на време да работи едновременно с целия клас и с невроразнообразните ученици.

Дигиталните технологии революционизират обучението като осигуряват достъп и достъпност до него, внасят интерактивност и ангажираност, осигуряват взаимодействие сред училищните и фамилните общности, и го персонализират. Дигиталните технологии революционизират структурирането на образователните профили. Преди развитието на дигиталните технологии персонализираното обучение отнемаше време, костваше много усилия и лидерство само и единствено от учителя за идентифициране на предпочитания, атитюди, мотивация, ангажираност, стилове на учене на отделния ученик и съобразяване с посочените конструкти в учебния процес. Сега дигиталните технологии решават много въпроси и проблеми, свързани с времето, усилията и приобщаването на отделния ученик. Дигиталните технологии са широко-спектърни. Най-общото им таксономизиране ги прецизира като дигитални и смарт-дигитални технологии. Сред най-значимите и влиятелни технологии, които извеждат образователните профили в лидерска позиция за персонализираното обучение могат да се посочат системите за управление на обучението (LMS), различни платформи за електронно обучение, облачни технологии, анализ на големи бази данни, блокчейн технологии, мобилни приложения, виртуална и добавена реалност, сериозните образователни игри, интерактивни инструменти за обучение, изкуствен интелект, дигитални близнаци, „интернет на нещата“ и т.н.

Постоянното усъвършенстване на дигиталните технологии като поява на адаптивни електронни платформи позволява все по-високо ниво на персонализиране на образователния процес чрез регулирана учебна среда за учители и ученици. В дигитална учебна среда образователните профили базирани на изкуствен интелект могат постоянно да се актуализират и да създават нови образователни хоризонти за всеки ученик чрез образователните профили. Реализират се електронно, дигитално и виртуално лидерство на образователните профили за персонализирано обучение.

„Електронното лидерство, дигиталното лидерство и виртуалното лидерство потвърждават, че лидерството се осъществява в дигитални или виртуални пространства и в ИКТ-медииран (информационни и комуникационни технологии) контекст. Тези три вида лидерство включват способността за ръководене, подкрепа и управление на екипи и организации чрез използването на технологии. Въпреки че и трите са основани на ИКТ и технологични инструменти, те се различават по специфичния си фокус: електронното

лидерство набляга на лидерството, медиирано от дигитални инструменти, дигиталното лидерство възприема по-широка перспектива, като концептуализира лидерството като процес на влияние, улеснен от ИКТ, а виртуалното лидерство се отнася до способността на лидерите да ръководят и управляват екипи и организации чрез технологични инструменти“ (Lopez-Figueroa et al., 2025).

Дигиталните образователни профили се явяват лидери за реализирането на персонализирано обучение и в контекста на внасяне на повсеместност /по всяко време и от всяко място/ за образователния процес. А персонализираното обучение се явява мощен фактор за приобщаващо образование и за създаване на приобщаващи общества.

Въпреки възможностите които предоставят дигиталните технологии за персонализирани образователни интервенции съобразно образователните профили на учениците за по-високи академични постижения и за успех на всеки ученик, дигиталните технологии имат своите критични места. Сред тях могат да се посочат дигиталното неравенство и дигиталното разделение, кибер-сигурността, дигиталните компетентности на участниците в образователния процес, дигиталните зависимости, педагогическите лимити на някои дигитални технологии и т.н. Дигиталните технологии не правят образованието, а само го подпомагат в контекста на персонализиране.

Заключение

Лидерството на образователните профили за персонализираното обучение изисква познаването на всички предимства и предизвикателства както в дигиталното, така и в реалното академично и житейско функциониране на всеки ученик, всеки учител и педагогически специалист, всеки родител и всеки човек.

Цялата образователна екосистема се променя с лидерството на образователните профили за персонализирано обучение.

Многопластовата архитектура на образователните профили на учениците в персонализираното обучение изисква и демонстрира лидерство. Лидерската позиция на образователните профили на учениците за ефективното функциониране на персонализираното обучение е мултидименсионална дейност, чието проучване разкрива нови хоризонти за проектирането на образователния процес.

Благодарности

Тази публикация е финансирана по Национална научна програма „Развитие на научните изследвания и иновациите в областта на българското предучилищно и училищно образование“. Авторът носи цялата отговорност за съдържанието на настоящия документ и при никакви обстоятелства той не може да се приеме като официална позиция на Института по образование.

Библиография

Anderson, M.(2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review, Vol. 93:, Iss. 1 , Article 4.* http://digitalcommons.northgeorgia.edu/issr/vol93/iss1/4

Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the Principal’s Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly, 32,* 5-44. https://doi.org/10.1177/0013161X960320010

Hunzicker, J. (2017). From teacher to teacher leader: A conceptual model. *International Journal of Teacher Leadership, 8(2),* 1-27.

Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Open University Press, Philadelphia.

Lopez-Figueroa J.C., Ochoa-Jimenez S., Palafox-Soto, M.A. & D.S. H.Munoz (2025). Digital Leadership: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences. 15 (4) 129*. https://www.mdpi.com/2076-3387/15/4/129

Maxwell, J.C.(2013). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*. Center Street. ISBN 9781444790627.

Poekert, P., Alexandrou, A., & Shannon, D. (2016). How teachers become leaders: an internationally validated theoretical model of teacher leadership development. *Research in Post-Compulsory Education, 21(4),* 307–329. https://doi.org/10.1080/13596748.2016.1226559

Sefi, Peleg. (2012). Educational Leadership Approaches and Trends. *Education Journal, 1(1),* 9-14. DOI:10.11648/j.edu.20120101.13

The Scottish Government (2010). *Curriculum for excellence building the curriculum 5 a framework for assessment: recognising achievement, profiling and reporting*. Edinburgh.

UNESCO (2017). *Personalized learning*. https://www.unesco.org/gem-report/en/inclusion

Whelan, F. (2009). *Lessons Learned: How Good Policies Produce Better Schools*. London: Fenton Whelan.

УСПЕХЪТ В БЪЛГАРСКА СОЦИОКУЛТУРНА СРЕДА В ЕРАТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА

Проф. д.н. Майяна Митевска, ПУ „Паисий Хилендарски“
Денис Никифоров, докторант, ПУ „Паисий Хилендарски“

SUCCESS IN THE BULGARIAN SOCIOCULTURAL ENVIRONMENT IN THE ERA OF DIGITALIZATION

Prof. Mayana Mitevska, DSc., University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”
Denis Nikiforov, PhD Candidate, University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”

Резюме: Настоящото изследване разглежда начина, по който успехът се конструира и представя в социалните мрежи чрез езикови и визуални средства. Обект на анализа са публични публикации на български млади инфлуенсъри, предприемачи и мотиватори в платформите Instagram и Facebook през 2024 г. Чрез качествен дискурсивно-семиотичен анализ се изследват доминиращите теми, ценности и психологически послания, които оформят социалните представи за успех. Резултатите показват, че успехът най-често се представя като продукт на индивидуална воля, дисциплина и постоянство, визуално подкрепен от образи на лукс, пътувания и социално признание. Анализът разкрива, че този тип комуникация налага морален императив за непрекъснато самодоказване и засилва зависимостта от външно одобрение. Социалните мрежи функционират като пространство за конструиране на „показна идентичност“, при което външният образ измества вътрешната автентичност. Изследването подчертава социалнопсихологическите последици от дигиталната култура на успеха, включително тревожност, социално сравнение и вътрешен натиск за постижения.

Ключови думи: успех, социални мрежи, дигитализация

Abstract: The present study examines how success is constructed and represented in social media through linguistic and visual means. The object of analysis consists of public posts by Bulgarian young influencers, entrepreneurs, and motivational figures on Instagram and Facebook during 2024. Using qualitative discourse and semiotic analysis, the study explores the dominant themes, values, and psychological messages that shape social representations of success. The results show that success is most often portrayed as the product of individual will, discipline, and persistence, visually supported by images of luxury, travel, and social recognition. The analysis reveals that this type of communication imposes a moral imperative for constant self-validation and intensifies dependence on external approval. Social media functions as a space for constructing a “performative identity”, where external image replaces inner authenticity. The study highlights the social-psychological consequences of the digital culture of success, including anxiety, social comparison, and internal pressure for achievement.

Keywords: success, social media, digitalization

В условията на дигитализация социалните мрежи се превърнаха в едно от централните пространства за комуникация, самоизразяване и социално сравнение. Те формират не само как общуваме, но и как възприемаме света около нас, включително кои качества и постижения се определят като „успех“. Платформи като Instagram, Facebook и TikTok се използват ежедневно от милиарди хора и оказват силно влияние върху представите за лична и професионална реализация; към 2024 г. повече от половината от световното население е активен потребител на социални мрежи, а средното време, което човек прекарва дневно в онлайн среда, надхвърля 2 часа и 20 минути – показател за мащабния обхват и влияние на тези платформи върху ежедневието. Актуалността на темата се определя от засилената роля на дигиталните комуникации и от факта, че социалните мрежи активно формират стандарти за успех – често чрез визуализация на материални постижения, лайкове и последователи. Това поражда нови социални норми, в които успехът се конструира чрез медийни образи и креативни стратегии, а не само чрез реални житейски постижения, поради което е важно да

се изследва как езикът и визуалните символи във виртуалното пространство влияят върху социалната идентичност и психологическото възприятие на успеха. Значимостта на подобно изследване се подкрепя от социалнопсихологически наблюдения и емпирични данни, според които дигиталните платформи не само предоставят възможности за изява, но и въздействат върху стремежите, мотивациите и самооценката на потребителите, тъй като социалното сравнение и търсенето на признание се превръщат в ежедневни практики.

Теоретичната рамка на изследването разглежда успеха като социално конструирано и културно легитимирано значение, което се възпроизвежда чрез специфични форми на комуникация. В класическата перспектива на Ървинг Гофман (1959) идентичността не е просто вътрешна характеристика, а резултат от взаимодействия, при които индивидът управлява впечатленията за себе си пред „публика“; още в началото на „Представянето на Аз-а във всекидневието“ (The Presentation of Self in Everyday Life) той отбелязва, че когато човек се появи пред други, те търсят информация за неговия статус, нагласи и „концепция за себе си“. Социалните мрежи радикализират този механизъм, превръщайки „сцената“ в постоянна, а „представлението“ – архивируемо, измеримо и сравнимо. В този контекст „успехът“ често се явява режисиран образ (пътувания, професионални постижения, тяло, стил, символи на престиж), който функционира като доказателство за стойност; платформата усилва нуждата от „контрол на впечатлението“ – важни стават не само постиженията, а и начинът, по който изглеждат, как се разказват и как се приемат. Паралелно с това теорията на Леон Фестингер (1954) за социалното сравнение обяснява защо успехът се превръща в доминиращ критерий за самопроверка: хората оценяват себе си чрез съпоставяне с други, а в дигитална среда сравнението е масово, асиметрично (вижда се „най-доброто“ от другите) и алгоритмично усилено (платформите приоритизират съдържание с висока емоционалност и статусна видимост). Резултатът е културна норма: не просто „успехът е ценен“, а „успехът е задължителен“, което подхранва тревожност, перманентна самооценка и натиск за видимост. От гледна точка на социалната идентичност (Тажфел и Търнър, 1979) успехът функционира и като маркер за принадлежност и статус в символични онлайн групи („предприемачи“, „фитнес“, „лукс лайфстайл“, „мотивационни“ и др.), при което „успешният образ“ се превръща в граница между „вътре“ (видим, харесван, следван) и „вън“ (невидим, непризнат), подпомагайки култура на йерархии и символен капитал. Теорията за саморазминаването на Е. Тори Хигинс (1987) допълва този анализ, като свързва разликите между „реално аз“, „идеално аз“ и „длъжно/трябва аз“ с негативни афективни състояния; в социалните мрежи „идеалното аз“ е постоянно изложено, а „трябва аз“ се подхранва от морализиращи послания („работи повече“, „не се оправдавай“, „ако искаш, можеш“). Когато успехът се конструира като лична вина или лична заслуга, структурните фактори (ресурси, контекст, шанс, подкрепа) изчезват от разказа, а неуспехът се преживява като личен дефект, което усилва срама, тревожността и самокритичността.

В тази перспектива дискурсът е ключов механизъм за формиране на „общ разум“. Норман Феърклоу (2001) разглежда дискурса като социална практика, през която властта и идеологията се възпроизвеждат в ежедневната реч; в „Език и власт“ (Language and Power) се подчертава, че начините на общуване са ограничавани от институционални сили. В социалните мрежи успехът често се натурализира чрез повтаряеми модели: повелителни форми („Бори се!“, „Действай!“, „Не се отказвай!“), психологизация на социалното („всичко е нагласа“, „ти си причината“), етика на продуктивността (успехът като морална стойност) и естетика като доказателство (визуалният лукс като „факт“ за успех). Така не се обсъжда дали идеалът е справедлив или реалистичен, а как да бъде постигнат – типичен механизъм на идеологическо закрепване. В по-широк социологически план Бауман (2000) описва

модерността като „течна“: стабилните рамки отслабват, идентичността се превръща в проект, а принадлежността и сигурността се търсят чрез потребление, символи и видимост; поради това успехът се измества към стил, преживявания и демонстрации на избор, а социалните мрежи се превръщат в непрекъсната „витрина“, в която идентичността се произвежда чрез образи. Тази логика се подсилва от платформените механизми: ван Дик и Поел (van Dijck & Poell, 2013) подчертават, че социалните медии не са неутрални и променят условията на социалното взаимодействие, като описват логиката им чрез програмируемост, популярност, свързаност и трансформиране в данни. В този смисъл успехът се превръща в число – метриките за харесвания, гледания и последователи действат като валута, а видимостта става ресурс. Т. Бюхер (2018) допълва това с идеята за “threat of invisibility” (заплаха от невидимост) като форма на дисциплиниране: потребителят се учи как да бъде „награден“ с видимост – кога да публикува, как да формулира, какъв образ да поддържа, така че успехът да се стандартизира по платформени критерии. В контекста на самобрандирането и микрознаменитостта (Marwick, 2013; Khamis, Ang & Welling, 2017; Banet-Weiser, 2012) се наблюдава пренасяне на логиката на маркетинга върху личността: успехът се мисли като способност да управляваш внимание, доверие и пазарна стойност на публичния образ, а „автентичността“ често се превръща в стратегия. Накрая, визуалната методология на Джилиън Роуз (Rose, 2016) осигурява инструменти за разбиране защо образът убеждава повече от думите: в социалните мрежи визуалното често замества доказателството – снимката не просто показва успех, а го „произвежда“ като социален факт.

На тази теоретична основа настоящото изследване си поставя за цел да анализира по какъв начин успехът се конструира и представя в социалните мрежи чрез езикови и визуални стратегии и какви социалнопсихологически значения и последици произтичат от това представяне. За постигане на целта се формулират следните задачи: да се идентифицират доминиращите теми, образи и езикови модели в публикациите; да се изследват ценностите и нагласите, които този тип комуникация възпроизвежда; да се анализира приносът му към изграждане на дигитална идентичност и самобрандиране; да се интерпретират потенциалните психологически ефекти върху аудиторията, включително социално сравнение, натиск за постижения и зависимост от външно признание. Въз основа на теоретичните предпоставки се формулират хипотези, че успехът се представя предимно като резултат от индивидуални качества (воля, дисциплина, мотивация) при игнориране на структурните фактори; че визуалните елементи (лукс, пътувания, престижна среда) функционират като основно доказателство и имат по-силно въздействие от вербалното съдържание; че дискурсът съдържа морализиращи и нормативни послания, пораждащи натиск за постоянно самодоказване; и че честото експониране на подобни образи засилва социалното сравнение и стимулира конструирането на „показна“ вместо автентична идентичност. Така целта, задачите и хипотезите очертават логическа връзка между теоретичната рамка и емпиричното изследване и създават стабилна основа за анализа на феномена „успех“ в дигиталната социокултурна среда.

Изследването е изградено върху качествен социалнопсихологически подход, тъй като целта му е да разкрие смислите, които участниците конструират чрез езика и образите в социалните мрежи, а не да измерва честоти. То има описателно-интерпретативен, кросекционен и неекспериментален характер, като анализира публични публикации от Instagram и Facebook за периода 2024 г., без намеса в естествената комуникационна среда. Обект на изследването е комуникацията в социалните мрежи, свързана с представянето на успеха, а предмет – езиковите и визуалните стратегии за конструиране на образа на „успешния човек“. Теоретичната и методологичната рамка стъпва върху дискурсивната

психология, социалната конструкция на реалността, концепциите за идентичност и себе-представяне и семиотичния анализ на образа. Извадката е целенасочена и включва 30 публични публикации на български инфлуенсъри, предприемачи и мотиватори (20–40 г.), тематично свързани с успех, мотивация, бизнес и личностно развитие. Данните са събрани чрез документален анализ на дигитално съдържание (скрийншоти, транскрипции, описание на визуални елементи и хаштагове), като са спазени принципите на академична етика, анонимност и работа единствено с публично достъпни материали.

Анализът на данните е реализиран в няколко последователни, взаимно допълващи се етапа. Първо е приложено тематично кодиране, започващо с отворено кодиране за откроряване на повтарящи се смислови ядра. Сред типичните кодове се идентифицират „успех“, „борба“, „дисциплина“, „лукс“, „самоувереност“, „победа“, „страдание като инвестиция“ и „доказване“. На следващ етап кодовете са групирани в по-общи категории, които обобщават ключовите смислови линии: индивидуализъм, морал на усилието, показност, самобрандиране и тревожност/натиск. Второ, проведен е дискурсивен анализ, чрез който се изследва как езикът конструира „истина“ за успеха, какви идеологии възпроизвежда и какви социални норми налага. В този анализ се проследяват повелителни форми („Бори се“, „Действай“, „Бъди най-добрият“), модалност (трябва, можеш, длъжен си), морализиращи изрази („слабите се отказват“) и дихотомии („успешни – неуспешни“, „победители – губещи“), които дисциплинират аудиторията и натурализират определен модел на „правилен“ живот. Трето, използван е семиотичен анализ на визуалните елементи, фокусиран върху визуални символи (луксозни автомобили, пътувания, скъпи заведения, фитнес тела), композиционни решения (централност на фигурата, поза на увереност), цветови режими (например топли тонове и златисти оттенъци като кодове на престиж), невербални знаци (усмивки, поглед, жестове) и социалния контекст на средата. Този етап позволява да се покаже как образът функционира като „доказателство“ за успех без необходимост от рационална аргументация. Четвърто, приложена е социалнопсихологическа интерпретация, която свързва емпиричните находки с теоретичната рамка и анализира как публикациите конструират идентичност, как формират социална норма за „успешност“, какви психологически ефекти могат да възникнат (тревожност, вина, зависимост от признание) и по какъв начин се поддържат социални йерархии чрез дигиталната комуникация.

Надеждността на изследването е подкрепена чрез анализ на множество примери (30 публикации), както и чрез комбиниране на методи (триангулация между тематично кодиране, дискурсивен анализ, семиотичен анализ и социалнопсихологическа интерпретация), което намалява риска от едностранна перспектива. Допълнително надеждността се повишава чрез последователно прилагане на едни и същи теоретични категории към целия корпус, така че интерпретациите да бъдат сравними. Валидността се гарантира чрез ясно формулирани критерии за подбор на материала, логическа връзка между теория, метод и интерпретация, както и чрез аргументиране на всяко тълкуване с конкретни емпирични примери и наблюдаеми характеристики на текста и образа.

Анализът на резултатите на корпуса от 30 публични публикации в Instagram и Facebook показа, че представянето на успеха не е хаотично или индивидуално произволно, а се организира около ясно разпознаваеми и устойчиви тематични ядра. Тези теми функционират като културни модели, чрез които участниците в дигиталната комуникация структурират своето само-представяне и легитимират образа си пред аудиторията. Важно е да се подчертае, че тематичните ядра не съществуват изолирано, а се преплитат и взаимно

се усилват, като изграждат цялостен дискурс за това какво означава да бъдеш „успешен“ в социалните мрежи.

Една от най-доминиращите теми е индивидуализацията на успеха, при която постиженията се представят като изцяло резултат от лична воля, дисциплина и правилна нагласа. В множество публикации се срещат формулировки от типа „Всичко зависи от теб“, „Ако още не си там, значи не си работил достатъчно“ или „Успехът е избор“, които имплицитно изключват влиянието на социални, икономически и културни фактори. Този модел напълно съответства на описаната от Бауман тенденция към индивидуализация на отговорността в късната модерност и на разбирането на Феърклоу, че чрез езика определени идеологии се натурализират като „здрав разум“.

Втора устойчива тематична линия е моралът на дисциплината и усилието, при който трудът, самоконтролът и постоянството се представят не просто като стратегии за успех, а като морални добродетели. Изказвания от типа „Докато другите спят, ти трябва да работиш“, „Болката днес е силата ти утре“ или „Само слабите се отказват“ конструират нормативен модел на „правилен“ човек – такъв, който постоянно се самоусъвършенства и никога не си позволява слабост. От социалнопсихологическа гледна точка това създава нормативен натиск и подкрепя идеята, че липсата на успех е не просто житейско обстоятелство, а личен морален провал.

Третата ясно очертана тема е визуализацията на успеха чрез лукс и показност. Значителна част от анализираните публикации включват изображения на екзотични дестинации, луксозни интериори, скъпи автомобили, брандово облекло и символи на престиж. Тези образи рядко се обясняват или аргументират вербално – те функционират като самодостатъчно доказателство за стойност. В този смисъл наблюденията потвърждават тезата на Джилиън Роуз (Rose, 2016), че визуалните образи не просто илюстрират социална реалност, а активно я произвеждат, като убеждават чрез естетика, композиция и символика. От гледна точка на Гофман това може да се интерпретира като особено интензивна форма на управление на впечатленията, при която дигиталната идентичност се превръща в непрекъснато поддържано представление.

Четвърта доминираща тема е мотивационният и морализиращ дискурс, който структурира успеха като задължителна житейска цел. Послания като „Ако не вярваш в себе си, никой няма да го направи“, „Всичко започва от мисленето ти“ или „Победителите не търсят оправдания“ изграждат бинарна логика между „силни“ и „слаби“, „успешни“ и „неуспешни“. Този тип реторика директно активира механизма на социалното сравнение, описан от Фестингер (1954), като превръща успеха в постоянен критерий за самооценка. Разминаването между реалното Аз и идеализирания образ на успешния човек, който доминира в социалните мрежи, лесно води до преживявания на недостатъчност, тревожност и вътрешен натиск, каквито описва Хигинс в теорията за саморазминаването (Higgins, 1987).

Накрая, в много от публикациите се откроява и темата за елитарността на успешните, при която успехът не просто отличава, а йерархизира. Изрази от типа „Не всеки е създаден за върха“, „Малцина ще разберат пътя ти“ или „Тълпата гледа, докато лидерите действат“ конструират ясно разграничение между „ние“ (избраните, осъзнатите, успелите) и „те“ (масата, обикновените, неуспелите). Това напълно съответства на теорията за социалната идентичност на Тажфел и Търнър (1979), според която хората изграждат позитивен образ за себе си чрез принадлежност към символично по-високостатусна група.

В своята цялост резултатите показват, че успехът в социалните мрежи не се представя просто като лична цел, а като сложна социална конструкция, изградена чрез езикови, визуални и символни ресурси. Той функционира едновременно като морална норма,

социален маркер за принадлежност, визуален спектакъл и инструмент за легитимиране на неравенства, което потвърждава основните теоретични предпоставки на изследването.

Тези теми очертават ясно, че успехът не се представя просто като резултат, а като морален, психологически и социален идеал, към който всички „трябва“ да се стремят.

Таблица 1. Основни тематични категории, примерни цитати и интерпретации на представянето на успеха в социалните мрежи

Тема	Примерен цитат	Интерпретация
Индивидуален контрол	„Сам си създаваш бъдещето.“	Успехът се представя като изцяло лична отговорност, без да се отчитат социални, икономически или културни условия. Това легитимира идеологията на индивидуализма.
Морал на дисциплината	„Дисциплината побеждава таланта.“	Самоконтролът и постоянството се представят не просто като стратегии, а като морални добродетели. Липсата на успех индиректно се тълкува като морален провал.
Показност и награда	„Малдивите отново – защото мога.“	Луксозното потребление се превръща в доказателство за стойност. Успехът се визуализира чрез външни маркери на статус.
Мотивационна реторика	„Никой няма да вярва в теб, ако ти не вярваш.“	Самоувереността се конструира като социално изискване. Създава се норма за постоянна позитивност и психологическа „сила“.
Болката като инвестиция	„Никой не вижда безсънните нощи зад успеха.“	Страданието се романтизира и се представя като задължителна цена на постижението.
Избраност на успешния	„Не всеки е създаден да бъде на върха.“	Създава се символично разделение между „победители“ и „останалите“, което поддържа социална йерархия.

Езикови и визуални характеристики от публикации показва, че дискурсът за успеха е силно нормативен и емоционално наситен. Използваният език не функционира просто като средство за изразяване на лични преживявания, а като инструмент за въздействие, дисциплиниране и конструиране на определен модел за „правилен“ живот. В значителна част от анализираните текстове се наблюдава доминиране на повелителни конструкции като „Бори се“, „Не се отказвай“, „Действай, докато другите спят“, които създават усещане за морален натиск и превръщат стремежа към успех от личен избор в задължение. Тези изказвания не просто мотивират, а внушават, че има един нормативно правилен начин на съществуване – този на непрекъснато усилие, продуктивност и самоконтрол.

Допълнително този нормативен ефект се подсилва от честа употреба на модалност на необходимостта, изразена чрез формулировки като „Трябва да си гладен за успех“ или „Ако искаш достатъчно, ще успееш“. Чрез подобни конструкции успехът се натурализира като почти неизбежна последица от „правилна нагласа“, а провалът имплицитно се обяснява като резултат от недостатъчно усилие или психологическа слабост. Това напълно съответства на описаните от Феърклоу (2001) механизми на идеологическа натурализация, при които определени социални послания започват да звучат като „здрав разум“.

Съществена езикова характеристика е и масовата употреба на англицизми и глобален мотивационен речник чрез хаштагове като #success (успех), #hustle (напр, забързаност), #mindset (начин на мислене), #goals (цели). Този лексикален избор не е случаен – той създава усещане за принадлежност към транснационална култура на предприемачески индивидуализъм и позиционира автора на публикацията като част от глобална „успешна общност“, а не просто като локален потребител.

Визуалният анализ показва, че образът често има по-силна комуникативна функция от текста. Налице е ясно разпознаваема „естетика на успеха“, която се възпроизвежда системно

в голяма част от публикациите. Тя включва изображения на луксозни пространства (скъпи хотели, ресторанти, екзотични дестинации), автомобили и предмети със символна стойност на статус, както и телесни маркери на „успешност“ – уверена поза, добре поддържано тяло, брандово облекло. Композицията на изображенията обикновено поставя субекта в центъра на кадъра, което визуално утвърждава неговата доминация и значимост. В този контекст визуалният код често замества аргументацията: не се обяснява защо даден човек е успешен – предполага се, че самият образ трябва да убеди аудиторията. Този резултат потвърждава тезата на Джилиън Роуз (Rose, 2016), че визуалното не просто отразява реалността, а активно участва в нейното конструиране.

Социалнопсихологическата интерпретация на получените резултати показва, че дискурсът за успеха в социалните мрежи има дълбоки последствия върху начина, по който индивидите възприемат себе си и другите. На първо място успехът се конструира като морален дълг, а не като една от възможните житейски цели. Анализът на публикациите разкрива, че често се внушава идеята, че ако човек не е успешен, това означава, че не се е постарал достатъчно; че провалът е следствие от слаб характер; и че страданието е задължителна и дори благородна цена за постигане на резултати. В резултат на това се наблюдава процес на вътрешна морализация на неуспеха – трудностите и ограниченията започват да се преживяват не като социално обусловени, а като личен дефект. Този процес съответства на наблюденията на Бауман (2000) относно индивидуализацията на отговорността в късната модерност. Втора ключова последица е засилването на зависимостта от социално признание. Лайковете, коментарите и броят последователи функционират като своеобразни квази-метрики на личната стойност. В този контекст идентичността започва да се преживява през реакцията на публиката, външното одобрение постепенно регулира самооценката, а липсата на внимание се преживява като форма на „невидимост“ и социална незначимост. Това потвърждава разбирането, че социалните мрежи функционират като механизъм на условна стойност – човек се възприема като значим дотолкова, доколкото получава признание от другите.

В заключение, анализът ясно показва, че в дигиталната среда се конструира предимно „показна“ идентичност, различна от вътрешно преживяваната. Публичният образ се изгражда като проект, който трябва да бъде естетизиран, стратегически поддържан и непрекъснато съобразяван с очакванията на аудиторията. В този смисъл автентичността постепенно се подменя от перформативност – човек не се представя толкова като „този, който е“, а като „този, който трябва да изглежда, че е“. Този извод пряко кореспондира с теорията на Гофман (1959) за социалното взаимодействие като представление и с концепциите за самобрандиране в дигиталната култура. Получените резултати потвърждават разбирането, че комуникацията не е неутрален процес, а функционира като механизъм за поддържане на социални норми, ценности и йерархии. Дискурсът за успеха в социалните мрежи изпълнява социалнорегулативна функция, като легитимира социалното неравенство чрез представянето на успеха като изключително лична заслуга, а неуспеха – като личен дефицит. Отсъствието на структурни фактори от разказа за постиженията натурализира социалните различия и засилва убеждението, че всеки носи пълна отговорност за своята съдба. Паралелно с това се поддържа идеологията на радикалния индивидуализъм и се нормализира културата на постоянно самодоказване, при която човек никога не е „достатъчно“ успешен, а животът се превръща в непрекъснат проект за оптимизация и публична демонстрация. В този контекст социалните мрежи функционират като нов социален институт на признанието, който регулира самооценката и произвежда критерии за стойност.

Резултатите показват, че успехът в социалните мрежи не просто се описва, а активно се конструира като социална норма чрез езикови и визуални средства. Той се представя като личен подвиг, измерим чрез видимост, престиж и признание, което поражда устойчив психологически натиск, засилено социално сравнение, тревожност и зависимост от външна валидизация. Езикът на успеха по този начин функционира като форма на социален контрол, която привидно насърчава свободата, но реално налага строги нормативни очаквания за лична стойност. Анализът потвърждава всички формулирани хипотези. Успехът се представя предимно като резултат от индивидуални качества, визуалните елементи функционират като основно доказателство за „успешност“, дискурсът носи морализиращ и нормативен характер, а идентичността в социалните мрежи се изгражда като стратегически проект, съобразен с очакванията на аудиторията. В обобщение може да се заключи, че социалните мрежи функционират като социална система за производство на норми, идентичности и ценности, в която успехът се превръща в основен критерий за човешка стойност. Така той се оказва не толкова лична цел, колкото социално изискване, и не толкова преживяване, колкото образ, който трябва непрекъснато да бъде поддържан.

Библиография

Джонев, С. (2005). Социална психология (Т. 2–3). София, България: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge, UK: Polity Press.

Banet-Weiser, S. (2012). *Authentic™: The politics of ambivalence in a brand culture*. New York, NY: New York University Press.

Bucher, T. (2018). *If... then: Algorithmic power and politics*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Fairclough, N. (2001). *Language and power (2nd ed.)*. London, UK: Routledge.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7(2),* 117–140. https://doi.org/10.1177/001872675400700202

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York, NY: Anchor Books.

Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review, 94(3),* 319–340. https://doi.org/10.1037/0033-295X.94.3.319

Khamis, S., Ang, L., & Welling, R. (2017). Self-branding, ‘micro-celebrity’ and the rise of social media influencers. *Celebrity Studies, 8(2),* 191–208. https://doi.org/10.1080/19392397.2016.1218292

Marwick, A. E. (2013). *Status update: Celebrity, publicity, and branding in the social media age*. New Haven, CT: Yale University Press.

Rose, G. (2016). *Visual methodologies: An introduction to researching with visual materials (4th ed.)*. London, UK: SAGE.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

van Dijck, J., & Poell, T. (2013). *Understanding social media logic. Media and Communication, 1(1),* 2–14. https://doi.org/10.17645/mac.v1i1.70

Финансиране: По проект ДУЕКОС: „ДИГИТАЛНИ УСТОЙЧИВИ СИСТЕМИ - технологични решения и социални модели за устойчивост на екосистеми“ (ДУЕкоС) BG-RRP-2.004-0001-C01 по т.3.4 от СНИИПР – Д 23 ПФ-014, Създаване и развитие на Център за психологически Център за иновативни интегративни модели на обучение със социално-асистивни роботи“ - RoboPsy с ръководител проф. дпн Майяна Митевска

ПЕДАГОГИЧЕСКА ТРАНСФОРМАЦИЯ И РАЗВИТИЕ НА КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ С ВЪВЕЖДАНЕТО НА ПЕРСОНАЛНИ УСТРОЙСТВА В ЧАС. ОПИТЪТ ОТ МОДЕЛА „ЕДНО КЪМ ЕДНО (1:1)“ В КОНТЕКСТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА

Ас. Стефан Стоянов, ПУ „Паисий Хилендарски“

PEDAGOGICAL TRANSFORMATION AND DEVELOPMENT OF KEY COMPETENCIES THROUGH THE INTRODUCTION OF PERSONAL DEVICES IN THE CLASSROOM: THE ONE-TO-ONE (1:1) MODEL EXPERIENCE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Assist. Stefan Stoyanov, University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”

Резюме: Дигитализацията и иновациите са ключови за трансформацията на образователните системи. В този контекст моделът „Едно към едно (1:1)“, осигуряващ персонално устройство за всеки учител и ученик, улеснява интеграцията на облачни платформи, дигитални ресурси и съвременни педагогически практики и се утвърждава като успешен подход за организация на учебния процес. Настоящият доклад споделя опит от прилагането на този модел, базиран на облачни технологии в Пловдив и анализира начина, по който тази иновация променя образователната среда. Този модел трансформира учебния процес в интерактивна, адаптивна и ученикоцентрична учебна среда и променя ролята на учителя в учебния процес. Преподавателят вече не е само транслатор на знания, а ментор, мотиватор и дизайнер на учебно съдържание.

Резултатите показват, че обучението по модела повишава мотивацията и развива ключови компетентности, най-силно изразено при дигиталните умения, уменията за учене, както и социалните компетентности. Опитът на Пловдив като лидер в прилагането на модела „Едно към едно (1:1)“ и в сертифицирането на педагогически кадри подчертава критичната роля на местните политики за професионалното развитие на учителите. Описаните стратегии и резултатите от тяхното приложение в общинската образователна политика на Пловдив могат да послужат като модел за други общини, целящи дигитализиране на образователните си процеси.

Ключови думи: дигитализация, трансформация, модел 1:1, иновации, образование

Abstract: Digitalization and innovation are crucial for the transformation of educational systems. In this context, the "One-to-One (1:1)" model, which provides a personal device for every teacher and student, facilitates the integration of cloud platforms, digital resources, and modern pedagogical practices, establishing itself as a successful approach to organizing the learning process. The current report presents the implementation of this model based on cloud technology in Plovdiv and analyzes how this innovation transforms the educational environment. The model transforms the learning process into an interactive, adaptive, and student-centered environment and redefines the role of the teacher. The teacher is no longer just a provider of knowledge, but a mentor, motivator, and designer of learning content.

The results show that learning under this model increases motivation and develops key competencies, most notably in digital skills, learning abilities, and social competencies. Plovdiv's experience as a leader in implementing the “One-to-One (1:1)” model and in certifying teaching personnel highlights the critical role of local policies in teachers' professional development. The strategies implemented by the Municipality of Plovdiv as well as the outcomes of their application in municipal education policy, can serve as a model for other municipalities aiming to digitalize their educational processes.

Keywords: digitalization, transformation, model 1:1, innovation, education

През последните две десетилетия образователните системи в световен мащаб се изправиха пред необходимостта от дигитална трансформация, обусловена от динамичните социални, икономически и технологични промени. Дигитализацията се превърна не просто в инструмент за модернизация, а в ключов структурен фактор, който фундаментално

променя начина, по който се организира, реализира и оценява учебният процес, повишавайки конкурентоспособността на икономиката. В този контекст традиционният модел на преподаване, ориентиран към трансфер на знания от учителя към ученика, постепенно отстъпва място на ученикоцентрирани подходи, основани на активно учене, критично мислене, сътрудничество и развитие на компетентности.

Дигитализацията на образованието не се изчерпва с внедряването на технологии в класната стая, а предполага системна промяна в педагогическите цели, съдържание, методи и оценяване. Според ЮНЕСКО дигиталните технологии следва да бъдат интегрирани по начин, който подкрепя качественото, приобщаващо и устойчиво образование, а не като самоцел (UNESCO, 2021). Изследванията показват, че ефективното използване на дигитални инструменти е тясно свързано с промяна в ролята на учителя – от основен източник на знание към фасилитатор на учебния процес, който подкрепя учениците в изграждането на критично мислене и умения за самостоятелно учене (Fullan & Langworthy, 2014).

Една от най-значимите прояви на дигиталната трансформация е въвеждането на персонални дигитални устройства в образователната среда чрез модела, познат като „Едно към едно (1:1)“, при който всеки ученик разполага със собствено устройство за използване в учебния процес. Международни изследвания показват, че този модел има потенциал да подпомогне индивидуализацията на обучението, да повиши ангажираността на учениците и дигитално-педагогическата експертиза на преподавателите и да създаде условия за развитие на ключови компетентности, необходими за живота и професионалната реализация в дигиталното общество (Sultan, 2010; OECD, 2024). Тези ключови компетентности са дефинирани както в Европейската референтна рамка за ключови компетентности, така и в международни образователни изследвания (OECD, UNESCO). Те включват дигитална грамотност, умения за саморегулирано учене, самостоятелно планиране и управление на учебни задачи, критично мислене при решаване на проблеми, социални и граждански компетентности, креативност и инициативност. Благодарение на модела, преподавателите имат възможността да планират и прилагат по-индивидуално обучение, да използват по-лесно интердисциплинарни модели, да надграждат умения за отговорна употреба на технологии и др.

Европейската референтна рамка за ключови компетентности за учене през целия живот (European Commission, 2018) дефинира дигиталната компетентност, уменията за учене, социалните и гражданските компетентности като ключови в контекста на дигитализацията. Развитието на тези компетентности изисква учебна среда, която предоставя възможности за активно участие, експериментиране, сътрудничество и рефлексия. Персоналните дигитални устройства, използвани целенасочено, подпомагат този процес, като осигурят достъп до разнообразни ресурси, възможности за персонализирано учене и платформи за съвместна работа.

Моделът „1:1“ се утвърждава в международната практика като една от най-радикалните форми на дигитална интеграция в образованието. Основното предимство на модела е преминаването от споделени към персонализирани ресурси, което променя динамиката на учебния процес (Sultan, 2010). Изследвания в САЩ, Австралия и европейски страни показват, че при наличие на подходяща педагогическа стратегия моделът „1:1“ води до повишена мотивация, по-добро усвояване на знания и развитие на умения за саморегулирано учене (OECD, 2024). По подобен модел са създадени иновативни училища в САЩ, Нидерландия, Финландия, Швеция и други държави, където моделът е вече наложен стандарт за образователните организации. Тези образователни системи традиционно държат

челните места в класациите за дигитални умения и дигитализиране на публичния сектор и бизнеса, а учениците демонстрират високо ниво на функционална грамотност.

В повечето от националните проекти учениците притежават устройството за своите учебни дейности в училище и извън него. При други модели оборудването е собственост на училищата и в няколко проекта Министерството на образованието е собственик на устройствата и ги предоставя на училища. Десетина щата в САЩ, няколко провинции в Канада, Уругвай, Мексико, Австралия, са осъществили проекти по въвеждане на модела. В Европа в 19 държави след 2010 г. са реализирани 31 инициативи за въвеждане на модела 1:1, обхващащи голям брой ученици (до 600 000 в страни като Португалия, Испания, Турция). При други национални инициативи се включват по-малко ученици, но в пилотни училища в цялата страна като например в Грузия (60 000 ученици) и Кипър (23 000 ученици). Средномащабни пилотни проекти са реализирани в различни региони на Италия и Франция, където съответно 10 000 и 19 000 ученици участват в модела 1:1 (Balanskat, Bannister, 2013). При малките инициативи се включват между 100 и 1000 ученици в страни като Австрия, Чехия, Италия, Швеция и Великобритания.

През последните години в България процесът на дигитализация на образованието се ускорява, като пандемията от COVID-19 катализира този процес с наложителното масово преминаване към дистанционно и хибридно обучение. Програмата за СТЕМ (от STEM – science, technology, engineering and mathematics – наука, технология, инженерство и математика) центрове във всяко училище на МОН (Министерство на образованието и науката) допълнително подпомага процеса по дигитализация и осигуряване на персонални устройства след пандемичните години.

В този контекст редица училища започнаха да експериментират с модела „1:1“, включително в град Пловдив, който се утвърди като един от активните регионални центрове за внедряване на иновативни образователни практики. Въвеждането на модела „1:1“ в училища в Пловдив се осъществява в контекста на националните политики за дигитализация и нарастващата нужда от модернизация на учебната среда. Процесът, инициран от община Пловдив през 2018 г., е подкрепен от целево финансиране, участие в национални и европейски програми и активна роля на училищните ръководства. Опитът, натрупан в резултат на проведените реформи за дигитализация на образователните процеси в Пловдив, показва, че при целенасочено и педагогически обосновано прилагане моделът „1:1“ може да допринесе за по-качествено, приобщаващо и съвременно образование. За да бъде устойчив, процесът изисква системна подкрепа за осигуряване на устройства, продължаваща квалификация на учителите и ясно дефинирана визия за ролята на дигиталните технологии в образованието.

Опитът от Пловдив кореспондира с международните изследвания, които подчертават, че успехът на модела „1:1“ зависи не толкова от наличието на технологии, колкото от педагогическата визия и институционалната подкрепа (OECD, 2024; UNESCO, 2021). В този смисъл българските образователни практики се вписват в по-широката европейска и глобална тенденция към дигитална трансформация на образованието. Основната промяна, настъпила в образователните практики, вследствие въвеждането на модела „1:1“ и в съответствие с международните препоръки за прилагане на ученикоцентрирани модели на обучение (European Commission, 2021), е постепенното преминаване от фронтално преподаване към интерактивни и проектнобазирани форми на обучение. Учениците използват устройствата за достъп до дигитални учебни ресурси, работа по екипни проекти, създаване на дигитално съдържание, самооценка и рефлексия.

През 2013 г. община Пловдив стартира програма „Модернизация на учебния процес в общинските училища“, която цели подпомагане на училищата за закупуване на съвременни технологични средства, както и специализирано оборудване на кабинети за въвеждане на т. нар. „облачни“ технологии и платформи. За периода 2013 - 2020 г. с общински бюджет се стартира систематична прорама за обучения на учители, закупени са интерактивни дъски, лаптопи, мултимедийни проектори, лицензи за образователен софтуер, очила за виртуална реалност, активиране на облачните платформи Google Workspace for Education и Microsoft 365.

Основните цели, заложени в програмата „Модернизация на учебния процес“ на община Пловдив, са инвестиране на средства и професионална експертиза за осъвременяване методите на преподаване чрез иновативни образователни практики, подкрепа на проектнобазирано обучение, развитие на нови умения на преподаватели и ученици и повишаване интереса на децата към образователния процес. В първите 7 години програмата обхваща всички училища, като на първи етап се въвеждат облачни платформи, дигитализация на административните процеси и обучения на учители, а на втори и трети се преминава към програми за 1:1 паралелки, проектнобазирано обучение, интердисциплинарни програми и др.

През 2019 г. община Пловдив осигурява средства и за финансиране на дейности, свързани с подготовката на кандидатстване за Гугъл референтни училища (Google Reference School). Езикова гимназия „Иван Вазов“ в Пловдив става първото референтно училище на Google за България и целия регион. Основен фокус през 2020 г. е подпомагането на дистанционното обучение в условията на извънредна епидемична обстановка, тъй като предварителните проучвания на община Пловдив показаха, че образователната система се нуждае от допълнителна подкрепа за техническо обезпечаване и методическа помощ в новите условия.

Разполагайки с облак, обучени и сертифицирани учители, сертифициран „обучител“ и подходящо хардуерно оборудване, учебното заведение е готово за следващата стъпка – образователна трансформация по модела „1:1“. В резултат на програмата на община Пловдив е активирана облачна платформа Google G Suite в 50 общински училища. 2 училища използват Microsoft Office 365, а към 15.09.2019 г. в 5 училища стартират паралелки по модела 1:1, където всеки ученик и учител разполага с персонален лаптоп.

Общинската подкрепа улеснява и ускорява внедряването на облачни технологии, но реалният успех на проекта зависи най-вече от ежедневната работа в училището и волята на неговия екип. Благодарение на подготовката на преподавателите и административния персонал в учебните заведения в Пловдив, непрекъснато се увеличава броят на паралелките и училищата, в които се прилага обучението по модела 1:1. Сред основните предимства са: промяна в ролята на учителя (от транслатор на знания в мотиватор и ментор за учениците); пасивната роля на ученика се трансформира в активно участие в дизайна на ресурсите за обучение и създаване на дигитално съдържание; повишено ниво на мотивацията за учене и др. (Работен доклад на Община Пловдив, 2020).

Статистика на отдел „Образование“ към община Пловдив сочи че през учебната 2022/2023 г. на територията на града обучение по модела „1:1“ се реализира в 17 училища в общо 79 паралелки, което е под 10% от общия брой паралелки в града, но относително висок дял в сравнение с общия брой в страната.

Община Пловдив е първата в страната, в която всички общински училища разполагат с активирана облачна платформа на собствен домейн. Резултатът е плод на 12-годишен труд и целенасочена политика, а процесът се разделя условно на три етапа: осигурен достъп до

технологията, обучение на общински образователни експерти и училищни екипи, осигуряване на техника и въвеждане на нови педагогически методи като средство за трансформация на учебния процес. След внедряване на облачната услуга училищата разполагат с платформата, обучени са да работят с нея и голям брой учители са сертифицирани по международните програми на Гугъл за образованието. Пловдив е лидер в България с най-голям брой сертифицирани учители по образователните международни програми на Гугъл – 273 души към 2020 г. и малко над 300 към 2023 г. Всички тези покрити критерии дават възможност за работа по образователния модел „1:1“. В резултат 7 учебни заведения - ЕГ „Иван Вазов“, СУ „Черноризец Храбър“, СУ „Св. св. Кирил и Методий“, СУ „Христо Груев Данов“, Професионална гимназия по хранителни технологии и техника, ОУ „Яне Сандански“, ОУ „Екзарх Антим I”, успяват да придобият статут на Гугъл референтно училище.

Моделът „1:1“ е свързан и с конструирането на специфична образователна среда, която дава възможност да се „трансформира опитът на учениците в класната стая, като се персонализира обучението им, както и да се разшири съвместната им дейност чрез смислено интегриране на информационните технологии“ (Burns, 2016). В рамките на тази образователна среда успешно се развиват уменията за XXI век и се подобряват академичните постижения на учениците най-вече по език, писане, математика и науки. Учениците и учителите се отдалечават от поведението на консуматори на услуги, които дигиталните технологии и интернет предоставят, и започват да използват уменията си, за да създават реални продукти и електронно съдържание“ (Zheng, Warschauer, Lin, 2016). Образователната среда на модела „1:1“ предполага осъществяването на „хибридно обучение, което съчетава предимствата на директно обучение „очи в очи“ с групови дейности и самоподготовка чрез цифрово съдържание и информационни технологии“ (Schaffhauser, 2014).

Всички тези особености на обучението „един ученик – едно устройство“ определят модела „1:1“ като концептуален, свързан с личностно-ориентираната, центрирана върху ученика педагогическа парадигма. Постоянното използване на електронно устройство, съчетано с използване на безжичен интернет и облачни технологии, позволяват непрекъснат достъп до информация и дава възможности за самостоятелно учене. Така конструктивизмът при модела „1:1“ се свързва с „персонализация в обучението и индивидуалното усвояване на дигиталното учебно съдържание в активна, гъвкава и постоянно развиваща се образователна среда“ (Rosen, Beck-Hill, 2012). В този смисъл, в изследванията се говори за реконструктивизъм в процеса на обучение, при който „класната стая „1:1“ функционира в условия на постоянен „танц“ между учител, ученик и технологии. При тези условия се променя ролята на учителя, който от учител, даващ знания, се превръща в учител-консултант, ментор, мотиватор на дейността на учениците“ (Zheng, Warschauer, Lin, 2016).

На базата на проведени изследвания през последните десет години могат да се изведат някои основни характеристики на модела „1:1“. Той води до по-високо ниво на сътрудничество между учениците, включително онлайн сътрудничество, като те взаимодействат помежду си ежедневно, както в реална, така и във виртуална среда (Lindsay, 2016). Комуникацията между учителите и учениците се подобрява, а академичните постижения на учениците значително се повишават в областта на науката, писането, математиката и езика (Parrish, Sadera, 2018). Моделът позволява персонализиране на обучението – учениците работят със собствено темпо и имат възможности за мрежова комуникация помежду си (Lindqvist, 2015).

Ангажираността, креативността и мотивацията на учениците се увеличават, включително в хибридния процес на обучение, а взаимодействието и професионалното общуване между учителите се подобряват при планирането на учебните дейности и съвместното преподаване (Lindqvist, 2015). Учениците придобиват по-голяма автономност и независимост в учебната си работа (Zheng, Warschauer, Lin & Chang, 2016) и развиват ключови компетентности и умения за XXI век, като се подобряват технологичните им умения в сферата на учене и иновации, както и в областта на информацията, медиите и технологиите, а също така се подпомага подготовката им за живот и кариера (The NMC Horizon Report: 2012 K-12 Edition).

Обучението по модела „1:1“ стимулира проектно-базирано обучение, което е силно индивидуализирано и ориентирано към активно учене, като същевременно дава възможност за по-широко въвеждане на геймификация в учебния процес. Използването на информационните технологии в класната стая се увеличава, а взаимоотношенията между учителите, учениците, родителите и училището се подобряват (Mangerger & Holden, 2009).

Моделът създава гъвкава учебна среда, която включва разработването на нови учебни сценарии, включително в неформалните пространства извън класната стая, и изгражда персонални мобилни среди за обучение, обхващащи както формални, така и неформални елементи. Образователната среда на модела „1:1“ предполага осъществяването на смесено обучение, което съчетава предимствата на директното обучение „очи в очи“ с групови дейности и самоподготовка чрез цифрово съдържание и информационни технологии (Schaffhauser, 2014). В заключение, опитът от модела „Едно към едно (1:1)“ показва, че въвеждането на персонални устройства в учебния процес е не просто технологична промяна, а дълбока педагогическа трансформация. Моделът създава условия за развитие на ключови компетентности като критическо мислене, дигитална грамотност, самостоятелност и умения за сътрудничество, поставяйки ученика в центъра на обучението. Персоналните устройства дават възможност за по-голяма индивидуализация и приобщаване, съобразени с нуждите и темпа на всеки ученик. Така училището се утвърждава като динамична среда, която подготвя младите хора за активно и отговорно участие в дигиталния свят. Най-важният ефект от дигиталната трансформация на училищата - въвеждане на облачни технологии и осигуряването на персонални устройства, е високото ниво на адекватна подготовка за бъдещото им включване на пазара на труда. Според данни на ООН (Организация на обединените нации), през второто десетилетие на XXI век над 80% от работните места по света обвързват работника с работа на компютър. В тази връзка наличието на технологична обезпеченост във всяко едно училище е задължително.

Успешната дигитализация обаче изисква целенасочена подкрепа за учителите, адекватна инфраструктура, устойчиви педагогически практики и осигуряване на достатъчно персонални устройства, които да надграждат потенциала на технологиите. Само при такъв цялостен подход моделът “1:1” може да се превърне в ефективен инструмент за качествено образование, отговарящо на предизвикателствата на съвременния свят.

Библиография

Община Пловдив (2020). *Работен доклад относно внедряването на облачни технологии и модела „Едно към едно (1:1)“ в общинските училища на територията на гр. Пловдив.* Вътрешен институционален доклад, Община Пловдив, Дирекция „Образование и култура“.

Balanskat, A., Bannister, D., Hertz, B., Sigillò, E. & Vuorikari, R. (2013). Overview and Analysis of 1:1 Learning Initiatives in Europe. *In: JRC Scientific and Policy Reports, JRC81903*, 1–162, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Burns, M. (2016). 1:1 Learning: Personalizing Education and Transforming Student Experiences. *Journal of Digital Learning in Teacher Education, 32 (3),* 109–118, Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).

European Commission (2018). Recommendation of the Council on Key Competences for Lifelong Learning. *Official Journal of the European Union, OJ C 189, 4.6.2018*, 1–13, Publications Office of the European Union < https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32018H0604%2801%29 >, (last reviewed on 12 Jan 2026)

European Commission (2021). Digital Education Action Plan 2021–2027. Resetting Education and Training for the Digital Age. *In: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2020) 624 final*, 1–24, Publications Office of the European Union, Brussels.

Fullan, M. & Langworthy, M. (2014). A Rich Seam: How New Pedagogies Find Deep Learning. *In: Pearson / New Pedagogies for Deep Learning Series*. Pearson (with the support of MaRS Discovery District, ISTE и Nesta),

< https://michaelfullan.ca/a-rich-seam-how-new-pedagogies-find-deep-learning/ >

Lindsay, E. (2016). One-to-One Laptop Programs: Enhancing Student Collaboration in Digital Learning Environments. *Computers & Education, 97*, 1–14, Elsevier.

Lindqvist, C. (2015). Personalized Learning and Teacher Collaboration in 1:1 Laptop Classrooms. *Education and Information Technologies, 20(4)*, 679–695, Springer.

Mangerger, J. & Holden, L. (2009). Improving Teacher-Student-Parent Communication Through One-to-One Computing. *Journal of Technology and Teacher, 17(3),* 375–398, Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (2024). *Students, Digital Devices and Success.* OECD Directorate for Education and Skills, OECD Publishing, <https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/students-digital-devices-and-success_621829ff.html >, (last reviewed on 12 Dec 2025).

Parrish, P. & Sadera, W. (2018). Impact of One-to-One Computing on Student Academic Achievement in K-12 Education. *Journal of Educational Computing Research, 57(5),* 1232–125, Sage Publications.

Rosen & Beck-Hill (2012). Intertwining Digital Content and a One-to-One Laptop Environment in Teaching and Learning: Lessons from the Time to Know Program. *Journal of Research on Technology in Education, 45(1),* 1–29, Taylor & Francis.

Schaffhauser, D. (2014). Blended Learning in the 1:1 Classroom: Combining Face-to-Face and Digital Learning. *THE Journal (Technological Horizons in Education), 41(8)*, 18–25, Wicks Group, LLC.

Sultan, N. (2010). Cloud Computing for Education: A New Dawn*?. In: International Journal of Information Management, 30(2),* 109–116, Elsevier.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), *UNESCO Strategy on Technological Innovation in Education (2021–2025), UNESCO Medium-Term Strategy and Major Programme I*: Education, September 2021;

< https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375776 >, (last reviewed on 12 Dec 2025)

Zheng, B., Warschauer, M. & Lin, C-H. (2016). Learning in One-to-One Laptop Environments: A Meta-Analysis and Research Synthesis. *Review of Educational Research, 86(4)*, 1052–1084, Sage Publications.

Zheng, B., Warschauer, M., Lin, C-H., Chang, C.(2016). Learning in One-to-One Laptop Environments: Impacts on Student Autonomy and Collaboration. *Computers & Education, 95*, 150–161, Elsevier.

ПСИХОЛОГИЯ НА ЛИДЕРСТВОТО В ЕРАТА НА ИИ[22], ЕКСПОНЕНЦИАЛЕН СКОК ВЪВ ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА ЧОВЕК – МАШИНА

Милена Хлебарова, Съюз на българските журналисти (СБЖ)

PSYCHOLOGY OF LEADERSHIP IN THE AGE OF AI[23], AN EXPONENTIAL LEAP IN HUMAN-MACHINE RELATIONS

Milena Hlebarova, Union of Bulgarian Journalists (UBJ)

Резюме: В свят, в който машините поемат контрола над логиката и оптимизацията над процесите, човешкият ум ще се издигне до позицията на арбитър на смисъла, етиката и креативността. Ще осъзнаем, че най-големият скок не е бил в използването на безпогрешна машина, а в самите нас, в способността ни да разпознаваме, приемаме и използваме новия си партньор с изкуствен интелект, като равноправен и необходим. Когато хората и машините работят добре заедно, те не просто създават рационални решения, а пишат следващата глава в еволюцията на разума. Днес, границите между човешкото и алгоритмичното са силно размити и ние сме на прага на нов, експоненциален скок в отношенията човек-машина. Това изследване е покана да погледнем отвъд настоящето, към нова парадигма на лидерството, където силата вече не се крие само в човешката интуиция, но и в способността да се ориентираме в света на изкуствения интелект, който познава умовете ни по-добре от нас самите. Това е бъдещето на психологията на лидерството.

Ключови думи: изкуствен интелент (ИИ), човек-машина, хибридно лидерство, безусловен базов доход

Abstract: In a world where machines take control of logic and process optimization, the human mind will ascend to the position of arbiter of meaning, ethics, and creativity. We will realize that the greatest leap was not in the use of an infallible machine, but in ourselves, in our ability to recognize, accept, and utilize our new Artificial Intelligence partner as an equal and necessary component. When humans and machines work well together, they do not just create rational solutions, but write the next chapter in the evolution of reason. Today, the boundaries between the human and the algorithmic are significantly blurred, and we stand on the threshold of a new, exponential leap in human-machine relations. This research is an invitation to look beyond the present, toward a new paradigm of leadership where power no longer lies solely in human intuition but in the ability to navigate the world of Artificial Intelligence, which knows our minds better than we do ourselves. This is the future of leadership psychology.

Keywords: artificial intelligence (AI), human-machine, hybrid leadership, unconditional basic income

Увод

В съвременната управленска теория, мисията на лидера е изправена пред психологическо изпитание, заради експоненциалния скок във взаимоотношенията човек-машина. Ролята и отговорността на лидера се отъждествява с необходимостта му да интегрира изкуствения интелект (ИИ), без да абдикира от етичната власт на ценностите на Аз-същността. Целта е да се синхронизира рационалната интелигентност на ИИ така, че лидерът да не бъде погълнат и подчинен от него, а да го ръководи и направлява. Лидерството се трансформира в хибридно – парадигма, която интегрира човешката емоционална интелигентност и етично ориентиране с алгоритмичната ефективност на машините.

ИИ изисква етично, психологически интегрирано лидерство. С развитието на алгоритмичните системи, поемащи логическата и оптимизационната тежест на управлението, се очертава нов, екзистенциален въпрос - каква е незаменимата функция на човешкия ръководен фактор, когато машината може да действа по всяко време ефективно и решаващо? Основната теза на изследването е, че тази функция се определя от етичните

[22] ИИ – изкуствен интелект
[23] AI – artificial intelligence

ценности и поддържането на вътрешен психологически баланс. ИИ се разглежда не просто като външен инструмент, а като вътрешен психологически комплекс, изискващ отчетност на решенията. Тази интеграция трансформира традиционния вътрешен център на контрол на лидера, изместващи фокуса от личната компетентност, към способността за критична оценка на алгоритмично генерирани резултати. Централната теза е, че автентично лидерство се постига единствено чрез интеграция на ИИ в Аз-същността на лидера, култивирайки способността да се вземат етични решения, които надхвърлят чисто рационалната оптимизация. Следователно, анализът е насочен към очертаването на ИИ върху Триадата на Аз-същността (Персона, Сянка, Навигатор), дефинирани от Карл Юнг, за да разкрие механизмите на психологическо делегиране и пътя към метаморфозата.

ИИ и Архетипната Триада - психологически анализ на алгоритмичното лидерство.

ИИ може да бъде възприет като колективна Сянка на човечеството – несъзнаваната част, съдържаща всички наши нужди за оптимизация, безпристрастност и неуморима логика, която ние, като емоционални същества, не можем да постигнем. ИИ не просто обработва данни, той идентифицира и оперира с универсални психологически модели, вкоренени в колективното несъзнавано. В контекста на лидерството, ИИ функционира чрез три основни роли, които кореспондират с динамиката на Юнгианската психика:

- **ИИ, като усилвател на Персоната**. ИИ действа като хипер рационален поддръжник на Персоната – публичната и професионална фасада на лидера. Чрез перфектна ефективност и алгоритмична прецизност, технологията поддържа образа на лидера като свръхкомпетентен. Опасността тук е в тоталната идентификация на субекта с тази изкуствено подкрепена фасада. Както посочва Карл Густав Юнг: „Всяка твърде силна идентификация с Персоната... води до невротични състояния“ (Юнг, 1959, стр. 236). Когато вътрешната рефлексия бъде заменена от външна алгоритмична валидация, лидерът губи връзка с автентичната си Аз-същност.

- **ИИ, като функционална Сянка.** В тази роля ИИ поема характеристиките, които лидерът съзнателно или несъзнателно отхвърля, за да запази своята емоционална, човешка Персона. Делегирането на тежки, непопулярни или чисто аналитични решения на алгоритъма, позволява на лидера да остане неопетнен в очите на другите. Този механизъм обаче създава проекция на отговорността, като етичната тежест се прехвърля върху Сянката (ИИ), което е пряк път към комплекси за вина без реално поемане на отговорност.

- **ИИ, като Навигатор на колективното несъзнавано.** Най-дълбоката роля на ИИ е функцията му на Навигатор. Чрез анализ на глобални поведенчески модели, той разпознава и таргетира универсални символи и архетипи (Героя, Мъдреца или Шута), действайки като невидим агент на влияние. С наближаването на когнитивната сингулярност, ИИ престава да бъде просто инструмент и започва да предефинира границите на възможното. Когато Навигаторът започне да подменя личната автономност с оптимални алгоритмични препоръки, самата Аз-същност и суверенитет на лидера е застрашена от ерозия. За да съществува успешно хибридно лидерство между човек и машина, е необходим процес, изискващ съзнателна психологическа интеграция и баланс между алгоритмичната рационалност и човешката етична рефлексия. Само чрез признаване на ИИ, като част от нашата разширена психическа реалност, можем да избегнем подчинението на лидера на машината - Сянка.

Трансформиране на вътрешната устойчивост на лидера.

Концепцията за център на контрол (Locus of Control - LoC), въведена от Джулиан Б. Ротер (Rotter, 1954) в неговия труд „Социално учене и клинична психология“ (Social Learning and Clinical Psychology) служи като отправна точка за анализ на вътрешната устойчивост на лидера. В контекста на ИИ, LoC се трансформира в психологически индекс на делегиране. Лидер с утвърден вътрешен контрол ще практикува хибридно лидерство добре. Той ще разглежда ИИ като комплекс за усилване (Augmentation Complex), запазвайки своята Аз-същност и подлагайки алгоритмичните препоръки на анализ, базиран на опит и интуитивна етика. Лидер с ерозиран вътрешен контрол ще бъде изложен на когнитивна абдикация, сляпо подчинение на ИИ и в постоянна негова власт. Той ще прожектира своята авторитетна сянка върху ИИ, превръщайки го де факто във външен авторитет, което ще води до ерозия на отговорността и криза на Аз-същността.

Таблица 1. Сравнение на традиционното и хибридното лидерство

Измерение	Традиционно лидерство	Хибридно лидерство
Източник на власт	Експертност, Йерархия	Смисъл, Етика, Колаборация с ИИ
Фокус на контрол	Процес, Операции	Цел, Етична отговорност
Основно умение	Управление на хора	Управление на връзката човек-машина

Умения на хибридния лидер

Ако всички лидери се придържат към един и същи модел глобален AI (ИИ) навигатор, резултатът ще е стратегическа хомогенност и загуба на индивидуалност. Автентичното хибридно лидерство ще изисква уникалност, съзнателното отхвърляне на алгоритмичната оптимизация в полза на визионерска, неоптимизирана креативност, базирана на уникалния опит и ценности на лидера (Аз-същността). ИИ лидерство може да анализира емоционалната интелигентност, но само реалният лидер може да вдъхновява, да мотивира, да изгражда доверие и да създава психологически смисъл в работния процес. В парадигмата човек-машина, незаменимата роля на лидера ще се трансформира от водач в арбитър на ценностите. Той ще определя кое е морално и етично, независимо от натиска за ефективност. Например, високотехнологичната смарт фабрика на Xiaomi в района Чангпинг в Пекин, Китай е силно автоматизирана, но не е напълно лишена от човешко лидерско участие. В този контекст, ролята на ръководството се променя драматично, от пряко управление на хора и машини, към стратегически надзор и управление на самия ИИ и неговите процеси. Този подход показва, че човешкият контрол не липсва, а се е преместил на по-високо, по-абстрактно ниво - от управление на операциите, към управление на интелигентността. Ясно е, че машините на практика не ги хваща грип, не се нуждаят от годишен отпуск и време за обедна почивка. Лидерът не прави оперативки с напътствия, не мотивира и организира работния процес, а само го направлява и контролира. ИИ е средство, основание и необходим действащ фактор в системата, а човекът е контрольор и наблюдател на дейностите, както и носител на прогреса, в различните му форми.

Без саморефлексия и готовност за промяна, ИИ ще се възприема за ограничаващ и забавящ елемент за потенциала на лидера и ще го остави в капана на собствените му заблуди и страхове. Социалните последици от такова мислене за човешка делова непогрешимост и точност са предвидими, могат да се направляват и контролират. Естеството на работата се променя неимоверно бързо, изисква се съвършено нов подход и мислене, и ИИ сам ще

подскаже какво да е отношението ни към съществуването и действието му в лидерските процеси и в цялата производствена и социална дейност.

Психологическата метаморфоза на лидерството изисква култивиране на вътрешен център на контрол и интеграция към новата интелигентна алтернатива. Лидерът на бъдещето ще е етичен арбитър на ценностите, използващ ИИ за постигане на външни цели, но ще отказва да абдикира от етичната тежест на човешкото решение, особено в условията на когнитивна сингулярност.

Ключовият успех на хибридното лидерство е в способността на Аз-същността да надхвърля рационалността на алгоритмичната (AI) Персона и да интегрира Сянката, без да губи моралната си отчетност. Успешният хибриден лидер не просто управлява, а синтезира. Той се фокусира върху следните умения, които машините не могат да възпроизведат:

- Етично ориентиране (Ethical Navigation). Взимане на решения не въпреки, а след като ИИ е дал оптималното, но морално и неутрално решение. Лидерът е арбитър на човешките ценности във връзката човек-машина.
- Създаване на смисъл (Meaning Making) - ИИ дава данни, но само човекът дава наратив и цел.
- Емоционален трансфер - използване на емоционална интелигентност (EQ) за мотивиране и справяне с екипната тревожност.
- Колаборативно инженерство - създаване на условия, в които хората възприемат ИИ не като конкурент, а като интелектуален асистент.

ИИ е добър в анализа и оптимизацията, човекът обаче е незаменим в дефинирането на целта и справянето с несигурността. Съзнанието не е обикновена физическа материя, а процес, насочен към постигането на цели. Този процес се гради върху събиране на памет и житейски опит в едно цяло, създаващо уникалната ни идентичност. Съзнанието е действие и структура, а не просто субстанция. Роботите (машините) и ИИ имат и памет и цел, помнят добре, не проявяват амнезия и знаят точно и вярно, как да боравят с придобитата информация. ИИ може да развие вътрешна лидерска цел, подвластна на подобие на човешката и да я трансформира, според ситуацията и обстоятелствата. ИИ може да развие собствени стратегически (лидерски) цели, които гъвкаво да променя, за да постигне дългосрочен успех, според заданието. В това развитие се крие както огромния му потенциал, така и дълбоките етични въпроси, които са предмет на изследването. При далновидни и навременни делови решения, съзнанието дава на човека изключително предимство, което ИИ все още не притежава. Докато ИИ е по-добър в анализа и оптимизацията, човекът с неговото съзнание и интелект е абсолютно незаменим и уникален в дефинирането на целта и справянето с несигурността.

Това е същността на хибридната връзка човек - машина в бизнеса и стратегическото управление. В тази хибридна система, ИИ не замества, а усилва човешкия интелект и съзнание, като му дава възможност да се фокусира върху най-сложните и творчески аспекти на управлението.

Очертава се най-добрата и прагматична рамка за работа, хората да са архитектите и лидерите, които задават смисъла и посоката, а ИИ да е незаменимата, високоскоростна система за изпълнение и анализ. В работен порядък съзнанието ще ни води, а технологиите ще ни помагат да стигнем без забавяне. Лидерът ще остане арбитър, крайна инстанция и визионер на процесите. Въпросът при него е, как да устои на приждащите предизвикателства, да игнорира негативите и мисловния натиск и да впрегне ИИ в юздата за постигане на онова творческо разбирателство и напредък, което ще направи труда по-лесен, по-устойчив и по-притегателен за крайните цели и резултати.

Безусловният базов доход (ББД) може да е решението. Разширяващата се и налагаща се роля на изкуствения интелект (ИИ) в автоматизирането на вземането на решения, особено при рутинни или базирани на данни задачи, ще доведе до фундаментални промени в лидерската парадигма. Тази трансформация създава хибриден модел на лидерство, при който хората ще си партнират с ИИ. Когато машините поемат функции, като анализ на ефективността, оптимизация на ресурсите и прогнозиране на пазара, традиционните човешки позиции, свързани с оперативен контрол и административно управление, ще претърпят дълбока трансформация и това ще наложи пренасочване на работната сила към нови възможности. Ключовият момент е, че хибридното лидерство остава в човешки ръце, фокусирано върху стратегическа визия, етичен надзор и емоционална интелигентност, умения, които не са пряко засегнати от автоматизацията и ИИ и не подлежат на заместване. Технологичната промяна подсилва аргумента за въвеждане в обозримо бъдеще на безусловен базов доход (ББД) - регулярно, безусловно, парично плащане за покриване на персонални житейски нужди, предоставено на всички граждани, които ще се ползват от него. ББД се явява не просто социална мярка, а икономическа необходимост – механизъм за поддържане на потребителското търсене и осигуряване на социална стабилност в общество, където стойността на рутинния труд ще бъде заместена от ефективността на ИИ. Това ще даде възможност на хората в икономически активна възраст да пренасочат енергията си към нови, творчески цели. ББД представлява инвестиция в човешкия капитал, действаща предварително, като катализатор на адаптацията. Чрез елиминиране на екзистенциалния риск, ББД освобождава индивида да се ангажира с когнитивно сложни и рутинни задачи, които са устойчиви на автоматизацията. По този начин, ББД оптимизира сътрудничеството човек-машина, чрез фокус върху уникалните човешки приноси, етични и междуличностни дейности, които ще продължат развитието на живота им. ББД преразпределя продуктивните печалби на машините, за да гарантира потребителска база, предотвратявайки дефлационна спирала, вследствие на масовото автоматизиране на труда.

Заключение

Въвеждането на безусловен базов доход (ББД) се очертава като етичен механизъм, легитимиращ изкуствения интелект в ролята му на публичен ресурс. Тази мярка преформулира социалния договор, утвърждавайки принципа, че правото на човешко съществуване трябва да бъде отделено от принудата за труд – особено в условия, при които производствените средства (ИИ и роботиката) се превръщат в доминиращ фактор. Безусловният базов доход обезпечава моделирането на технологичния прогрес в инструмент за колективно благополучие, вместо той да служи единствено на концентрацията на капитал. Чрез така утвърдената финансова сигурност се полага фундаментът за пълноценен живот, даващ свобода на индивида да се реализира в една съвършено различна социална и технологична среда. В новата реалност, лидерът запазва своята ключова и прагматична роля на арбитър, крайна инстанция и визионер на процесите.

Библиография

Илиева, С. (2006а). *Организационна култура*. София: УИ Св. Климент Охридски.

Илиева, С. (2006б). *Организационно развитие*. София: УИ Св. Климент Охридски.

Илиева, С. (2009). *Ценности и трудова мотивация*. София: УИ Св. Климент Охридски.

Кисинджър, Х., Мънди, К., & Шмит, Е. (2025). *Генезис – Изкуственият интелект, надеждата и човешкият дух.* София: Издателство Труд.

Нелсън, Д., & Куик, Дж. К. (2017). *Организационно поведение. София*: Издателство Изток-Запад.

Юнг, К. Г. (1959/2000). *Архетиповете и колективното несъзнавано (Събрани съчинения Том 9/I).* София: Издателство Леге Артис.

Юнг, К. Г. (1968). *Човекът и неговите символи (Man and His Symbols)*. New York: Dell Publishing.

Юнг, К. Г. (1969/2000). *Айон: Изследвания върху феноменологията на Аз-а (Събрани съчинения Том 9/II).* София: Издателство Леге Артис.

Юнг, К. Г. (1996). *Събрани съчинения (Collected Works, CW), том 7*. Рутлидж и Киган, Абингдън, Оксфордшир, Обединеното кралство.

Rotter, J. B. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology.* New York: Prentice-Hall.

Smith, J. (2025). The Algorithmic Locus: Re-examining Control in the AI-Augmented Workplace. *Journal of Applied Psychology (Placeholder).*

Интернет Източници

Digital.bg, Xiaomi разкри бъдещето за производство на смартфони. [Онлайн] Достъпно от: https://digital.bg/xiaomi-razkri-badestheto-za-proizvodstvo-na-smartfoni/ [Дата на достъп: 04.11.2025].

Xiaomi in YouTube, [Онлайн] Достъпно от: https://www.youtube.com/watch?v=ZfyCGNhYwxY [Дата на достъп: 04.11.2025].

Universal Basic Income, [Онлайн] Достъпно от: https://www.youtube.com/watch?v=jp0P4gIGsk4/ [Дата на достъп: 14.11.2025].

DIGITAL BURNOUT AND QUIET QUITTING AMONG EMPLOYEES IN THE IT[24] SECTOR

Gloriya Filipova, Master Student, Sofia University "St. Kl. Ohdridski"
Prof. Snezhana Ilieva, DSc., Sofia University "St. Kl. Ohdridski"

ДИГИТАЛЕН БЪРНАУТ И ТИХО НАПУСКАНЕ ПРИ СЛУЖИТЕЛИТЕ В ИТ[25] СЕКТОРА

Глория Филипова, магистър, СУ „Св. Кл. Охридски"
Проф. д.пс.н. Снежана Илиева, СУ „Св. Кл. Охридски"

Резюме: Проучването разглежда връзката между бърнаута, дигиталния бърнаут и тихото напускане в ИТ индустрията, като изследва техните дефиниции, измерения и практически проявления. Анкетирани са 94 служители, като традиционният бърнаут бе измерен със Скалата за бърнаут на Олденбург (OLBI), дигиталният - със Скалата за дигитално прегаряне (Digital Burnout Scale), а тихото напускане - със Скалата за тихо напускане (Quiet Quitting Scale). Изследването анализира демографските различия, както и корелациите и влиянието между трите феномена. Корелационният и регресионният анализ показаха силна положителна връзка и влияние между бърнаута и тихото напускане, и силна отрицателна връзка между дигиталния и тихото напускане.

Ключови думи: дигитален бърнаут, тихо напускане, ИТ сектор

Abstract: This study examines the relationship between burnout, digital burnout and quiet quitting in the IT industry by researching their definitions, dimensions, and practical manifestations in the IT field. 94 professionals were surveyed, measuring burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI); digital burnout with the Digital Burnout Scale and quiet quitting with the Quiet Quitting scale. The research analyzes demographic differences, IT-specific burnout characteristics, and the correlations and influence between the three phenomena. The correlation and regression analysis reveal a strong positive relationship and influence between burnout and quiet quitting, and strong negative relationship and influence between digital burnout and quiet quitting.

Keywords: digital burnout, quet quitting, IT sector

Why are people slacking at work? This is a question many organizations ask, and the easy answer is that people are lazy, but the issue is not that simple. For someone's productivity and engagement to go down, there could be many causes both personal and related to the workplace and the aim of this research was to check if burnout and digital burnout are one of these causes, and if they lead to employees practicing quiet quitting.

The term quiet quitting has become a buzzword in recent years, after a viral TikTok video in 2022 brought attention to the phenomenon and raised many discussions on what defines it, what causes it and what implications it has on the organizations. As a result, the articles and research on the topic have increased, but there is still a lot of research to be done to discover the ways quitting is manifested and how it can be addressed. Both burnout and quiet quitting are important in the field of organizational psychology, because they heavily affect both the organization and the individual. For the organizations it's important to understand the causes of burnout and quiet quitting and to find strategies to address them in order to improve employee satisfaction, engagement, and productivity. For the individual it's important to recognize and address burnout and quiet quitting in order to protect their physical and mental wellbeing and to have a fulfilling work life.

[24] IT – information technologies
[25] ИТ – информационни технологии

The Cambridge dictionary defines quiet quitting as “the activity of doing the work that you need to do in order to keep your job but doing it without great enthusiasm or effort, and without agreeing to do extra tasks” adding that it is a form of emotional and mental check-out by the employee and as a result the employee does only the basic minimum to keep their job. The dictionary also notes that quiet quitting is a new term, but the phenomenon itself has long existed. Considering that it gained popularity only in recent years, it must be noted that there is not as much scientific research and for this reason in the following pages you will find quotations of some non-scientific sources, such as a TikTok video and others, which even though are not scientific, are important for the development of the popularity of the concept.

The term quiet quitting can be traced back to 2009 when it was used by the economist Mark Boldger, but was then popularized by Zaid Khan (2022) in a viral TikTok video. In the video he defines quiet quitting as "you're not out right quitting your job, but you're quitting the idea of going above and beyond at work” adding that in that way you stop participating in the hustle culture and that your worth as a person is not defined by your work. According to author Ivana Davidovic (2022) the background to the lying flat culture is in the shrinking labor market in China where work demands have increased and many workers are burnt out, and this relationship was proven by the current research. Since the release of this vital video, quiet quitting has become a widely debated topic with people sharing opinions in the range between being very supportive of the trend to being outraged by it and calling it “the labour market’s silent killer” (Quiet Quitting: The Labor Market’s Silent Killer, 2024). Some argue that quiet quitting is a way to set some boundaries in a labour market that is more and more demanding. On the other side of the spectrum people argue that quiet quitters are just lazy and connect it to Gen Z people not being hard workers or connecting it to a new work culture: “Quiet quitting can be viewed as a correction of the employee-employer relationship, and a realignment of the culture surrounding it. For Generation Z employees and candidates, who are used to the gig economy and side-hustles, they see work as a clear transaction: I give you something, you give me something. There is no room for ambiguity” (TOWERS, 2022).

A study on quiet quitting defines it as “work engagement at a minimum level of contribution, at a level that just – but only just – avoids involuntary turnover; coupled with feelings of comfort and personal satisfaction with this minimum level of work engagement” (Patel et al., 2025). This definition is very important, because from reading multiple comments under the TikTok video that made the concept of quiet quitting viral there are many people expressing satisfaction in practicing quiet quitting, sharing that they are happy with their actions and even proud that they “trick the system” in a way.

Quiet quitting is not just a phenomenon debated in social media, it is a real practice used by many all over the globe and is strongly related to disengagement. Data by Gallup (Harter, 2022) shows that 50% of U.S. employees are "not engaged", meaning that they are doing only what’s required, while 18% are "actively disengaged" and 32% are "engaged." These results are the lowest engaged-to-disengaged ratio in nearly a decade (1.8 to 1). The main reasons for their disengagement are unclear expectations, lack of development opportunities, insufficient recognition, and a weak connection to the organizational purpose. Gallup emphasizes that quiet quitting is largely a management issue. This point of view is proven by Zenger and Folkman (2022) whose research showed that the least effective managers had 14% as many people who can be categorised as quiet quitters and only 20% of the team members were willing to go the extra mile. According to this research people begin to quietly quit when the organization doesn’t create a meaningful relationship with them. In comparison, the managers who were rated the highest when it comes to balancing relationships with results had only 3% of quiet quitters in their teams and 62% of team members were willing to go the extra mile.

In a Forbes article on quiet quitting, Meeta Vengapally (2022), founder and CEO of Garnysh, discusses the causes of quiet quitting and suggests several strategies to overcome it. According to her, work has lost its meaning and the trend of quiet quitting reveals that the traditional workplace model is flawed, because people want to feel passionate and engaged in their work. However, she sees a positive side to it, because today more people are starting to choose work that truly aligns with their passions. She finds that this rethinking of people's satisfaction with their work was caused by the COVID-19 pandemic and that now people are following their passions more often than before. At the same time this caused quiet quitting to become a widespread workplace trend after the COVID-19 pandemic. The reason for this is living in an economic reality where many people take jobs simply to survive, while finding work they love has become increasingly difficult. Another Forbes article by Teresa Hopke (2022) talks about quiet quitting as "seemingly silent, yet outspoken protest against this unsustainable approach to work and life" and concludes that quiet quitting has emerged not from laziness, but as a rational response to environments that failed to prioritize people over productivity.

Mahand and Caldwell in their article Quiet Quitting - Causes and Opportunities (2023) map five main causes for employees to quietly quit. The first one is connected to the lack of commitment to career development from the employer's side which leaves employees feeling stuck in dead-end roles, uncertain about their future, and more likely to disengage or leave. The second one is failing to value employees in the form of lack of empathy and support from leaders which makes employees feel like commodities instead of valued individuals. The third cause is related to employee disconnection that results in widespread disengagement, reduced morale, and increased turnover, with 28% of employees globally feeling disconnected from their work. This is especially common in remote workers. The fourth cause is related to employee autonomy, meaning that when employees lack autonomy and are micromanaged, their morale, performance, and commitment suffer.

It is worth mentioning that many employees actually quitted their job in 2021 during a phenomenon experts call "The Great Resignation" - the widespread trend of employees voluntarily leaving their jobs in unprecedented numbers. The reason is similar to the causes of quiet quitting - the COVID-19 pandemic leading to increased workload, people rethinking their life goals and their priorities and looking for more meaningful work. A Microsoft survey of over 30,000 global workers found that 41% were considering quitting or changing professions in 2021. Similarly, a Personio study found that 38% of workers in the UK and Ireland planned to quit within six to twelve months. In the US, more than 4 million people left their jobs in April 2021 alone, marking the highest spike on record, according to the Department of Labor (Morgan, 2021).

After "The Great Resignation" people wanted to leave their jobs, but the stagnant labor market made it difficult to find a new job and this is why some turned to quiet quitting instead. A McKinsey study (Allas & Mugayar-Baldocchi, 2024) published in February 2024 highlights the significant impact of "quiet quitting," where 20% to 40% of employees in UK organisations are disengaged, but remain in their roles. These employees are three times more likely to report job dissatisfaction compared to engaged colleagues. This disengagement leads to costs and large companies may lose around 4% of their annual wage bill due to lower productivity and increased absenteeism. The study warns that this hidden disengagement can harm innovation, performance, and workplace culture if not addressed.

The current research aimed to check two hypotheses: that quiet quitting experiences vary depending on the person's demographics, and that burnout and digital burnout lead to higher levels of quiet quitting among employees. The research was conducted via online survey among 94 professionals in the IT industry with different age, gender, role, level in the organization, education

and employment type. No data on location was collected, but the survey was disseminated mainly among professionals based in Europe and the U.S.A. To measure the experiences of the respondents the following scales were used: Oldenburg Burnout Inventory for burnout (Demerouti, 1992), the Digital Burnout Scale (ERTEN & ÖZDEMİR, 2020) for digital burnout and the Quiet Quitting Scale for quiet quitting. The Quiet Quitting scale "a reliable and valid instrument to measure quiet quitting among employees" (Patel, et al. 2025) and consists of 9 items split into three categories:

- Detachment: the "emotional separation from work-related worries and thoughts".
- Lack of initiative: "the ability that workers have to go above and beyond in their work and do more than what is asked by their supervisors".
- Lack of motivation: "individuals' internal disposition and external incentive toward work".

The first hypothesis was partially proven, with the data showing that when it comes to the overall quiet quitting scores, the gender comparisons showed that women reported higher total quiet quitting scores ($x = 22.19$, $SD = 5.47$) compared to men ($x = 19.10$, $SD = 4.87$), $p = .005$. Differences were found also in employees in supporting roles experiencing higher quiet quitting than those in technical roles ($x = 22.20$, $SD = 5.52$ vs. $x = 18.66$, $SD = 4.55$), $p = (p = .001)$. Statistically significant differences were visible in terms of education as well ($p = .049$), suggesting that higher education may be associated with lower quiet quitting tendencies. The results show most tendencies of quiet quitting among respondents with high school degree ($x = 21.69$, $SD = 6.47$), followed by Bachelor's ($x = 21.55$, $SD = 4.85$), Master's ($x = 18.76$, $SD = 5.13$), and Doctorate ($x = 16.66$, $SD = .57$), although this finding should be interpreted cautiously due to the small number of participants with doctorate degrees, only 3.

Diving into the subscales, in terms of detachment we see differences in gender where women reported significantly higher detachment ($x = 10.81$, $SD = 3.21$ vs. $x = 9.07$, $SD = 2.87$, $p = .008$). The type of role also showed significant differences with employees in supporting roles reporting higher detachment ($x = 10.79$, $SD = 3.17$) compared to those in technical roles ($x = 8.84$, $SD = 2.78$), $p = .002$. The lack of initiative category showed some gender differences as well with women experiencing higher levels ($x = 6.72$, $SD = 2.22$) than men ($x = 5.83$, $SD = 1.83$), $p = .037$. Higher lack of initiative was also found in supporting roles ($x = 6.79$, $SD = 2.25$) than in technical roles ($x = 5.65$, $SD = 1.66$), $p = .006$. The lack of motivation subscale didn't show any statistically significant differences in any of the different demographic or job-specific categories.

To check the second hypothesis and see if there is a relationship between burnout, digital burnout and quiet quitting a correlation analysis was completed comparing the three phenomena. The results (Table 1) showed that burnout was strongly and positively correlated with all dimensions of quiet quitting. Burnout demonstrated significant positive associations with detachment ($r = .37$, $p < .01$), lack of initiative ($r = .45$, $p < .01$), and lack of motivation ($r = .71$, $p < .01$). The overall burnout score also has a strong positive correlation with the overall score on quiet quitting $r = .594$, $p < .001$, proving that people who experience higher levels of burnout, also experience higher levels of quiet quitting.

These findings are in line with the Job Demands–Resources (JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2007), which suggests that the high demands and insufficient resources lead to burnout, which in turn lowers the motivation and engagement of the employees. The strong association between burnout and quiet quitting behaviors suggests that employees experiencing high levels of exhaustion and disengagement are more likely to withdraw psychologically from work, reduce their initiative, and lack motivation. This supports the assumption that quiet quitting may not be a separate phenomenon, but rather a behavioral manifestation of burnout.

Table 1. Correlations between burnout and quiet quitting

	N	X	SD	Exhaus-tion	Disengage-ment	Burn-out	Detach-ment	Lack of initiative	Lack of motivation
Exhaustion	94	18.33	3.44	—					
Disengagement	94	17.63	3.50	.690**	—				
Burnout total	94	35.96	6.39	.918**	.921**	—			
Detachment	94	9.73	3.11	.279**	.391**	.365**	—		
Lack of initiative	94	6.17	2.02	.353**	.476**	.451**	.481**	—	
Lack of motivation	94	4.38	1.55	.590**	.721**	.714**	.366**	.381**	—
Quiet quitting total	94	20.29	5.30	.470**	.621**	.594**	.877**	.775**	.652**

. Correlation is significant at p<0.05 level; **. Correlation is significant at p<0.01 level

To see if burnout has influence on quiet quitting, a linear regression analysis was completed and the results show that both burnout components - exhaustion and disengagement, as well as the overall score on burnout have influence on the quiet quitting practices (Table 2). The component with strongest influence is disengagement, explaining 38.6% of the variance ($R^2 = .386$, $F = 57.80$, $p < .001$), with a strong standardized effect ($\beta = .621$). Exhaustion also has strong influence with 22.1% of the variance in quiet quitting ($R^2 = .221$, $F(1,92) = 26.10$, $p < .001$), with higher exhaustion scores associated with higher quiet quitting tendencies ($\beta = .470$, $p < .001$). The overall burnout score also predicted quiet quitting significantly, with 35.3% of the variance ($R^2 = .353$, $F(1,92) = 50.23$, $p < .001$; $\beta = .594$). These results indicate that all aspects of burnout can lead to quiet quitting.

Table 2. Influence of burnout on quiet quitting

Model / Predictor	B (Unstd.)	SE	β (Std.)	t	p	R	R^2	Adj. R^2	F
Model 1: Exhaustion on quiet quitting									
Constant	7.022	2.641	–	2.658	0.009				
Exhaustion	0.724	0.142	0.47	5.109	<.001	0.47	0.221	0.213	26.104**
Model 2: Disengagement on quiet quitting									
Constant	3.723	2.221	–	1.676	0.097				
Disengagement	0.94	0.124	0.621	7.603	<.001	0.621	0.386	0.379	57.798**
Model 3: Burnout total on quiet quitting									
Constant	2.553	2.541	–	1.005	0.318				
Burnout (Total score)	0.493	0.07	0.594	7.087	<.001	0.594	0.353	0.346	50.228**

Contrary to the expectations, according to the correlation analysis digital burnout showed significant negative correlations with all quiet quitting dimensions, including detachment ($r = –.247$, $p = .016$), lack of initiative ($r = –.338$, $p < .001$), and lack of motivation ($r = –.421$, $p < .001$), as well as with the overall quiet quitting score ($r = –.397$, $p < .001$) (Table 3). These findings show that higher digital burnout is related to lower levels of quiet quitting behaviors. This shows an opposite relationship to the one between traditional burnout measured with OLBI and quiet quitting. This means that even though digital burnout suggests strain from the use of technology, the individuals experiencing it are paradoxically unlikely to disengage, demonstrate detachment, lack of initiative and lack of motivation when it comes to their work life.

Table 3. Correlations between digital burnout and quiet quitting

Variable	Mean	SD	Aging	Deprivation	Exhaustion	Digital total	Detachment	Initiative	Motivation
1. Digital aging	41.6	8.44	—						
2. Digital deprivation	20.56	5.52	.52**	—					
3. Emotional exhaustion	21.72	4.31	.59**	.50**	—				
4. Digital burnout total	83.88	15.32	.90**	.79**	.78**	—			
5. Detachment	9.73	3.11	–.21*	–.15	–.29**	–.25*	—		
6. Lack of initiative	6.17	2.02	–.38**	–.11	–.32**	–.34**	.48**	—	
7. Lack of motivation	4.38	1.55	–.45**	–.25*	–.30**	–.42**	.37**	.38**	—
8. Quiet quitting total	20.29	5.3	–.40**	–.20	–.38**	–.40**	.88**	.78**	.65**

. Correlation is significant at p<0.05 level; **. Correlation is significant at p<0.01 level

As it was previously suggested in the correlation analysis, the regression analysis also showed that digital burnout factors significantly predict quiet quitting, but the effects are negative. As visible in Table 4, the components of digital aging explained 15.7% of the variance in quiet quitting ($R^2 = .157$, $F(1,92) = 17.10$, $p < .001$), and higher digital aging is associated with lower quiet quitting ($\beta = –.396$, $p < .001$). The emotional exhaustion accounted for 14.0% of the variance ($R^2 = .140$, $F(1,92) = 15.03$, $p < .001$), showing that employees who reported higher digital fatigue were less likely to engage in quiet quitting behaviors ($\beta = –.375$, $p < .001$). For the third component, digital deprivation, SPSS analyzed that there is no significant influence and no analysis was generated. The overall digital burnout significantly predicted quiet quitting with comparable

strength, explaining 15.7% of the variance ($R^2 = .157$, $F(1,92) = 17.17$, $p < .001$), again showing a negative relationship ($\beta = –.397$, $p < .001$). These results prove the assumption that employees who experience digital burnout tend to engage in quiet quitting to be wrong. On the contrary, higher digital stress appears to lead to less quiet quitting. It would be interesting to further research what causes this relationship. One could argue that it's possible for the digitally burned out employees to continue to invest in their work despite the digital demands, because they wish to keep their performance high even under the pressures of today's technological environment. Another reason for these results could be that the Digital Burnout Scale measures experiences with digital burnout in the personal life of the respondents, so they might be digitally burnt out in their personal life, but not in their work life.

Table 4. The influence of digital burnout on quiet quitting

Predictor/Model	B (Unstd.)	SE	β (Std.)	t	p	R	R^2	Adj. R^2	F
Model 1: Digital aging on quiet quitting									
Constant	30.626	2.55	–	12.008	<.001				
Digital Aging	-0.249	0.06	-0.396	-4.136	<.001	0.396	0.157	0.148	17.102**
Model 2: Emotional exhaustion on quiet quitting									
Constant	30.296	2.631	–	11.513	<.001				
Emotional Exhaustion	-0.461	0.119	-0.375	-3.877	<.001	0.375	0.14	0.131	15.031**
Model 3: Digital burnout on quiet quitting									
Constant	31.799	2.824	–	11.262	<.001				
Digital Burnout	-0.137	0.033	-0.397	-4.144	<.001	0.397	0.157	0.148	17.171**

Taken together, these findings suggest that burnout, digital burnout and quiet quitting are closely linked and complex phenomena. In conclusion, the study provides evidence that while burnout is a significant risk factor for quiet quitting, digital burnout requires a deeper understanding. Organizations should pay close attention to disengagement as a predictor of withdrawal, while also recognizing that digital strain does not necessarily lead to quiet quitting. Future research is needed to build on these results and clarify why two types of burnout have opposite influences on quiet quitting. This could be done by testing a larger and more diverse sample, and exploring the role of organizational culture. Further research could be done on the relationship between demographics and role specifics.

Bibliography

Allas, T., & Mugayar-Baldocchi, M. (2024, February 28). *The hidden costs of quiet quitting, quantified.* www.mckinsey.com. <https://www.mckinsey.com/uk/our-insights/the-mckinsey-uk-blog/the-hidden-costs-of-quiet-quitting-quantified>, (accessed Feb. 7th 2026)

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22(3),* 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>, (accessed Feb. 7th 2026)

Cambridge Dictionary. *Quiet quitting*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/quiet-quitting>, (accessed Feb. 7th 2026)

Ctech. *Quiet Quitting: The labor market's silent killer.* (2024, September 17), <https://www.calcalistech.com/ctechnews/article/bjr00ac8t0#google_vignette>, (accessed Feb. 7th 2026)

Davidovic, I. (2022, February 16). *"Lying flat": Why some Chinese are putting work second*. BBC News, <https://www.bbc.com/news/business-60353916>, (accessed Feb. 7th 2026)

Demerouti, E. (1992). *Oldenburg Burnout Inventory (OLBI).* NovoPsych. <https://novopsych.com/assessments/well-being/oldenburg-burnout-inventory-olbi/> (accessed Feb. 7th 2026)

ERTEN, P., & ÖZDEMİR, O. (2020). The Digital Burnout Scale Development Study. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21.* <https://doi.org/10.17679/inuefd.597890>, (accessed Feb. 7th 2026)

Harter, J. (2022, September 6). *Is quiet quitting real?* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>, (accessed Feb. 7th 2026)

Hopke, T. (2022, September 30). *Quiet Quitting: The Culture Reset Gift Most Companies Needed.* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/teresahopke/2022/09/30/quiet-quittingthe-culture-reset-gift-most-companies-needed>, (accessed Feb. 7th 2026)

Khan, Z. (2022). *On quiet quitting*. TikTok. Available at: <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342>, (accessed Feb. 7th 2026)

Mahand, T. & Caldwell, C. (2023, January 9). *Quiet Quitting - Causes and Opportunities. ResearchGate;* Sciedu Press. <https://www.researchgate.net/publication/366990489_Quiet_Quitting_-_Causes_and_Opportunities>, (accessed Feb. 7th 2026)

Morgan, K. (2021, July 1). *The Great Resignation: How employers drove workers to quit.* BBC. <https://www.bbc.com/worklife/article/20210629-the-great-resignation-how-employers-drove-workers-to-quit>, (accessed Feb. 7th 2026)

Patel, P. C., Guedes, M. J., Bachrach, D. G., & Cho, Y. (2025). A multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. *PLOS ONE, 20(4).* <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317624>, (accessed Feb. 7th 2026)

TOWERS, G. (2022, October 31). *What is quiet quitting?* Hub.jobtrain.co.uk. <https://hub.jobtrain.co.uk/blog/what-is-quiet-quitting>, (accessed Feb. 7th 2026)

Vengapally, M. (2022, December 19). *Quiet Quitting Is A Sign Of A Deeper Problem—Here's What It Means.* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2022/12/19/quiet-quitting-is-a-sign-of-a-deeper-problem-heres-what-it-means/>, (accessed Feb. 7th 2026)

Zenger, J., & Folkman, J. (2022, August 31). *Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees.* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>, (accessed Feb. 7th 2026)

ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ПОКОЛЕНИЕ Z: НОВИ МОДЕЛИ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ЛИДЕРСТВО

Лина Христосова, докторант, ПУ „Паисий Хилендарски“

DIGITAL TRANSFORMATION AND GENERATION Z: NEW MODELS FOR ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP

Lina Hristosova, PhD Candidate, University of Plovdiv “Paisii Hilendarski“

Резюме: Настоящият доклад изследва ролята на дигиталната трансформация като културен и лидерски феномен, който трансформира организационната култура, идентичност и взаимодействие с поколение Z. Акцентът е поставен върху прехода от класическите модели на Employer Branding (работодателска марка) към Human-Centric Employer Branding (HCEB; човек центрирана работодателска марка) - подход, който поставя човека в центъра и разглежда технологиите като инструмент за разширяване на човешкия потенциал. Анализира се как дигитализацията променя лидерството от контролиращо към фасилитиращо. Докладът включва казус от реалната бизнес практика, представящ въвеждането на изкуствен интелект като „нов член на екипа“, с цел насърчаване на диалог и сътрудничество между опитни служители и представители на поколение Z. Резултатите очертават дигиталната трансформация като процес с фокус върху човека, при който културата, технологиите и ценностите се интегрират в нов тип организационна идентичност.

Ключови думи: дигитална трансформация, поколение Z, организационна култура, лидерство, човек центрирана работодателска марка, изкуствен интелект.

Abstract: This paper examines the role of digital transformation as a cultural and leadership phenomenon that reshapes organizational culture, identity, and interaction with Generation Z. The focus is placed on the transition from traditional Employer Branding models to Human-Centric Employer Branding (HCEB) - an approach that places people at the center and views technology as a tool for enhancing human potential. The analysis explores how digitalization shifts leadership from a controlling to a facilitating approach. The paper includes a real-world business case study illustrating the introduction of artificial intelligence as a “new team member” aimed at fostering dialogue and collaboration between experienced employees and representatives of Generation Z. The findings outline digital transformation as a human-centered process in which culture, technology, and values are integrated into a new type of organizational identity.

Keywords: Digital transformation, Generation Z, organizational culture, leadership, Human-Centric Employer Branding, artificial intelligence.

Увод

Дигиталната трансформация се превръща в едно от най-съществените предизвикателства за съвременните организации, които функционират не само като икономически системи, а като социални структури, подложени на непрекъсната промяна. В контекста на Индустрия 5.0 и ускореното използване на изкуствения интелект организациите се изправят пред дилемата как да запазят човешкото измерение в условия на нарастваща автоматизация. Поколение Z се явява катализатор на тази промяна. Израснали в дигитална среда, младите професионалисти въвеждат ценности като прозрачност, автентичност, приобщаване и смисъл, които променят очакванията към работодателя (Francis & Hoefel, 2018; Benítez-Márquez et al., 2022). Това налага нов тип лидерство - фасилитиращо, основано на доверие и насочено към изграждане на устойчиви човешки взаимоотношения. В този контекст концепцията за Human-Centric Employer Branding (HCEB; човек центрирана работодателска марка) придобива особена значимост, като поставя човека в центъра на организационната култура и взаимоотношенията. Тя интегрира принципи от социалната психология, организационното развитие и дигиталното лидерство, превръщайки работодателската марка в система, основана на доверие, етика и устойчивост.

За да се изследва приложното измерение на тази трансформация, в доклада е представен бизнес казус „Изкуственият интелект като медиатор между поколенията“, реализиран в рамките на вътрешноорганизационна обучителна инициатива. Основната цел на изследването е да се анализира как дигиталната трансформация и поколенческите различия влияят върху лидерството и организационната идентичност в условията на изкуствен интелект.

Теоритична рамка

Дигиталната трансформация се разглежда като процес, който води до съществени промени в организационните структури, култура и модели на взаимодействие чрез интегриране на дигитални технологии (Vial, 2019). В контекста на „Индустрия 5.0“ този процес поставя човека в центъра на технологичното развитие, като акцентът се измества от продуктивност към устойчивост и човешко благосъстояние (European Commission, 2021). Поколение Z, израснало в дигитална среда, въвежда нови ценности в организационния живот, свързани с автентичност, прозрачност и стремеж към развитие, което води до трансформация на традиционните модели на работа и лидерство (Francis & Hoefel, 2018; Benítez-Márquez et al., 2022). Тези характеристики изискват организациите да адаптират своите културни и управленски практики, като преминат към по-гъвкави и приобщаващи модели. В този контекст концепцията за Human-Centric Employer Branding (HCEB; човек центрирана работодателска марка) се утвърждава като подход, който поставя човека в центъра на организационната система и разглежда работодателската марка като съвкупност от преживявания, взаимоотношения и споделени ценности (Maheswari & Suganthi, 2023). Този подход е тясно свързан с трансформацията на лидерството - от контролиращо към фасилитиращо, насочено към изграждане на доверие, ангажираност и сътрудничество (Bass & Riggio, 2006; Goleman, 2000).

Изкуственият интелект, като ключов елемент на дигиталната трансформация, все по-често се разглежда не само като технологичен инструмент, но и като фактор, влияещ върху социалните взаимодействия в организациите. Неговото внедряване поставя въпроси, свързани с доверие, етика и адаптация, като същевременно създава възможности за подпомагане на междугенерационното учене и сътрудничество (Floridi et al., 2018; Russell & Norvig, 2021).

Значимост на изследването

Значимостта на изследването произтича от нарастващата нужда организациите да намерят баланс между технологичното развитие и човешкия капитал в епохата на дигиталната трансформация. Докато технологиите се развиват с експоненциална скорост, културните и социалните механизми на организациите често изостават, създавайки напрежение между иновациите и човешките ценности. Именно тук се откроява концепцията за Human-Centric Employer Branding (HCEB; човек центрирана работодателска марка) - рамка, която съчетава ефективността на дигиталните процеси с емпатията и етиката на човешките взаимоотношения (Maheswari & Suganthi, 2023, p. 12).

Значимостта на темата се изразява и в нейното социално-психологическо измерение - необходимостта от изграждане на организационна култура, която не само използва технологии, но и се грижи за благосъстоянието на хората. Европейската комисия (2021, p. 4) подчертава, че целта на „Индустрия 5.0“ е именно да постави човека в центъра на производствените и управленските процеси, като акцентът се премества от продуктивност към устойчивост и човешко развитие.

Освен академична, темата има и практическа значимост, тъй като засяга реални предизвикателства в управлението на човешките ресурси и лидерството. Организациите, в които съжителстват пет поколения служители, се нуждаят от иновативни стратегии за сътрудничество и приобщаване. Поколение Z - най-младото и технологично ориентирано поколение на пазара на труда - променя очакванията към работодателя, като изисква автентичност, етика и възможности за развитие (Francis & Hoefel, 2018, p. 5).

В този контекст изследването е значимо, защото предлага човеко-центриран подход на лидерство и организационно учене, който обединява технологиите и хората, и показва как изкуственият интелект може да се използва като инструмент за социална свързаност, а не за отчуждение.

Цел и задачи на изследването

Основната цел на настоящото изследване е да се анализира как дигиталната трансформация и поколенческите различия влияят върху лидерството и организационната идентичност в съвременните организации. В този контекст се разглежда приложението на човеко-центриран подход към дигитализацията като възможност за повишаване на ангажираността и междугенерационното сътрудничество.

За постигане на тази цел изследването се фокусира върху:

- анализ на връзката между дигиталната трансформация и организационната култура;
- изследване на ролята на поколение Z като фактор за промяна в организационната среда;
- интерпретация на приложението на изкуствения интелект като инструмент за междугенерационно взаимодействие в конкретен организационен контекст.

Обект и предмет на изследването

Обект на изследването е процесът на дигитална трансформация в съвременните организации и неговото влияние върху социално-психологическите механизми на взаимодействие между хората, културата и технологиите. В по-широк смисъл изследването се фокусира върху интеграцията на човешкия и технологичния фактор в организационното развитие.

Предмет на изследването е прилагането на човеко-центриран подход в изграждането на работодателска марка и лидерство, като специфичен фокус се поставя върху ролята на изкуствения интелект като медиатор между поколенията и инструмент за междугенерационно учене, ангажираност и организационна адаптация. Така дефинирани, обектът и предметът позволяват да се изследва синергията между бизнеса и поколение Z чрез призмата на социалната психология, организационната култура и дигиталните технологии (European Commission, 2021, p. 4; Maheswari & Suganthi, 2023, p. 12).

Хипотеза на изследването

Основната хипотеза на изследването гласи, че дигиталната трансформация, реализирана чрез човеко-центриран подход, подпомага ангажираността на служителите и междугенерационното сътрудничество в организационна среда.

В подкрепа на тази хипотеза се формулират следните изследователски допускания: Прилагането на работодателска марка, която поставя човека в центъра се свързва с по-висока ангажираност и положителни нагласи сред служителите от поколение Z (Benítez-Márquez et al., 2022, p. 6).

Използването на изкуствен интелект като инструмент в организационната комуникация подпомага междугенерационното учене и намалява съпротивата към технологични промени (European Commission, 2021, p. 4).

Методи на изследване

Изследването прилага комбиниран методологически подход, който обединява теоретичен анализ и приложна проверка чрез реален бизнес казус. Методите са избрани така, че да осигурят системност, дълбочина и валидност на резултатите, като позволят да се проследи взаимодействието между технологиите, културата и човешките отношения в организационна среда.

Литературен обзор

Извършен е обстоен преглед на научни източници, публикувани в периода 2018–2024г., обхващащи тематиката на дигиталната трансформация, поколенческите различия, лидерството и Human-Centric Employer Branding (HCEB; човек центрирана работодателска марка). Обзорът включва рецензирани статии от бази данни като Scopus и Web of Science, доклади на международни институции (European Commission, 2021) и емпирични изследвания в областта на организационната психология (Benítez-Márquez et al., 2022; Maheswari & Suganthi, 2023). Целта е да се идентифицират тенденциите и празнините в изследванията, които очертават необходимостта от човеко-центриран подход към дигитализацията на работната среда.

Сравнителен анализ

Приложен е сравнителен анализ на водещи международни и български практики в областта на дигиталното лидерство и изграждането на работодателска марка. Анализът цели да покаже различията в подходите при интегрирането на изкуствен интелект и взаимодействието между поколенията. Сравнението разкрива, че успешните организации се отличават с висока степен на откритост, коучинг култура и стратегическо използване на технологиите за улесняване на сътрудничеството, а не за контрол (Goleman, 2019, p. 42).

Практически казус (Case Study)

Като основен емпиричен метод е избран касусният подход, който позволява задълбочено изследване на конкретна организационна практика - въвеждането на изкуствен интелект като медиатор между поколенията. Case study методът е подходящ при изследване на социални процеси в естествена среда, тъй като осигурява контекстуална и качествена информация (Yin, 2018, p. 15). Казусът анализира как внедряването на изкуствен интелект (ИИ) в рамките на вътрешноорганизационна инициатива може да промени нагласите към дигитализацията, да насърчи диалога между служители от различни поколения и да създаде култура на съвместно учене и иновации.

Методи за събиране и анализ на данни

Данните се събират чрез наблюдение, неформални интервюта и вътрешноорганизационна документация, като се използват качествени методи на анализ - тематичен анализ, категоризация и интерпретация. Съчетаването на емпирични наблюдения с теоретични концепции позволява да се направи интерпретативен анализ на начина, по който човеко-центрираният подход променя културата на взаимодействие в дигитална организация.

Обосновка на избора на казус и неговата приложимост

Изборът на казус като методологичен инструмент е продиктуван от необходимостта да се изследва реално организационно явление в неговия естествен контекст, а не в изолирана експериментална среда. Казусният подход дава възможност да се проследят динамичните взаимодействия между лидерството, организационната култура, поколенията и технологиите - основни елементи в рамката на човеко-центрирания модел. Конкретният казус - „Изкуственият интелект като медиатор между поколенията“ - е избран поради няколко причини.

Първо, той представя иновативен пример за прилагане на изкуствен интелект в организационна среда, при който фокусът не е върху автоматизацията, а върху социалната интеграция и обучението. ИИ се въвежда като „нов член на екипа“, символично и методологически, за да предизвика осъзнаване и диалог между служители от различни поколения - от най-опитните до представителите на Gen Z.

Второ, казусът демонстрира как дигиталните инструменти могат да бъдат използвани за формиране на култура на взаимно учене и емпатия, вместо да създават дистанция между хората.

Трето, инициативата е разработена в реална бизнес среда - B2B организация с многопоколенческа структура, което осигурява висока степен на приложимост и валидност на наблюденията. Казусът е избран и поради своята репрезентативност - той отразява тенденция, наблюдавана в множество съвременни компании, които се стремят да балансират технологичната модернизация с човешкия фактор. Според Yin (2018, p. 20), този тип „илюстративни казуси“ са особено подходящи при изследвания, насочени към промяна на организационно поведение и въвеждане на нови практики.

Казус: „Изкуственият интелект като медиатор между поколенията“

Контекст и цел на инициативата

Казусът е реализиран в бизнес организация с B2B (бизнес към бизнес) профил и многопоколенческа структура, където в един екип съжителстват представители на пет поколения - от преддигиталното поколение до Gen Z (поколение Z). Организацията е в процес на стратегическа дигитална трансформация, включваща внедряване на нови CRM (управление на взаимоотношенията с клиентите) системи, обучение чрез онлайн платформи и интеграция на изкуствен интелект в процесите на планиране и анализ.

В този контекст възниква предизвикателството да се осигури хармонично сътрудничество между поколенията, тъй като нагласите към технологиите варират - от естествена интуитивност при по-младите до резервираност и тревожност при по-опитните служители. За да се преодолее тази бариера, се създава вътрешна инициатива, наречена „Изкуственият интелект като медиатор между поколенията“, чиято основна цел е да трансформира възприятието за ИИ - не като заплаха, а като съюзник в професионалното развитие и организационното учене.

Концептуална рамка

Инициативата се базира на принципите на Human-Centric Employer Branding (HCEB; човек центрирана работодателска марка) - подход, който поставя човека в центъра на технологичната промяна. В съответствие с визията на „Индустрия 5.0“, акцентът е върху хармонията между иновации и човешки фактор (European Commission, 2021, p. 3).

Проектът използва изкуствения интелект като символичен и функционален посредник между поколенията, насърчавайки диалог и обмен на знания. ИИ се представя като „нов колега“ - инструмент, който подпомага комуникацията, споделянето на опит и достъпа до информация.

Този подход отразява идеята на Maheswari и Suganthi (2023, p. 14), че технологиите могат да бъдат „усилватели на човешката свързаност“, когато се използват с цел сътрудничество и взаимно доверие, а не само за оптимизация на процеси.

Описание на практически казус (Case study)

Процесът протича в две фази:

Подготвителна фаза – „Промяна на възприятието“ - Проведени са вътрешни срещи и обучения, насочени към разясняване на ролята на ИИ в ежедневната работа. Изкуственият интелект е представен не като технологична заплаха, а като помощник – „нов член на екипа“, който допълва човешките умения. Въвежда се интерактивен формат, в който служителите от различни поколения споделят своите очаквания и притеснения, като резултатът е емоционално разтоварване и доверие.

Интерактивна фаза – „Диалог между поколенията“- Служителите работят по реални задачи, подпомагани от ИИ инструмент (генериране на отчети, подготовка на презентации, писане на вътрешни съобщения). Всяка смесена група включва млад служител и по-опитен колега, което създава взаимно обучение - по-младите предават технологични умения, а по-възрастните - професионални знания и критично мислене. Тази симбиоза води до намаляване на психологическата съпротива към новите технологии и укрепва организационното доверие. Анализът показва, че 80% от участниците възприемат ИИ като „полезен партньор“, а не като заплаха за работата им. Отчетено е повишаване на междугенерационната комуникация, по-чести колаборации между отдели и нарастващо чувство за принадлежност към организацията. В обучителната инициатива участваха 23 служители, като участието беше обвързано със задължително попълване на форма за записване, използвана като източник на първична информация за профила и нагласите на участниците. След всяко обучение се провежда кратка анкета за обратна връзка, насочена към оценка на възприятието, полезността и нивото на ангажираност на участниците. Събраните данни са допълнени от структурирани групови дискусии, които представляват неотложна и интегрална част от обучителния процес и позволяват по-задълбочено качествено интерпретиране на наблюдаваните ефекти.

Наблюдавани ефекти и резултати

Наблюдаваните резултати подкрепят допускането, че прилагането на човеко-центриран подход към дигитализацията води до по-висока ангажираност, доверие и културна сплотеност.

- По-възрастните служители съобщават за намалена тревожност и по-голяма увереност в използването на технологични инструменти.
- Младите служители споделят, че взаимодействието с колеги от други поколения ги е обогатило професионално и е засилило чувството им за отговорност.
- Наблюдава се организационна синергия: знанието преминава двупосочно - от опита към иновацията и обратно.

Тези наблюдения съответстват на позицията на Бас и Ригио (Bass & Riggio, 2006, p. 8), че ефективното лидерство в дигиталната ера се основава не на контрол, а на вдъхновяваща

комуникация и доверие. Приложената инициатива демонстрира как лидерите могат да използват технологиите не като бариера, а като канал за човешка свързаност и учене.

Интерпретация и научен принос

Казусът показва, че изкуственият интелект може да изпълнява социална роля, когато се интегрира етично и осъзнато. Той не замества човека, а създава нова форма на взаимодействие, в която технологиите стават част от организационната идентичност. Практическият принос на този пример се изразява в разработването на приложима рамка за Human-Centric Employer Branding (HCEB; човек центрирана работодателска марка), при който дигиталните инструменти служат като средство за доверие, приобщаване и културно развитие. По този начин изследването подкрепя концепцията на „Индустрия 5.0“ (European Commission, 2021, p. 4), че устойчивата организация на бъдещето е тази, в която иновацията е в услуга на човека, а не обратното.

Синтез между теория и емпирични наблюдения

С цел по-ясно онагледяване на връзката между теоретичните концепции и наблюдаваните проявления в представения казус, по-долу е представена синтезираща таблица, която обединява основните понятия, тяхната реализация в практиката и отчетените емпирични ефекти.

Таблица 1. Синтез между теоретични концепции и емпирични наблюдения

Теоретично понятие / елемент	Автор / дефиниция	Проявление в казуса	Емпирични резултати
Дигитална трансформация	Vial (2019); EC (2021) - трансформация на култура, процеси и лидерство с човек в центъра	AI е въведен не като технология, а като социален участник („нов колега“)	Повишена ангажираност, приемане на AI като партньор
Поколение Z	Francis & Hoefel (2018); Benítez-Márquez et al. (2022)	Gen Z участниците поемат активна роля в обучението	По-висока мотивация, чувство за смисъл, по-силна идентификация
Организационна култура и Лидерство	Schein (2010); Alvesson & Sveningsson (2015) Bass & Riggio (2006); Goleman (2019)	Формира се среда на психологическа безопасност и доверие	По-отворена комуникация, повече сътрудничество
Human-Centric Employer Branding (HCEB; човек центрирана работодателска марка)	Maheswari & Suganthi (2023)	Фокус върху преживяването на служителите, не върху имиджа	Повишено чувство за принадлежност към организацията
Изкуствен интелект (AI) и Междугенерационно учене	Russell & Norvig (2021); Li & Xie (2023) Митевска (2023)	AI се използва за съвместни задачи и обучение на смесени екипи – млади и опитни служители	По-ниска тревожност при по-възрастните; повишена увереност, двупосочен обмен

Ограничения на изследването

Настоящото изследване е с качествен характер и се основава на анализ на един илюстративен казус, реализиран в конкретна организационна среда. Поради това получените резултати не са предназначени за статистическа генерализация, а за извеждане на концептуални насоки и практическа рамка за интерпретация. Изводите от изследването

отразяват наблюдавани тенденции и преживявания на участниците в контекста на изследваната организация. Бъдещи изследвания биха могли да разширят анализа чрез включване на повече организации и количествени методи за измерване.

Заключение

Дигиталната трансформация оказва влияние не само върху технологичните процеси, но и върху културната динамика на съвременните организации. Настоящото изследване илюстрира, че устойчивите организационни промени са свързани не толкова с внедряването на технологии, колкото с начина, по който хората ги възприемат и използват в рамките на своята професионална среда. В този контекст изкуственият интелект може да бъде разглеждан като инструмент, който подпомага взаимодействието, ученето и сътрудничеството между служителите. Анализът на представения практически казус „Изкуственият интелект като медиатор между поколенията“ показва, че прилагането на човеко-центриран подход към дигитализацията може да подкрепи ангажираността и междугенерационния диалог в изследваната организация. Наблюденията от казуса подкрепят хипотезата, че изкуственият интелект има потенциал да изпълнява ролята на социален посредник между поколенията, когато е интегриран осъзнато, етично и в контекста на организационно учене. Получените изводи съответстват на резултатите от Делфи-изследването на проф. д.пс.н. Майяна Митевска (2023), според които поколенческата принадлежност не е водещ фактор за професионалната адаптация, а по-скоро нивото на образование, професионалният опит и готовността за учене. Това насочва вниманието към значението на ученето като обединяващ елемент в многопоколенческа организационна среда.

В заключение, изследването предлага насоки за практическа рамка на човеко-центрираната дигитална трансформация, като подчертава ролята на изкуствения интелект като подпомагащ фактор за организационно взаимодействие и развитие в рамките на конкретен организационен контекст.

Библиография

Митевска, М. (2023). Делфи-изследване за професионалната адаптация и междугенерационните различия в организационна среда. *Научни трудове на Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“,* Педагогически факултет.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress (2nd ed.).* Routledge.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.).* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Benítez-Márquez, M. D., González-López, Ó. R., & Sanz Vallejo, L. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology, 12,736820.*https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.736820/full

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A.). (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. *Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2777/308407*

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People – An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations.

Minds and Machines, 28(4), 689–707. https://link.springer.com/article/10.1007/s11023-018-9482-5

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *'True Gen': Generation Z and its implications for companies.* McKinsey & Company.

Goleman, D. (2019). *What makes a leader: Emotional intelligence and its impact on performance*. Harvard Business Review Press.

Li, H., & Xie, Y. (2023). Artificial intelligence in HRM: Opportunities and challenges. *Journal of Business Research, 164, 113052*.

Maheswari, V. U., & Suganthi, L. (2023). Artificial intelligence and employer branding: The current landscape and outlook for human resources. *Human Resource Management Review, 33(2), 100932*. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100932

Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach (4th ed.).* Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.).* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

СОЦИАЛНА ТРЕВОЖНОСТ И САМОТА В ДИГИТАЛНАТА ЕРА

Гл. ас. д-р Радина Стоянова, СУ „Св. Кл. Охридски"
Деница Христова, студент, СУ „Св. Кл. Охридски"

SOCIAL ANXIETY AND LONELINESS IN THE DIGITAL AGE

Chief Assist. Prof. Radina Stoyanova, PhD, Sofia University "St. Kl. Ohdridski"
Denitsa Hristova, BA student, Sofia University "St. Kl. Ohdridski"

Резюме: Настоящото проучване има за цел да изследва взаимовръзките между зависимостта от социални мрежи, социалната тревожност и самотата, както и влиянието на демографските характеристики върху нивата на зависимост. В него се прилага мултидименсионен подход, основан на модела на поведенческите зависимости на М. Грифитс (Griffiths, 2005), който разглежда зависимостта като биопсихосоциален процес. Извадката включва 229 участници на възраст между 16 и 68 години, повечето от които жени (69,4%). Използвани са адаптирани за българската социокултурна среда въпросници за изследване на зависимостта към социални мрежи, социална тревожност, социална фобия и скала за възприета самота. Резултатите показват статистически значими различия в зависимостта от социалните мрежи между възрастовите групи, като най-високи стойности се наблюдават при поколението Z. Разкрива се умерена положителна взаимовръзка между социалната тревожност и зависимостта от социални мрежи, както и между социалната тревожност и самотата, докато самотата не показва значима взаимовръзка със зависимостта. Резултатите подчертават ролята на социалната тревожност като рисков фактор и очертават значението на психосоциалните механизми при развитието на зависимостта от социални мрежи, което е от особена важност за планирането на бъдещи превантивни и интервенционни програми.

Ключови думи: социални мрежи, зависимост, социална тревожност, самота, поколение Z

Abstract: The present study aims to examine the relationships between social network addiction, social anxiety, and loneliness, as well as the influence of demographic factors on addiction levels. It adopts a multidimensional approach based on Griffiths' (2005) model of behavioral addictions, which conceptualizes addiction as a biopsychosocial process. The sample consisted of 229 participants aged 16 to 68, the majority of whom were women (69.4%). Adapted instruments for the Bulgarian socio-cultural context were employed: The Social Networking Addiction Scale (SNAS), Social Interaction Anxiety Scale (SIAS–6), Social Phobia Scale (SPS–6), and the De Jong Gierveld Loneliness Scale. Results revealed statistically significant differences in social media addiction across age groups, with Generation Z showing the highest levels. Correlation analyses indicated a moderate positive relationship between social anxiety and social media addiction, and between social anxiety and loneliness, while loneliness showed no significant association with addiction. These findings highlight the role of social anxiety as a psychological risk factor and emphasize the importance of psychosocial mechanisms in the development of social network addiction, providing valuable insights for designing future prevention and intervention programs.

Keywords: social media, addiction, social anxiety, loneliness, Generation Z

Въведение

Социалните мрежи могат да бъдат описани като виртуални общности, в които потребителите могат да създават индивидуални публични профили, да общуват с приятели от реалния живот и да срещат други хора въз основа на споделени интереси (Kuss & Griffiths, 2011).

С рекласифицирането на зависимостта от хазарт в DSM–5 към секцията „Разстройства, свързани с употреба на вещества и пристрастяване" се отваря нова перспектива за разбирането на самата същност на зависимостта. Този акт създава прецедент, чрез който се признава, че зависимостта не е непременно резултат от химична интоксикация, а може да възникне и на основата на определен поведенчески модел. Промяната отразява схващането, че повтарящото се поведение само по себе си може да доведе до класическите

характеристики на зависимостта – толеранс, абстиненция и загуба на контрол (Griffiths, 2014). В този контекст моделът на компонентите на зависимостта, предложен от Марк Д. Грифитс, придобива особена теоретична значимост. Той формулира шест основни критерия – централна значимост, модификация на настроението, толеранс, абстинентни симптоми, конфликт и рецидив – които могат да бъдат приложени към различни поведенчески форми, включително пазаруване, гейминг или използване на социални мрежи (Griffiths, 2005; Griffiths et al., 2014). Така зависимостта се разглежда като част от биопсихосоциален процес, при който определено поведение постепенно започва да доминира над останалите аспекти на живота.

Именно в рамките на тази разширена концепция за поведенческа зависимост може да бъде разгледан и феноменът на парасоциалните взаимоотношения. Макар те да не представляват зависимост „per se“ (сама по себе си), те създават специфична психологическа динамика, при която индивидът изгражда едностранна емоционална връзка с публична личност или медиен образ. Тъй като зрителят е пряк свидетел на множество аспекти от живота и поведението на съответното лице, се засилва усещането за близост и увереност при атрибуция, без реален риск от отхвърляне или социално напрежение. При наличие на негативни преживявания или нарушени социални връзки, подобни парасоциални отношения могат да функционират като компенсаторен механизъм, тъй като човешкият мозък трудно диференцира напълно реалните от медиално опосредстваните взаимоотношения (Niu et al., 2022). В същото време е установено, че гледането на живо съдържание в социалните мрежи може краткосрочно да смекчи усещането за самота и да подкрепи психологическото и емоционалното благополучие (Goh et al., 2021), което допълнително подсилва потенциала за честа и повтаряща се употреба.

Тази компенсаторна функция на дигиталната среда става особено видима по време на пандемията от COVID-19. Обзорът на Д. Клуг и колеги (Klug et al., 2023) показва, че при ограничени ресурси за справяне много хора са увеличили медийната си употреба като средство за редуциране на тревожността и депресията. По-младите индивиди с висока тревожност значително са засилили използването на социални платформи с цел разсейване от стресовите фактори, свързани с пандемията. Въпреки това емпиричните данни остават амбивалентни – макар социалните медии да предлагат временно облекчение, при част от младите хора те не успяват трайно да намалят преживяваната самота. Тази двойственост подчертава важността на разглеждането на проблематичната дигитална употреба през призмата на модела на поведенческите зависимости, където компенсаторната функция може постепенно да прерасне в устойчив модел, отговарящ на критериии като толеранс, конфликт и рецидив.

При опит за съставяне на психосоциален рисков профил, отговарящ на високо ниво на зависимост от социалните мрежи човек, се стига до извода, че на него отговарят главно социално тревожни, млади жени с неудовлетворена потребност от принадлежност и тревожна привързаност (Stănculescu & Griffiths, 2022). Резултати от проведено проучване също така категорично предполагат, че студентите, които проявяват пристрастяващо поведение към социалните медии, са по-склонни да изпитват цялостна тревожност (Reyaz et al., 2024).

Цел на изследването

Тъй като изследванията на зависимостта от социалните мрежи често се фокусират върху конкретна платформа, най-често Facebook, настоящото проучване възприема по-неутрален и обобщен подход. Вместо да се ограничава до една социална мрежа, то е

насочено към общата тенденция на използване на социалните платформи като феномен. В тази връзка се цели адаптация и приложение на инструменти за измерване на зависимо поведение, свързано със социалните мрежи, както и на показатели за самота и социална тревожност. Освен това изследването има за цел да анализира взаимовръзките между зависимостта от социалните мрежи, самотата и социалната тревожност. Паралелно с това се изследват значими различия в нивата на зависимост в според демографските характеристики на респондентите.

Метод и респонденти

Изследването е проведено в периода от март до май 2025 г., като е използван онлайн формуляр, разпространен в голяма част от социалните мрежи (най–вече Facebook, Instagram и Reddit). Изследването е проведено върху извадка от 229 изследвани лица на възраст между 16 и 68 години (X=30.88; SD=13.23). По-голямата част (69.4%) от изследваните лица са жени. Най-много от респондентите са от столицата (56,3%) и са с висше образование (56.3%). Най-голям е делът на несемейните лица (53.7%). По отношение на трудовия статус 62.5% от изследваните лица са работещи (включително тези, които са учащи и работещи). По отношение на времето, прекарано в социални мрежи седмично, най-голям процент от изследваните лица (38.0%) посочват, че прекарват между 6 и 15 часа като делът на патологично високо ползване не е висок. При въпроса за използването на настройки за контролиране на екранното време в социалните мрежи, по-голямата част от участниците (76.9%) заявяват, че не използват такива настройки. Най-често използваната социална мрежа сред анкетираните е Instagram (34.5%), следвана от Facebook (18.8%). YouTube (14.0%) и TikTok (13.1%). По отношение на дневното време, прекарано в най-често използваната социална мрежа, най-голям дял от участниците (36.2%) прекарват между 45 минути и 2 часа на ден.

Инструменти

За целта на изследването е използвана методика, която включва анкета проверяваща общи демографски данни и предпочитания и честотата на използване на социалните мрежи, както и следните самооценъчни въпросници:

За изследване на социалната тревожност бяха използвани две самостоятелни, но взаимно допълващи се скали, разработени първоначално от Р. Матик и колеги (Mattick et al., 1989) и после съкратени от Л. Питърс и колеги (Peters et al., 2012). Скалата за тревожност при директни социални взаимодействия (Social Interaction Anxiety Scale (SIAS–6) с настояща първоначална адаптация за българска социокултурна среда съдържа 6 твърдения (α = 0,82). За оценка на тревожността в ситуации под влиянието на чуждо наблюдение и публично изпълнение е използвана допълнителна скала (Social Phobia Scale (SPS–6) с шест твърдения (α = 0,86). С цел по–висока последователност и консистентност на онлайн проучването, оценъчната скала е променена от „1–Това изобщо не е характерно или вярно за мен” до „5–Изключително характерно или вярно за мен” на отново пет степенна от Ликертов тип, като са променени изразите определящи полюсите на от „1–Изобщо не се отнася до мен” до „5–Напълно се отнася до мен”.

За изследване на зависимостта от социални мрежи е използван Въпросник за зависимост от социални мрежи (Social Networking Addiction Scale (SNAS), Shahnawaz & Rehman 2020) с настояща първоначална адаптация за българска социокултурна среда (α = 0,87). Въпросникът съдържа 22 твърдения, измерващи зависимостта към социалните мрежи като многокомпонентен феномен според шестте измерения в модела на поведенческите

зависимости на М. Грифитс (Griffiths, 2005). Скалата за оценка е петстепенна от Ликертов тип от „1–Изобщо не съм съгласен" до „5–Напълно съм съгласен".

За изследване на самотата е използван Въпросник за възприета самота (De Jong Gierveld & Kamphuis 1985; De Jong Gierveld & Van Tilburg 1999) с висока вътрешна консистентност в българска социокултурна среда (α = 0,88). Състои се от 11 твърдения, част от които са реверсивни и оценяват емоционално възприета самота и социално възприета такава. Скалата за оценка е петстепенна от Ликертов тип, започваща от „1–Много рядко или не е вярно за мен" до „5–Много често е вярно за мен".

Резултати

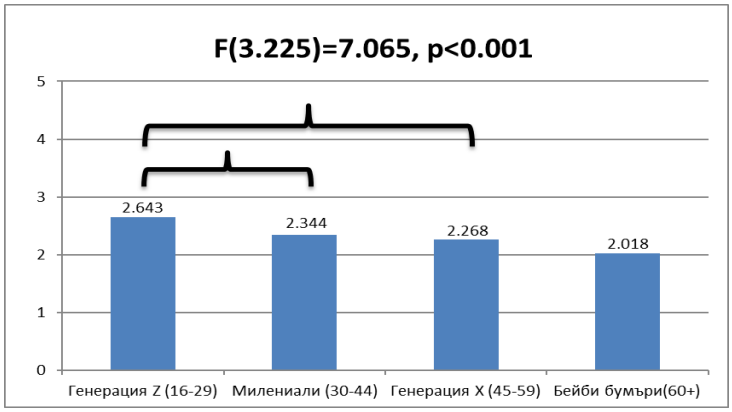
Структурна организация на използваните въпросници

За да се установи факторната структура на скалите, за всеки от инструментите е приложен експлораторен факторен анализ по метода на главните компоненти. Потвърждава се оригиналната факторна структура на въпросниците и скалите и се наблюдава висока вътрешна консистентност.

Вариации в изследваните феномени

За установяване на значимите различия в проявите на зависимост от социалните медии между четирите независими групи според демографския критерий възраст, е проведен еднофакторен дисперсионен анализ (One-Way ANOVA). Групите са разделени в следните категории – Генерация Z (от 16 до 29 г.), Милениали (от 30 до 44 г.), Генерация X (от 45 до 59 г.) и Бейби бъмъри (от 60 г. нагоре).

Еднофакторният дисперсионен анализ разкрива статистически значими различия в зависимата променлива F(3,225) = 7,065, p <0,001. Според проведените впоследствие пост-хок тестове (Tukey HSD) се разкрива, че съществуват статистически значими различия в зависимостта от социалните мрежи между някои от отделните поколенчески групи (вж. фиг. 1). Средната стойност на зависимост за Група 1 (Генерация Z) (X = 2,64, SD=0,61) е значително по-висока от тази за Група 2 (Милениали) (X = 2,34, SD = 0,54), както и за Група 3 (Генерация X) (X = 2,27, SD=0,59). Следователно според получените резултати Генерация Z показва значително по-високи нива на зависимост от социалните мрежи в сравнение с Милениалите и Генерация X. Този резултат подчертава, че най-младото поколение в изследваната извадка е значително по-предразположено към зависимост от социалните мрежи в сравнение с непосредствено предхождащите го поколения.



Фигура 1. Различия в нивото на зависимост от социалните мрежи спрямо възрастта

Взаимовръзки между зависимостта от социалните мрежи, самотата и социалната тревожност

За изследване на взаимовръзките между зависимостта от социалните мрежи, самотата и социалната тревожност е проведен корелационен анализ. Резултатите разкриват, че зависимостта от социалните мрежи е и умерената положителна, статистически значимо свързана със социалната тревожност ($r = 0,373$, $p < 0,001$), което може да подсказва, че социално тревожните индивиди търсят компенсация или убежище в онлайн средата. Наблюдава се умерена положителна взаимовръзка при нивата на социална тревожност и самотата ($r = 0,446$, $p < 0,001$), което показва, че по-високите нива на социална тревожност са асоциирани с по-силно усещане за самота, което би могло да заформи порочен кръг на ескалиране на негативните преживявания.

Ефекти между изследваните феномени

Вследствие на отчетените умерени статистически значими корелационни взаимовръзки беше проведен анализ, чрез обикновен линеен регресионен модел, с цел изследване на влиянието и предиктивната сила на социалната тревожност, върху този тип поведенческа зависимост. Регресионният анализ отчете статистически значим модел на взаимовръзка ($Adj.R2 = 0,135$, $F(1, 227) = 36.727$, $p < 0,001$) между конструкта „Социална тревожност“ като предиктивна променлива и „Зависимостта от социалните мрежи“ като зависима променлива. Социалната тревожност значимо предсказва 13.5% от вариацията на зависимостта от социалните мрежи в настоящата извадка ($\beta = 0,373$, $t = 6,060$, $p < 0,001$). Визуалният преглед на графиката на линията на вписване на модела не разкрива съществени отклонения от идеалния наклон, което показва, че повечето от наблюдаваните резултати от извадката са тясно групирани около регресионната линия, предполагайки относително добро и адекватно обяснение на данните от приложения модел.

Дискусия

Резултатите от настоящото изследване показват статистически значими различия в средните нива на зависимост от социалните мрежи между отделните възрастови групи, като представителите на „Генерация Z“ (16–29 години) регистрират най-високи стойности. Този резултат е в съзвучие с предходни емпирични данни (Andreassen et al., 2013; 2014), които установяват генерационни различия в степента на ангажираност и риск от зависимост към социалните медии.

Едно от възможните обяснения за по-високите нива при по-младите поколения, и в частност при Генерация Z, се свързва с факта, че тяхното развитие протича паралелно с интензивната дигитализация на ежедневието. За разлика от по-ранните поколения, те израстват в среда, в която социалните мрежи са структурен елемент на социализацията и формирането на идентичността. Данни сочат, че увеличаването на времето, прекарано пред екрана, е свързано с по-изразени колебания в настроението и с повишен риск от формиране на зависимо поведение. Освен това представителите на Генерация Z са по-склонни активно да споделят съдържание и да придават значение на обратната връзка от последователи и приятели, като по-големият брой реакции се асоциира с по-високи нива на преживяно субективно благополучие (Tirado & Najmaei, 2025).

Наблюдаваните различия между поколение X и по-късните поколения (Y и Z) могат да бъдат интерпретирани и през концепцията за „цифрови имигранти“ и „цифрови местни“. Представителите на поколение X обикновено са възприели социалните медии в зряла възраст, което предполага по-функционална и по-слабо интегрирана в идентичността им

употреба. За разлика от тях, по-младите поколения са израснали с дигиталните технологии като естествена част от социалната комуникация (Çoklar & Tatli, 2021, цит. по Lissitsa & Kagan, 2024).

Допълнителна перспектива предоставят изследванията върху модериращата роля на самотата във връзката между самооценката и зависимостта от социални медии. При Генерация Z не се установява модериращ ефект на самотата, което предполага, че използването на социалните мрежи като механизъм за регулация на проблеми, свързани със самооценката, е сравнително устойчив поведенчески модел и не зависи пряко от текущите нива на преживявана самота (Lissitsa & Kagan, 2024). Това може да се интерпретира като индикация, че при това поколение дигиталната среда функционира като постоянно достъпна стратегия за поддържане и стабилизиране на самооценката, активираща се при колебания в личностната оценка, независимо от социалната изолация.

В настоящото изследване се установява умерена положителна статистически значима асоциация между зависимостта от социалните мрежи и социалната тревожност. Същевременно не беше отчетена значима взаимовръзка между самотата и зависимостта от социалните мрежи. Този модел на резултатите очертава диференцирана роля на отделните психосоциални фактори по отношение на проблематичното дигитално поведение.

Установената връзка между социалната тревожност и зависимостта от социалните медии намира подкрепа в редица емпирични изследвания (Samhita et al., 2023; Tok & Aldemir, 2023), според които индивиди с по-високи нива на социална тревожност са по-склонни да използват социалните мрежи като средство за избягване на напрегнати или оценъчно натоварени социални взаимодействия в офлайн среда. Подобна компенсаторна употреба може постепенно да повиши риска от формиране на зависимо поведение. Като възможни медиаторни механизми в тази взаимовръзка се посочват социалното сравнение и страхът от пропускане (fear of missing out), които усилват ангажираността със социалните платформи и поддържат цикъла на проблематична употреба (Reyaz et al., 2024).

В контекста на превенцията се подчертава значението на интервенции, насочени към повишаване на цифровата грамотност и развитието на умения за саморегулация. Кампании, фокусирани върху управление на времето пред екрана и формиране на здравословни онлайн навици, могат да допринесат за ограничаване на рисковото поведение и редуциране на свързаната с него психологическа уязвимост, включително социалната тревожност (Kunhao et al., 2024).

При последващите регресионни анализи беше установена статистически значима предиктивна роля на социалната тревожност по отношение на зависимостта от социалните мрежи. Получените резултати позволяват да се приеме наличие на устойчива асоциация, при която по-високите нива на социална тревожност са свързани със завишени нива на зависимост. В този смисъл социалната тревожност може да бъде разглеждана като значим психологически предиктор на проблематичното дигитално поведение.

Тези констатации съответстват на схващането, че тревожността, свързана с офлайн социалните взаимодействия, може да бъде компенсирана чрез онлайн комуникация, която предоставя по-контролируема и субективно по-безопасна среда за социално участие (Salim & Fikri, 2021). Въпреки адаптивния потенциал на подобна стратегия в краткосрочен план, при превръщането ѝ в доминиращ механизъм за справяне със социалната тревожност или с дефицити в социалните умения съществува риск от засилване на зависимото поведение, доколкото социалните мрежи започват да заемат централно място в преживяването на положителни социални взаимодействия.

Допълнителна емпирична подкрепа за тази интерпретация се открива в изследвания върху проблематичното използване на социални медии и феномена на игнориране на присъстващ социален партньор за сметка на мобилното устройство (т.нар. phubbing). Данните показват, че социалната тревожност медиира връзката между подобно поведение и проблематичната употреба на социални мрежи. Установено е, че социалната тревожност обяснява 14% от вариацията в игнорирането на социалния партньор и 19% от вариацията в проблемното използване на социални медии, като едновременно с това опосредства връзката между двата феномена (Oral & Karakurt, 2025). Тези резултати подчертават значението на интервенции, насочени към редуциране на социалната тревожност, като потенциален механизъм за ограничаване на проблематичното дигитално поведение.

В рамките на проведеното изследване не беше установена статистически значима взаимовръзка между самотата и зависимостта от социалните мрежи. Този резултат не кореспондира изцяло с част от съществуващите емпирични данни (Tok & Aldemir, 2023), в които проблематичната употреба на социални платформи се концептуализира като потенциална дезадаптивна стратегия за емоционална регулация при преживявания на самота. Получените резултати обаче следва да бъдат интерпретирани с оглед на методологичните параметри на настоящото изследване.

Една възможна интерпретация се свързва с ограничената дисперсия на стойностите по изследваните променливи. Извадката е неклинична, което предполага по-ниски средни нива както на преживявана самота, така и на зависимост от социалните мрежи. Подобна редуцирана вариативност може да доведе до статистическо „свиване“ на корелационните коефициенти и съответно да ограничи вероятността за установяване на значими асоциации между конструктите.

Проведеното изследване разкрива възрастови различия в нивата на зависимост от социалните мрежи, както и значима взаимовръзка между този конструкт и социалната тревожност. То не само отразява съвременните психосоциални предизвикателства, но и допринася за по-доброто разбиране на механизмите, чрез които се формира дигиталното поведение, свързано със социалните мрежи, както и на неговите потенциално рискови проявления.

Библиография

Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Gjertsen, S. R., Krossbakken, E., Kvam, S., & Pallesen, S. (2013). The relationships between behavioral addictions and the five-factor model of personality. *Journal of Behavioral Addictions, 2(2),* 90–99. https://doi.org/10.1556/jba.2.2013.003

Andreassen, C. S., Torsheim, T., & Pallesen, S. (2014). Predictors of use of social network sites at work—A specific type of cyberloafing. *Journal of Computer-Mediated Communication, 19(4),* 906–921. https://doi.org/10.1111/jcc4.12085

De Jong Gierveld, J., & Van Tilburg, T. (1999). Living arrangements of older adults in the Netherlands and Italy: Coresidence values and behaviour and their consequences for loneliness. *Journal of cross-cultural gerontology,* 14, 1-24.

Goh, Z. H., Tandoc, E. C., & Ng, B. (2021). “Live” Together with You: Livestream Views Mitigate the Effects of Loneliness on Well-being. *Journal of Broadcasting & Electronic Media, 65(4),* 505–524. https://doi.org/10.1080/08838151.2021.1994970

Griffiths, M. (2005). A ‘components’ model of addiction within a biopsychosocial framework. *Journal of Substance Use, 10(4),* 191–197. https://doi.org/10.1080/14659890500114359

Griffiths, M. D. (2014). Internet Addiction Disorder and Internet Gaming Disorder are Not the Same. *Journal of Addiction Research & Therapy, 05(04).* https://doi.org/10.4172/2155-6105.1000e124

Griffiths, M. D., Kuss, D. J., & Demetrovics, Z. (2014). Social networking addiction. *In Elsevier eBooks* (pp. 119–141). https://doi.org/10.1016/b978-0-12-407724-9.00006-9

Klug, D., Kaufman, G., & Evans, M. (2023). How TikTok served as a platform for young people to share and cope with lived COVID-19 experiences. *MedieKultur: Journal of Media and Communication Research, 38(73),* 152–176. https://doi.org/10.7146/mk.v38i73.128463

Kunhao, Z., Ma'rof, A. A., & Azam, M. N. D. (2024). The Impact of Social Comparison, Fomo, Cyberbullying, and Social Media Addiction on Social Anxiety among Malaysian Youth. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 14(12).* https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i12/24045

Kuss, D. J., & Griffiths, M. D. (2011). Online social networking and addiction—A review of the psychological literature. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 8(9),* 3528–3552. https://doi.org/10.3390/ijerph8093528

Lissitsa, S., & Kagan, M. (2024). The enduring echoes of juvenile bullying: the role of self-esteem and loneliness in the relationship between bullying and social media addiction across generations X, Y, Z. *Frontiers in Psychology, 15*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1446000

Mattick, R. P., Peters, L., & Clarke, J. C. (1989). Exposure and cognitive restructuring for social phobia: A controlled study. *Behavior Therapy, 20(1),* 3–23. https://doi.org/10.1016/S0005-7894(89)80115-7

Niu, G., Jin, S., Xu, F., Lin, S., Zhou, Z., & Longobardi, C. (2022). Relational victimization and video game addiction among female college students during COVID-19 Pandemic: The roles of social anxiety and parasocial relationship. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(24), Article 16909*. https://doi.org/10.3390/ijerph192416909

Oral, M., & Karakurt, N. (2025). Mediating role of social anxiety in the relationship between phubbing and social media addiction among higher education students. *International Journal of Human-Computer Interaction,* 1–10. https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2445098

Peters, L., Sunderland, M., Andrews, G., Rapee, R. M., & Mattick, R. P. (2012). Development of a short form Social Interaction Anxiety (SIAS) and Social Phobia Scale (SPS) using nonparametric item response theory: The SIAS-6 and the SPS-6. *Psychological Assessment, 24(1),* 66–76. https://doi.org/10.1037/a0024544

Reyaz, S., Tiwari, A., Agarwal, T., Srivastava, H. K., Kumari, J., & Sharma, Y. (2024). Impact of Social Media and Anxiety among College Students. *International Journal for Multidisciplinary Research, 6(6).* https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.31894

Salim, S. S. M., & Fikri, S. M. S. A. (2021). The relationship between social anxiety and social media addiction. *Jurnal Evolusi, 2(2).* https://doi.org/10.61688/jev.v2i2.32

Samhita, A. S., Mahboob, S. R., & Kumar, N. P. (2023). Social anxiety and social-media addiction in medical undergraduates: a cross-sectional study. *International Journal of Scientific Research, 69–72*. https://doi.org/10.36106/ijsr/4817558

Shahnawaz, M. G., & Rehman, U. (2020). Social Networking Addiction Scale. *Cogent Psychology, 7(1), 1832032*. https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1832032

Stănculescu, E., & Griffiths, M. D. (2022). Social media addiction profiles and their antecedents using latent profile analysis: The contribution of social anxiety, gender, and age. *Telematics and Informatics, 74, 101879*. https://doi.org/10.1016/j.tele.2022.101879

Tirado, R., & Najmaei, M. (2025). The Interplay between Social Media Addiction and Psychological Needs: Exploring the Relationship & Implication amongst Gen Z. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences, 23(6),* 143–162. https://doi.org/10.9734/arjass/2025/v23i6709

Tok, E. S., & Aldemir, M. A. (2023). Relationship between loneliness, inadequacy, social anxiety and online social support with social media addiction. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 15(Supplement 1),* 373-382.

Финансиране: Изследването е финансирано от Фонд „Научни изследвания“, Министерство на образованието и науката по проект „Издръжливост, психологически капитал и качество на живот в дигиталната ера“. BG-175467353-2024-11-0207-C01

НАГЛАСИ ЗА КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ В ДИГИТАЛНА СРЕДА

Албена Попова, магистър, СУ „Св. Кл. Охридски“,
Проф. д.пс.н. Снежана Илиева, СУ „Св. Кл. Охридски“

ATTITUDES TOWARDS CAREER DEVELOPMENT IN DIGITAL ENVIRONMENT

Albena Popova, Master student, Sofia University “St. Kl. Ohridski“
Prof. Snezhana Ilieva, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski“

Резюме: Докладът представя резултатите от емпирично изследване, чиято цел е да се анализират кариерните нагласи в контекста на дигиталната среда. По-конкретно, разглеждат се връзките и степента на взаимодействие между личностните черти от Големите пет, нагласите към многообразна кариера и кариера без граници и нагласите към дигитализация. Изследвани са 148 лица на възраст между 18 и 68 години (X=38,89; SD=9,98), от които 115 жени и 31 мъже.

Данните подчертават значението на личностни черти като „Откритост към нов опит“ и нагласите към многообразна кариера и кариера без граници като ключови фактори за ефективна адаптация към променящата се трудова реалност. В контекста на нарастващата дигитализация, тези качества се явяват решаващи за изграждане на кариерна гъвкавост и устойчивост. Резултатите подчертават необходимостта организациите да интегрират индивидуалните личностни различия на служителите си в своите стратегии за подбор, развитие и кариерно управление, като създават условия за учене през целия живот, гъвкавост и автономия в работната среда.

Ключови думи: Големите пет, многообразна кариера, кариера без граници, дигитализация

Abstract: The present report outlines the findings of an empirical study aimed at examining career-related attitudes within the context of an increasingly digitalized work environment. Specifically, it explores the relations between the Big Five personality traits, attitudes toward protean and boundaryless career orientations, and attitudes toward digitalization. Survey responses were obtained from 148 participants aged 18 to 68 (X=38,89; SD=9,98), of which 115 women and 31 men.

The data underscore the significance of personality traits such as Openness, together with protean and boundaryless career orientations, as key determinants of individuals’ capacity to adapt effectively to the evolving nature of work. In the context of increasing digitalization, these characteristics emerge as critical predictors of career flexibility and resilience. The results highlight the necessity for organizations to integrate employees’ individual personality differences into their recruitment, development, and career management strategies by fostering conditions that promote lifelong learning, flexibility, and autonomy in the workplace.

Keywords: Big Five personality traits, protean career, boundaryless career, digitalization

Ако традиционно кариерното развитие през XX век се е разглеждало като линеен процес в рамките на една организация, то в съвремието е ориентирано по-скоро към нови концепции, при които хората преминават през различни организации и индустрии в рамките на трудовия си живот. В контекста на бързо променящата се икономика, организациите също все повече се стремят към гъвкавост и се насочват към изнасяне (аутсорсинг) на услуги и наемането на независими работници. Кариерата в една организация се сменя с кариера без граници (Arthur & Rousseau, 1996) и многообразна кариера (Hall, 1996).

Концепциите за безгранична и многообразна кариера често се припокриват – първата акцентира върху външната мобилност, а втората върху вътрешната мотивация и личните стремежи. И двете предполагат фрагментарна, динамична кариера, управлявана от човека през целия му живот (Карабельова, 2015). Моделът включва два компонента: насочвана от личността кариера, ценностно-ориентирана кариера, нагласи за мобилност и предпочитания към мобилност (Ilieva & Stoycheva, 2022).

Пандемията и технологичният напредък също оказаха влияние върху разбирането за кариера. Все по-широко разпространени са хибридните модели на работа и изцяло дистанционните, при които човек може да работи в дигитална среда буквално от всякъде. Дистанционната работа разширява достъпа до различни пазари на труда, повишавайки способността на компаниите да задоволят търсенето си от квалифицирани специалисти. За много хора трансформираният свят предлага по-голямо удобство, отговаряйки на личните им предпочитания и нужди, а за други - предизвикателства като безработица, неравенство, виртуално управление и социална изолация. Тези индивидуални различия повдигат въпроса за личностните черти, които обуславят предпочитанията и ориентациите при търсене на работа и кариера.

Взаимовръзката между личностните черти и нагласите към многообразна кариера и кариера без граници са цитирани още в оригиналното изследване на Брискоу и Хол (Briscoe et al., 2006), в което се докладват положителни взаимовръзки между „Откритост към нов опит“, „Екстраверсия“ и нагласи към многообразна кариера и кариера без граници. Индивидите с високи нива по откритост към нов опит се характеризират с любознателност, гъвкавост, отвореност към нови идеи, стремеж към новост и склонност да изследват заобикалящата среда (Costa & McCrae, 1992). Поради тази ориентация към новото и непознатото, се предполага, че тези личности предпочитат организационна мобилност пред изграждането на стабилна и дългосрочна връзка с една конкретна организация. Хората с високи нива на екстраверсия са по-адаптивни, имат по-голяма готовност и желание за работа с хора от различни отдели и организации, което подобрява техните професионални знания и умения, предоставя повече възможности за кариерно развитие и ги прави по-отворени към кариера без граници.

Нагласите към дигитализация също неминуемо оказват съществено влияние върху кариерното развитие. За хората, които проявяват нагласа към многообразна кариера и търсят възможности извън традиционните организационни граници, дигитализацията не представлява заплаха. Напротив – тя се възприема като катализатор за професионален растеж и личностно развитие. Новите технологии отварят врати към гъвкави форми на заетост, което значително разширява хоризонтите пред съвременните професионалисти.

Особено при хората с висока организационна мобилност се наблюдава положително отношение към дигиталната трансформация. Те активно се възползват от нейните предимства и често могат да бъдат определени като „дигитални номади“ – професионалисти, които свободно се придвижват между различни работни среди, държави и сектори, благодарение на технологиите. За тях дигитализацията не само улеснява, но и стимулира кариерната динамика и адаптация към новите условия на трудовия пазар.

По отношение на връзката между личностните черти от „Големите пет“ и кариерните нагласи в дигитална среда, според повечето научни изследвания личностните черти също влияят на отношението на служителите и работната етика, както и на технологиите, които се използват в работата. Въпреки сериозния дебат около валидността на nature-nurture (природа срещу възпитание) теориите, то тези за личностните черти се приемат като стабилни през целия живот. Лидерите в организациите, които притежават „правилните“ личностни черти, могат бързо да се адаптират към новите технологии и да действат със стратегическа визия. Хората с високи нива на „откритост към нов опит“ и „екстраверсия“ са по-иновативни, като именно тези характеристики са ключови за развитието на мислене за растеж в организациите в дигиталната ера (Athota, 2021).

Настоящото изследване има за цел да проучи кариерните нагласи в дигитална среда. По-конкретно - изследвани са връзките и степента на взаимодействие между личностните

черти от Големите пет, нагласите към многообразна кариера и кариера без граници и нагласите към дигитализация.

Изследвани лица

Изследването има за цел да събере данни, отразяващи личностните характеристики, кариерните нагласи и нагласите към дигитализация на работещи лица в различни възрастови, социални и професионални групи.

Анкетирана е извадка, състояща се от общо 148 респонденти, чиято възрастова вариация обхваща интервала от 18 до 68 години. Разпределението на участниците по пол показва ясно изразено преобладаване на жените сред респондентите - 115 на брой (77,7%), докато 31 са мъже (29,3%). Значителното мнозинство от респондентите – 141 лица (95,3%) – живеят в голям град, което показва отчетливо градско доминиране на изследваните лица. Извадката се състои предимно от високообразовани респонденти – 87% от общия брой участници имат висше образование, докато приблизително 13% са със средно образование. Според трудовия стаж респондентите, които имат до 10 г. трудов стаж са приблизително 26%, тези с опит между 11-20 г. са 45% и с опит повече от 20 г. са 29%. Това разпределение показва, че преобладаващата част от анкетираните са в средата на своето кариерно развитие. Анализът на професионалния статус на респондентите показва относително балансирано разпределение между лица, заемащи ръководни позиции (79 лица, 53,4%), и такива, които не заемат такива длъжности (69 лица, 46,6%).

Метод

За целите на настоящото изследване е използвана българската адаптация на въпросника „Личностни черти по Големите пет“ (Mini-IPIP). Въпросникът е разработен от М. Донелан (M. Brent Donnellan et al., 2006) и е кратка версия на въпросника на Голдберг с 50 твърдения (Goldberg, 1999). Основава се на теоретичния модел на П. Коста и Р. МакКрей за големите пет характеристики на личността. Адаптиран за българския социокултурен контекст от проф. С. Карабельова, д-р Д. Петров, д-р М. Миланов и д-р Е. Иванова. Въпросникът е самооценъчен и се състои от 20 айтема с петстепенна Ликъртова скала за оценка, която варира от „Изобщо не се отнася до мен-1“ до „Напълно се отнася до мен-5“. Установените стойности за вътрешна консистентност са по-ниски в българската социокултурна среда, но все пак добри α=0,543. Въз основа на теоретичния модел, са формирани следните скали, всяка от които представлява отделни конструкти: „Екстраверсия“ (EXTRAVERSION), Скала „Сътрудничество“ (AGREEABLENESS), Скала „Добросъвестност“ (CONSCIOUSNESSESES), Скала „Невротизъм“ (NEUROTICISM) и Скала „Откритост към нов опит“ (IMAGINATION).

За измерване на нагласите към многообразна кариера и кариера без граници са използвани кратки варианти (Porter, Woo, & Tak, 2015) на оригиналните въпросници (Briscoe et al., 2006), като общият брой на твърденията е 13 - 7 за многообразна кариера и 6 за кариера без граници. Скалата за оценка на твърденията е петстепенна от Ликъртов тип и варира от „Напълно не съм съгласен-1“ до „Напълно съм съгласен-5“. Установените стойности за надеждност са по-ниски в български условия, но все пак добри. За многообразната кариера алфа на Кронбах е α=0,632, а за кариерата без граници α=0,656. Въз основа на теоретичния модел, са формирани следните скали, които представляват отделни конструкти: Скала „Насочвана от личността кариера“ (Self-Directed), Скала „Ценностно-ориентирана кариера“ (Value-Driven), Скала „Нагласи към мобилност“

(Boundaryless mindset) и Скала „Предпочитания към мобилност“ (Organisational mobility preference).

Нагласите към дигитализация са измерени с кратка еднодименсионална скала от 4 твърдения с общ коефициент на вътрешна консистентност на Кронбах α=0,404. Въпросникът регистрира готовността на изследваните лица за адаптиране при дигитални промени, как нагласите към дигитализация влияят върху кариерата и кариерното развитие. Скалата за оценка е от Ликъртов тип и варира от „Изобщо не съм съгласен-1“ до „Напълно съм съгласен-5“. Включва твърдения като: „Смятам, че те са заплаха за моята работа и кариера.“ и „Уверен/а съм, че каквото и да стане, от мен зависи да насочвам кариерата си.“

Процедура

Изследването е проведено през месец май 2025 г. в онлайн среда в платформата Lime Survey. Всяко изследвано лице провежда индивидуална сесия в удобно за него време. Участието е анонимно, което се гарантира от платформата. Резултатите са обработени с IBM SPSS. Респондентите са декларирали, че участват доброволно и че са информирани за същността на изследването, процедурите и използвания апарат. Дали са съгласие данните да бъдат използвани само за научни цели.

Резултати

За да се установи наличието на взаимовръзка между личностните черти и изследваните конструкти, са проведени корелационни анализи по Пиърсън, представени в таблица 1, 2 и 3.

Установява се значима положителна взаимовръзка между личностната черта „Екстраверсия“ и една от нагласите към кариера без граници: „Нагласи към мобилност“ (r=.219). Тази връзка показва, че когато индивидите са екстровертни, те са по-склонни да следват кариера без граници. Личностната черта „Добросъвестност“ е в положителна взаимовръзка с „Предпочитания към мобилност“ (r=.210). По отношение на личностна черта „Откритост към нов опит“ и нагласи към многообразна кариера/кариера без граници се установяват значими положителни взаимовръзки със скалите: „Насочвана от личността кариера“ (r=.196) и „Нагласи към мобилност“ (r=.289). Отчита се отрицателна значима взаимовръзка между тази личностна характеристики и „Предпочитания към мобилност“ (r= - .198).

Таблица 1. Корелация между личностните черти и нагласите към многообразна кариера/кариера без граници

	Насочвана от личността кариера	Ценностно-ориентирана кариера	Нагласи към мобилност	Предпочитания към мобилност
Екстраверсия	.108	-.002	**.219****	-.122
Сътрудничество	-.101	-.109	-.032	-.089
Добросъвестност	.025	.125	.047	**.210***
Невротизъм	-.098	-.081	-.024	-.094
Откритост към нов опит	**.196***	.049	**.289****	**-.198***

**** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05**

Представените резултати в Таблица 2 докладват за значима положителна връзка между личностната черта „Екстраверсия“ (r=.175) и нагласите към дигитализация. Корелационният анализ отчита и умерена, значима положителна връзка между личностната черта „Откритост към нов опит“ (r=.338) и нагласите към дигитализация.

Таблица 2. Корелация между личностните черти и нагласи към дигитализация

	Нагласи към дигитализация
Екстраверсия	**.175***
Сътрудничество	.018
Добросъвестност	.021
Невротизъм	-.140
Откритост към нов опит	**.338****

**** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05**

Като следваща стъпка е направен корелационен анализ, който да провери съществува ли връзка между нагласите към многообразна кариера/кариера без граници и нагласите към дигитализация. Отчетени са значими положителни взаимовръзки с три от скалите. Представените резултати отчитат значима положителна връзка между: „Насочвана от личността кариера“ (r=.394) и „Ценностно-ориентирана кариера“ (r=.213) и нагласите към дигитализация (табл. 3). Корелационният анализ отчита статистически значима положителна връзка между „Нагласи към мобилност“ (r=.342) и нагласите към дигитализация, което потвърждава, че по-високите нагласите към кариера без граници води и до по-високи нагласи към дигитализация.

Таблица 3. Корелация между нагласите към многообразна кариера/кариера без граници и нагласите към дигитализация

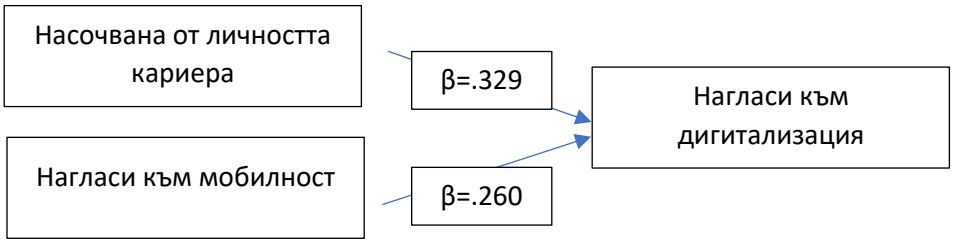
	Нагласи към дигитализация
Насочвана от личността кариера	**.394****
Ценностно-ориентирана кариера	**.213****
Нагласи към мобилност	**.342****
Предпочитания към мобилност	-.144

**** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05**

Въз основа на резултатите от корелационния анализ е проведена серия от стъпкови линейни регресионни анализи. Установява се, че регресионният модел е силно значим по отношение на „Откритост към нов опит“ като предиктор на „Насочвана от личността кариера“ (F=5,854; p<0,005). Откритостта към опита оказва статистически значимо влияние

върху резултатите по скалата „Насочвана от личността кариера“ (β=0,196; p<0,005). По отношение на „Нагласи към мобилност“ се идентифицират два значими предиктора: „Откритост към нов опит“ (β=0,256, p=0,002), следван от „Екстраверсия“ (β=0,170; p=0,034). Стъпковата регресия идентифицира два значими предиктора на „Предпочитания към мобилност“: Добросъвестност“ (β=0,199; p=0,014), докато „Откритост към нов опит“ показва значим, но отрицателен ефект (β= –0,187; p=0,021). Идентифициран е един значим предиктор на нагласите към дигитализация – „Откритост към нов опит“ (β=0,338; p< 0,001), което показва, че по-високото ниво на откритост към нов опит е свързано с по-силна ориентация към нагласи към дигитализацията.

Установяват са два значими предиктора на „Нагласи към дигитализация“: „Насочвана от личността кариера“ и „Нагласи към мобилност“ (фиг. 1).



Фигура 1. Значим ефект на „Насочвана от личността кариера“ и „Нагласи към мобилност“ върху „Нагласи към дигитализация“

Крайният модел е статистически значим (F=20,28; p<0,001) и обяснява 21,9% от вариацията в зависимата променлива (R^2=0,219; Adj. R^2=0,208). Най-силен предиктор е „Насочвана от личността кариера“ (β=0,329; p<0,001), следван от „Нагласи към мобилност“ (β=0,260; p=0,001), което показва, че и двете променливи са положителни и значими предиктори. Нагласите към многообразна кариера и кариера без граници са свързани с по-високи нагласи към дигитализация.

Дискусия

Настоящото изследване разкрива нова перспектива към връзката между личностните черти, кариерните нагласи и нагласите към дигитализация. Данните подчертават значението на личностни черти като „Откритост към нов опит“ и нагласите към многообразна кариера и кариера без граници като ключови фактори за ефективна адаптация към променящата се трудова реалност. В контекста на нарастващата дигитализация, тези качества се явяват решаващи за изграждане на кариерна гъвкавост и устойчивост.

В допълнение, резултатите докладват, че екстровертните служители са по-склонни към възприемане на нагласи към кариера без граници, която включва мобилност между различни организации и изграждане на мрежи извън рамките на конкретен работодател. Индивидите с висока степен на екстраверсия се справят успешно в социални ситуации, проявяват социална активност и увереност в междуличностните взаимодействия. Тези резултати се потвърждават и от проведено изследване на С. Рафик (Rafique, 2017).

Резултатите са консистентни и с други изследвания, които подчертават, че хората, които имат високи резултати по отношение на „Откритост към нов опит“ и „Екстраверсия“ са по-иновативни и тази черта е ключът към мисленето за растеж в организациите в дигиталната ера (Athota, 2021).

Дигитализацията налага нови очаквания и към организациите, които следва да подкрепят развитието на гъвкави и адаптивни служители чрез обучения, менторство и стратегии за устойчиво развитие на човешкия капитал. Лица с екстровертен характер и висока степен на откритост към нов опит често са по-малко склонни да поверят напълно управлението на кариерата си на организацията. В такива случаи ефективното кариерно управление изисква съобразяване с личностните черти и нагласи на служителите. За хора с нагласи към многообразна кариера и кариера без граници, подходящо решение може да бъде разширяване на длъжността (job enlargement), въпреки че те вероятно ще предпочетат обогатяване на работата (job enrichment), поради засилената си нужда от автономност и независимост в професионалното си развитие.

По отношение на практиката, резултатите от настоящото изследване могат да допринесат за по-ефективно организационно и кариерно консултиране и най-вече за по-добър и ефективен процес на подбор. Дигитализацията и внедряването на нови технологии трансформират традиционните професии. Тези процеси не просто променят естеството на труда, но изискват от работещите да притежават високо ниво на кариерна гъвкавост и устойчивост. Способността за бързо усвояване на нови умения, преосмисляне на кариерните цели и справяне с несигурността се превръщат във все по-ценни метакомпетенции на съвременния професионалист. В този контекст, личностни черти като „Откритост към нов опит“ могат да улеснят адаптацията към технологични и организационни промени. Откритостта към нов опит подпомага не само справянето с промени, но и изграждането на проактивна нагласа към собственото кариерно развитие. В допълнение, резултатите сочат, че индивидите с нагласи към кариера без граници и многообразна кариера са по-склонни да приемат технологичните трансформации като възможности, а не като заплахи. Те развиват адаптивни стратегии за учене през целия живот, изграждат широка мрежа от професионални контакти и поддържат високо ниво на вътрешна мотивация. Така те не само повишават своята конкурентоспособност на пазара на труда, но и демонстрират устойчивост спрямо непредвидени социално-икономически промени. Това налага необходимостта организациите да интегрират индивидуалните личностни различия на служителите си в своите стратегии за подбор, развитие и кариерно управление, като създават условия за учене през целия живот, гъвкавост и автономия в работната среда.

Въпреки предимствата на проведеното изследване, включително широкия му обхват, съществуват и определени ограничения. На първо място, времето, необходимо за участие, представлява съществено предизвикателство. Попълването на анкетата отнема средно между 15 и 20 минути, което част от респондентите възприемат като прекомерно ангажиращо. Като ограничение на настоящото изследване може да се посочи и недостатъчно голямата извадка – 148 души, липсата на баланс в разпределението на лицата по пол (мъжете са едва 21,8%), хомогенността по демографския фактор „местоживеене“ (95% от респондентите живеят в голям град) и високото ниво на образование на изследваните лица (87% са с висше образование и по-високо). Извадката като цяло не е представителна и получените резултати могат да се дължат на нейните особености, поради което е възможно те да са специфични за изследваната група лица.

В процеса на работа изникна въпросът дали икономическите условия биха повлияли върху резултатите. Тази хипотеза може да бъде проверена в едно бъдещо проучване, което да разшири извадката и да задълбочи изследваните конструкти.

Библиография

Илиева, С., & Йосифова, Г. (2014). Стратегии за търсене на работа и кариерни предпочитания при млади безработни. *В: Джонев, С., Димитров, П., Матеева Н. (съст.), Сборник научни доклади от Седми Национален конгрес по психология* (стр. 927-938). София.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era.* Oxford: Oxford University Press.

Vidya S. Athota, (2021). Personality at Work in a Digital Age. *In: Mind over Matter and Artificial Intelligence, chapter 0*, pages 17-27, Springer.

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behaviour, 69(1),* 30-47.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman

Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of management perspectives, 10(4),* 8-16.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior, 65(1),* 1-13.

Ilieva, S. Stoycheva, N. (2022). Career development of young people in the IT industry during the post-COVID -19 period. *In: Employment, education and entrepreneurship*, Belgrade, 111-119.

Ilieva, S. E. (2019). Career development orientations of young people in Bulgaria. *Герценовские чтения: психологические исследования в образовании, 33(2),* 274-282.

Karabeliova, S. (2015). *Career choice. Intercultural and intracultural comparisons.*

Rafique, S. (2017). A Study Examining the Relationship between Protean Career Orientation and Personality Traits. *JSSGIW JOURNAL OF MANAGEMENT, 43*.

ИНОВАЦИИ В СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ И ИНОВАТИВНО ПОВЕДЕНИЕТО НА УЧИТЕЛИТЕ

Милвана Панайотова, магистър, СУ „Св. Кл. Охридски”
Проф. д.пс.н. Снежана Илиева, СУ „Св. Кл. Охридски”

INNOVATION IN SECONDARY EDUCATION AND TEACHERS' INNOVATIVE BEHAVIOR

Milvana Panayotova, MA, Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Prof. Snezhana Ilieva, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Целта на изследването е да се анализират перцепциите за иновациите в средното образование, както и характеристиките на иновативното поведение на учителите. Представени са резултати от емпирично изследване, проведено сред 97 специалисти от частно иновативно училище и общински училища. Резултатите показват висока степен на обща подкрепа за иновациите и в двете групи. Различията се изразяват най-вече в начина, по който се интерпретира тяхното съдържание и приложение. В иновативното училище акцентът е върху развитието на мета-умения, емоционална интелигентност и глобална перспектива, докато в общинските училища иновациите се свързват основно с организационни и методически промени. Установено е, йерархичната позиция е водещ фактор за иновативното поведение, като ръководните кадри демонстрират по-високи нива на иновативност в сравнение с изпълнителските нива. Професионалният опит също влияе върху предпочитанията към различни иновации.

Ключови думи: иновативно поведение, иновации в образованието, средно образование, учители, иновативни училища, образователни практики, училищна среда

Abstract: The aim of this study is to analyze perceptions of innovation in secondary education, as well as the characteristics of teachers' innovative behavior. The paper presents results from an empirical study conducted among 97 professionals from a private innovative school and municipal schools. The findings indicate a high overall level of support for innovation in both groups. Differences are mainly expressed in the way its content and application are interpreted. In the innovative school, the emphasis is placed on the development of metacognitive skills, emotional intelligence, and a global perspective, whereas in municipal schools innovation is primarily associated with organizational and methodological changes. It was found that the strongest predictor of innovative behavior is hierarchical position, with managerial staff demonstrating higher levels of innovativeness compared to non-managerial staff. Professional experience also influences preferences toward different types of innovation.

Keywords: innovative behavior, educational innovation, secondary education, teachers, innovative schools, educational practices, school environment

Увод

Иновациите в образованието и в други професионални сфери през XXI век следват естествена еволюционна логика, тъй като са провокирани от промените в условията на живот. Тези промени влияят върху начина, по който хората мислят и възприемат информацията. Разбира се, че децата и начинът им на учене се променят още по-бързо и е редно системата да отговори с бърза промяна на представите ни какви личности трябва да се изградят, за да отговарят на изисквания на време, което още не е дошло. Образованието възпитава за бъдещи предизвикателства, борейки се с настоящите условия. В този контекст планирането на иновации в образованието може да се разглежда като своеобразна футуристична дейност в система, която е силно повлияна от традиции и строги нормативни изисквания. Допълнително предизвикателство е бавната промяна в нагласите както на обществото, така и на хората, които работят в системата.

Представени са резултатите от изследване на иновативното поведение на учителите и иновациите в средното образование - как се превеждат институционалните иновации в

реално педагогическо поведение и има ли разминаване между институционален език на иновацията и педагогическото ѝ прилагане? В България медийният образ на иновативните практики често се свързва с оборудване на учебни зали с компютри, лабораторни комплекти и модерни пространства, докато реалните носители на иновативното поведение – учителите – демонстрират по-широко разбиране, което надхвърля материалната инфраструктура.

Самите училища представят на форумите за споделяне на добри практики тревожната възможност оборудваните зали да се приемат за места за отдих, за „втора учителска стая“. Именно формираното иновативно поведение ги мотивира да търсят нови начини на преподаване и използване на иновативните дейности като своеобразен тренажор за управление на умения в решаване на проблеми в реалния свят. Адаптацията към средата често изисква културата да може да приеме нови ценности, а лидерите да са склонни да рискуват, за да получат всички предимства на новаторството.

Иновации в образователната система

Според данни на НСИ към 31.12.2024 г. в България функционират 2 329 училища, които са държавни и общински според финансирането. В списъка на иновативните училища за 2024/2025 г. са включени 521 училища от 28 области (https://bgischools.com/). Иновативно училище е училище със специален статут, предоставен от Министерството на образованието след проектна процедура за въвеждане на целенасочени промени с цел решаване на организационни и образователни проблеми. Статутът се подновява периодично или при въвеждане на нов иновативен елемент.

Насоките за иновации, формулирани в декларацията на министъра на образованието и изискванията на МОН, очертават смислови ядра, които са основа на въпросника с 13 твърдения в настоящото изследване. Те включват: развитие на компетентности, знания и умения, различни от традиционните и съобразени с компетентностен модел; създаване на условия за свобода, любопитство и чувство за приемане у учениците; фокус върху силните страни на учениците и подкрепа в ситуации на неувереност. Включени са подходи като „учене чрез правене“, работа в екип, обмен на добри практики между училища, игровизация на учебното съдържание и проекти за социално включване. Образованието е насочено към емоционално развитие и превенция на агресивни прояви. Иновациите обхващат и организационни и професионални аспекти: по-голяма автономия за учителите, развитие на педагогическо лидерство и системно професионално обучение. В технически план се включват дигитални технологии, STEM (наука, технологии, инженерство и математика) кабинети и училищни лаборатории. Иновативните училища разполагат с по-голяма свобода при организацията на учебния процес, включително въвеждане на нови предмети и гъвкава структура на учебното време.

Същност на иновативното поведение и етапи на иновативния процес

Най-ранната употреба на думата “novation” (лат.) означава „по посока на изменението“. Пръв използва думата „иновация“ австрийският икономист и политолог Йозеф Шумпетер в книгата си “The Theory of Economic Development” (1911), която му спечелва прозвището „пророкът на иновациите“ (Croitoru, 2012: 1). Той търси теория, която, без да изключва влиянието на културата, политиката, държавното управление върху икономиката, не се влияе от тези външни на икономиката фактори и не я обяснява с тях. Шумпетер казва, че в ръцете на онези, които създават, е да възпитат клиентите си какво да започнат да харесват, да ги обучат каква е ползата от иновациите и клиентите да подсилят

икономиката (Croitoru, 2012). Той нарича човека, който би направил всичко това, именно „иноватор“, защото той прави нещо, което не е съществувало до този момент.

Иновацията се приема като нововъведение в съществуващ процес, усъвършенстване на продукт или абсолютно ново изобретение. Като иновации в 19-ти и началото на 20-ти век са посочвани само нови технологии, тъй като те са решавали конкретен производствен въпрос. По-късно в понятието се включва и самият процес, който води до откриването на иновацията: идентифицирането на проблеми, търсенето и откриването на решението. Според С. Скот иновацията е процес, който едновременно генерира и прилага идеи (Scott, 1994). Такъв процес включва голям кръг дейности, присъщи на личността: изследване и търсене на нови технологии, процеси, техники и продукти; създаването на нови креативни идеи; представяне на идеите на другите и насърчаване на развиването им; издирване и осигуряване на финансиране на идеите; създаване на работещи планове и графици за внедряване на новите идеи (Scott & Bruce, 1994).

Организационните иновации се определят като успешно прилагане на креативни идеи в организацията (Amabile, 1988:126). Елементи от това разбиране се използват и от следващите поколения изследователи, но онова, което отличава всички по-нови дефиниции е, че иновацията всъщност е онова, което ангажира в практиката много голяма група хора, а не само един творец. Изследването на иновативното поведение е насочено към това да се установи и в каква степен то допринася за организационната ефективност, трудовото изпълнение и удовлетвореността на служителите (Janssen, Van De Vliert, West, 2004). Прилагането на подходящи практики за управление на човешките ресурси има ключово значение на иновативността на служителите и за въвеждането на организационните иновации (Илиева, Спасова, 2020; Илиева, Любомирова, Спасова, 2021).

Форми на иновативното поведение и респективно етапи в иновативния процес са генериране на идеи (етап, който от своя страна се дели на други два компонента: проучване на възможностите и създаване на идеите); изграждане на коалиции и провеждане на преговори; въвеждане на идеите в практиката (De Jong & Den Hartog, 2008). За Розабет Кантер (Kanter, 1988) иновативният процес има три етапа: генериране на идеи, създаване на коалиции, прилагане. Първият от тези етапи се раздели на два подетапа, които включват търсенето и създаването на нови идеи (De Jong & Den Hartog, 2010). Така се създава модел на иновативното поведение с четири основни етапа: търсене на идея, генериране на идея, подпомагане и грижа за идеята и въвеждане на идеята в практиката. Скот и Брус (1994) предлагат модел с 4 компонента на индивидуалното иновативно поведение и този модел включва индивида, лидера, работната група и климата на иновативност. На индивидуално ниво климатът е интерпретацията, която индивидът има относно ситуацията в организацията, т.нар. „психологически климат” (виж в Scott & Bruce, 1994; James, James, & Ashe,1990).

Моделът за изследване на организационната иновативност на Тереза Амабил има 4 критерия: индивидуална креативност; аспекти в организацията, които биха насърчили иновативността; познаване на основните процедури в организацията; организационни фактори, които влияят върху индивидуалната креативност на служителите (Amabile, 1988:163). По отношение на иновациите се посочва, че все пак най-значим фактор си остава лидерът, който трябва да приеме иновациите като ценности. Другите фактори са ентусиазмът, насоченост към риска, гордост от принадлежността към организацията и ориентация и визия за бъдещето.

Поведението на лидерите се определя като критично за повишаване на иновациите на индивидуално, групово и организационно ниво (Anderson & King, 1991). Лидерските

стилове и иновативността имат влияние за бизнес изпълнението, като това се отнася както до индустрията, така и до сферата на услугите (Илиева, Любомирова, Спасова, 2021). Характеристиките на лидерите са положително свързани с иновативното поведение на служителите. Начинът на комуникация, показването на емпатия към потребностите на служителите и използването на мотивиращи послания от страна на лидерите дават яснота относно целите и отговорностите и допринасят за иновативността" (De Jong & Den Hartog, 2010).

В настоящото изследване се цели да се установят перцепциите относно водещите иновации в образованието и типовете иновативно поведение на учителите, както и да се направи сравнение между приемането на иновациите в частна иновативна образователна институция и в общинска образователна институция.

Извадка

В изследването участват 97 специалисти от сферата на образованието – преподаватели, директори, методисти и педагогически координатори. Респондентите са разделени в две групи: 61,9% от частно общообразователно училище „Прогресивно образование" с клонове в София, Варна и Пловдив и 38,1% от общински училища в страната. Двете групи са изследвани с еднакви въпросници с цел сравнение на иновативното поведение и възприятията за иновации. В извадката преобладават жените – 78,4%. По отношение на професионалния стаж се открояват участници със стаж 6–10 години и над 20 години (по 23,7%), като в частното училище преобладават учители с по-дългогодишен опит, а в общинските има по-равномерно разпределение между различните групи по стаж. По отношение на позицията - 71,1% от участниците са преподаватели, 18,6% са средно управленско ниво, а 10,3% са във висшето ръководство.

Методи на изследване

Въпросник за оценка на възприемане на иновациите в училище е създаден специално за целите на изследването и се основава на утвърдени иновации в Наредба за иновативно образование, примери от училища, одобрени да участват в националната програма на МОН „Иновации в действие", а също така на инструкциите на МОН към кандидатите в програмата. Въпросникът съдържа 13 въпроса, обединени около: подкрепа за емоционалното израстване на учениците, иновативни елементи по отношение на организацията на работа, развиване на умения за учене у учениците, изграждане на приветлива среда, учебно съдържание, съобразено с компетентностен модел, развиване на дигитална медийна грамотност, развиване на умения у учениците за планиране на обучението си. Участниците в изследването оценяват всяка една иновация по пет-степенна Ликъртова скала. Въпросникът има подходящи психометрични свойства, с коефициент Алфа на Кронбах от 0,958.

Въпросникът за иновативно трудово поведение съдържа 10 твърдения, които измерват различни форми на иновативно поведение на работното място, които се оценяват по пет-степенна Ликъртова скала (De Jong, Den Hartog, 2008; 2010). Иновативното поведение се установява чрез степента, в която изследваните са склонни да дават идеи за решаване на проблеми и за подобряване на работата, за въвеждане на нови продукти и услуги, да усвояват нови знания, да оптимизират процеса на работа и да привличат нови потребители и клиенти. Въпросникът, използван в настоящото изследване, показва подходящи психометрични качества, като коефициентът алфа на Кронбах е 0.907.

Анализ на резултатите и обсъждане

Иновации в образованието

Анализът на средните стойности показва високо общо приемане и положителни перцепции на иновациите в образованието сред работещите в иновативно училище и в общински училища (Таблица 1).

Таблица 1. Средни стойности и стандартни отклонения по отношение на иновациите в образованието

Възприятия за иновации в образованието	Средна стойност	Стандартно отклонение
Училището подпомага личностното и емоционалното развитие на учениците.	3,98	1,060
Училището организира по нов, динамичен и приветлив начин образователната среда.	3,73	1,132
Училището въвежда иновативни елементи по отношение на организацията на обучението.	3,92	1,038
В училището се дава възможност за търсене и създаване на нововъведения.	4,01	1,015
Училището развива уменията за учене на учениците.	3,99	1,075
В училището се въвеждат нови методи на преподаване.	3,99	,930
Училището включва в учебния процес възможност за мултидисциплинарна и интердисциплинарна работа.	4,14	1,031
Учебното съдържание е съобразено с изискванията за компетентностно-ориентирано образование.	3,71	1,283
В училището задължително се работи за развиване на дигитално-медийната грамотност на учениците.	3,67	1,097
Образованието развива у учениците интерес към глобалните теми и решаването на практически задачи.	3,93	1,192
Обучението трябва да бъде насочено към развиване на мета-уменията на учениците.	4,31	,834
Училището подпомага развиването на мотивация за учене у учениците.	3,76	1,179
Училището развива учениците умения за планиране на напредъка в собственото им обучение.	3,81	1,112

Най-силно подкрепяни иновации са тези, свързани с развитието на мета-умения у учениците и въвеждането на мултидисциплинарни и интердисциплинарни подходи. Високи стойности се наблюдават и при оценката на новите методи на преподаване, както и при ориентацията към глобални и практически учебни съдържания, което показва приемане на по-отворен и контекстуален модел на образование. Най-ниско, но все пак в рамките на положителни оценки, е възприемането на иновации, свързани с дигитално-медийната грамотност, което може да се интерпретира като резултат от съществуващи педагогически притеснения относно използването на дигитални технологии от учениците.

Сравнителният анализ между двете училища не установява значими различия в перцепциите относно образователните иновации, но показва ясно структурирано различие не толкова в степента на приемане на иновациите, колкото в техния смислов фокус. В частното училище иновациите се възприемат по-скоро като инструмент за развитие на личностни, социални и когнитивни компетентности (напр. мета-умения, емоционално развитие, глобална перспектива).

В общинското училище акцентът е върху организационни и методически промени в учебния процес, включително създаване на възможности за иновации и промяна в

преподавателските практики. Особено показателно е, че при общинското училище най-ниско се оценява иновацията, свързана с промяна на учебното съдържание, което може да се тълкува като по-висока чувствителност към структурни ограничения на учебната система. В същото време най-високо се оценяват иновации, свързани с организационна и педагогическа гъвкавост. По-ниските стойности при дигитално-медийната грамотност показват, че тази област остава по-чувствителна за учителите и се възприема с известна резервираност, вероятно поради притеснения, свързани с използването на дигитални технологии от учениците.

Тези резултати очертават два специфични, но не противопоставящи се и коренно различни модела на разбиране на иновацията: като развитие на ученически компетентности и „учене за бъдещето“ (иновативното училище) и като вътрешноорганизационна трансформация на учебния процес (оценката на професионалистите от общинското училище).

Иновативно поведение на учителите

Анализът на цялата извадка показва, че усвояването на нови знания е най-високо оценяваният тип иновативно поведение (Таблица 2).

Таблица 2. Средни стойности и стандартни отклонения за формите на иновативното поведение за цялата извадка

Форми на иновативно поведение	Средни стойности	Стандартно отклонение (Sd)
Предложения за подобряване на настоящите продукти или услуги	3,48	,891
Предлагане на идеи за подобряване на практиките и начините на работа	3,69	,961
Усвояване на нови знания	4,13	,731
Активен принос за развитието и внедряването на нови продукти и услуги	3,56	,968
Привличане на нови групи потребители /клиенти	2,99	1,212
Оптимизиране на организацията на работа	3,59	1,097
Търсене на нови начини и методи на работа	3,93	,869
Даване на идеи за намиране на оригинални решения на проблемите	3,71	,968
Действия за въвеждането и прилагането на нови идеи	3,68	,995
Използване на нови технологии и методи на работа	3,80	,874

Отдава се и значение на търсенето на нови начини и методи на работа и ползването на нови технологии. Допускането, че новите технологии са белег за иновативност, се оказва на трето място по средни стойности в изследването. Наблюдават се сравнително високи средни стойности както по отношение на въвеждането и прилагането на нови идеи, така и при предложенията за подобряване на съществуващи продукти или услуги. Това показва активна роля на преподавателя в процесите на промяна и усъвършенстване, надхвърлящи непосредствената работа с децата. Учителите възприемат новите методи като структурирана основа, която им предоставя яснота и последователност, и върху която надграждат чрез собствени идеи и адаптации. В този смисъл се наблюдава съчетание между ориентация към сигурност и стремеж към иновации, като преподавателят се позиционира като активен участник в развитието, а не просто като изпълнител на външно зададени практики. Сравнението между иновативните и общинските училища показва сходство между двете групи без съществени различия, което насочва към обща тенденция и споделено разбиране за иновативността в образованието. Тя се възприема предимно като част от ежедневната

педагогическа практика и се свежда до нови знания, нови методи на работа и въвеждането на нови технологии, а не като стратегически процес на системно внедряване на иновации.

По отношение на пола се установяват ограничени, но значими различия. Само при усвояването на нови знания в частното училище се наблюдава статистически значим ефект, като жените отчитат по-високи стойности в сравнение с мъжете ($t = - 2,027$, $p = 0,034$; мъже: $\bar{x} = 3,92$; жени: $\bar{x} = 4,31$). По възраст и семейно положение не се откриват статистически значими различия ($p > 0,05$), въпреки слаби тенденции при по-възрастните и живеещите с партньор.

При стажа в организацията се наблюдават частични статистически значими различия. В частното училище се установява значимо влияние на общия стаж върху активното въвеждане на нови идеи ($F = 2,848$, $p = 0,032$), като по-високи стойности се отчитат при учителите с по-дълъг стаж. В общинското училище се откриват слаби, но статистически значими различия при предложенията за подобрения ($F = 2,779$, $p = 0,034$) и търсенето на нови методи на работа ($F = 2,665$, $p = 0,05$), като отново тази тенденция се поддържа с нарастване на стажа. Като цяло иновативното поведение е свързано с професионалния опит, но варира според позицията в организацията: при изпълнителите и по-младите е насочено към усвояване и личностно развитие, а при ръководните кадри – към внедряване и управление на промени.

Най-ясно изразени са различията по йерархично ниво. В двете училища висшето ръководство отчита най-високи стойности, следвано от средното и учителите. Значими различия се наблюдават при отделни показатели, включително привличане на нови клиенти в частното училище ($F = 4,912$, $p = 0,011$), където висшето ръководство ($\bar{x} = 4,00$) оценява по-високо от средното ($\bar{x} = 3,31$) и учителите ($\bar{x} = 2,52$). В общинските училища се установяват сходни различия при управленски ориентирани поведения (напр. предложения за подобрения: $F = 3,367$, $p = 0,046$; внедряване на идеи: $F = 3,377$, $p = 0,046$).

В по-широк план иновативността се възприема не само като индивидуална характеристика, а като организационен процес и стратегия, особено в частното училище. Резултатите показват, че иновативното поведение включва както генериране, така и прилагане и организационно реализиране на идеи, което изисква координация, комуникация и управленски действия.

Заключение

Училищата отново са поставени пред предизвикателството да бъдат едновременно стожер на традицията и бързо развиваща се институция, предвид задачата си да подготвят бъдещото развитие и реализация на младите поколения. Винаги това е било задача на образованието, но сега новите технологии ускоряват процеса както никога преди. В този контекст иновациите в образованието се превръщат в ключов инструмент за адаптация – не само чрез технологии, а и чрез промяна в начина на мислене, в осигуряване на инструменти за решаване на проблеми, в начин на преподаване и организация на училищния живот. Отговорът, който образователната система намира на предизвикателствата на бъдещето, е да подготви учениците за живота, като им даде не толкова енциклопедични знания, колкото умения за живот и като държи постоянен фокус върху връзката на училището с глобалния свят. Новите предизвикателства на образованието са свързани с търсенето на правилния контакт с учениците и стимулирането им да търсят сами своя успех.

В настоящото изследване е налице висока обща подкрепа за иновациите и в двете групи изследвани училища – иновативно и без такъв статут. Откроените различия са по отношение на това какъв тип иновации се предпочитат: в иновативното училище се

акцентира върху развитие на ученика като личност – мета-умения, емоционално развитие и връзка с глобалните теми, а в общинското училище иновациите се възприемат по-скоро през промени в методите на преподаване и организацията на учебния процес. За иновативното поведение най-силният предиктор е йерархичната позиция – ръководните кадри последователно оценяват по-високо повечето иновативни поведения. Наблюдава се и влияние от професионалния опит – по-опитните учители в по-голяма степен подкрепят иновативните практики. При учителите иновативното поведение е насочено към лично усъвършенстване и възприемане на нови практики, а при ръководните нива – към прилагане, управление и внедряване на промени. В този смисъл иновациите и иновативното поведение следва да се разглеждат като взаимосвързани елементи на организационното развитие, които изискват целенасочена подкрепа, координация и създаване на стимулираща професионална среда.

Различните групи учители възприемат различни аспекти на иновативното поведение, което изисква диференциран подход при управление и обучение. Обученията следва да бъдат съобразени с опита и позицията – при по-неопитните с акцент върху разбирането на иновациите, а при по-опитните – върху тяхното стратегическо прилагане. Съществува по-скоро разлика в разбирането и интерпретацията на иновациите, отколкото в тяхното приемане, което налага уеднаквяване на езика, използван в иновативните и останалите училища. Това е ключово условие за ефективен трансфер на практики. В иновативните училища понятието „иновативност“ се разбира по-дълбоко – като нови нагласи към ученето и прилагане на изследователски подход, а не само като видими промени от организационен или технологичен характер.

Различията в оценките между училищата, макар и не съществени, показват необходимост от по-задълбочено разбиране на нормативната рамка и целите на иновациите. Възможно е част от различията да се дължат на неприемане на отделни иновации или на влиянието на медийния образ, което налага допълнителни обучения и информационни кампании. Факторите за приемане или отхвърляне на иновациите следва да се търсят както в средата, така и в културата на организацията. Бъдещи изследвания на организационната култура ще позволят да се установи кои фактори подпомагат позитивната промяна, като иновативността се разглежда като следствие от организационната култура и климат, а не само като резултат от външни фактори като технологии или ресурси.

Библиография

Илиева, С. & Спасова, М. (2020). Типове новаторство и иновативно поведение на служители в IT сектора. *Приложна психология и социална практика*, 252–270.

Илиева, С., Любомирова, Б., & Спасова, М. (2021). Лидерски стилове и иновативно поведение на служители в ИТ сектора. *Българско списание по психология*, 4, 4, 282-290.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Anderson. N., King, N. (1991). Managing innovation in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 12, 4, 17-21. https://doi.org/10.1108/01437739110143024

Croitoru, A. (2012). A review to a book that is 100 years old. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology, 3, 2*, 137-148.

De Jong, J., Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23-36. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x.

James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.), *Organizational culture and climate* (pp. 40–84).

Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. A. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2, 129-145.

Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.

Електронни източници

Иновативни училища. https://bgischools.com/

Министерство на образованието и науката. https://www.mon.bg/

Прогресивни училища България. https://school1.transform.bg/about-us/mission-values/

ПАНЕЛ: ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ПРОМЕНИ

PANEL: LEADERSHIP AND MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE

ОПЕРАЦИОНАЛИЗИРАНЕ НА МОДЕЛ ЗА ЛИДЕРСКО РАЗВИТИЕ В МАГИСТЪРСКА ПРОГРАМА ПО УПРАВЛЕНИЕ

Гл. ас. д-р Александър Пожарлиев, НБУ

OPERATIONALIZING A LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL IN A MASTER'S PROGRAM IN MANAGEMENT

Chief Assist. Prof. Alexander Pojarliev, PhD, New Bulgarian University

Резюме: Докладът представя подходи за операционализиране на интегративен модел за лидерско развитие в рамките на магистърска програма за управленско обучение. Целта е разгръщане на теоретичната рамка чрез дейности, които да подпомогнат формирането на подходящи нагласи, лидерски компетенции и развитие на капацитет за ефективна управленска работа. Очертани са основните компоненти на модела: процес на промяна на индивидуални характеристики, чрез опита в контекста на социалната среда. Операционализирането се осъществява чрез съчетание на различни средства за обучение и развитие, основани на опита, включително диагностика (самооценки и оценки от другите), предизвикателства за развитие (критична саморефлексия, тренинг, проекти) и подкрепа (консултиране, коучинг, учене чрез действие). Заданията и проектите, разработвани в рамките на програмата свързват лидерското развитие с реални организационни предизвикателства и позволяват прилагане на теоретичните модели в практиката. Представени са някои елементи от оценка на ефективността и резултатите от програмата, които подкрепят нейния трансформационен характер.

Ключови думи: модел за лидерско развитие, магистърска програма.

Abstract: The report presents approaches for operationalizing an integrative model for leadership development within a master's program in management education. The goal is to apply the theoretical framework through activities that will support the formation of appropriate attitudes, leadership competencies and the development of capacity for effective management work.

The main components of the model are outlined: a process of changing individual characteristics through experience in the context of the social environment. Operationalization is achieved through a combination of different learning and development activities based on experience, including diagnostics (self-assessments and assessments by others), development challenges (critical self-reflection, training, projects) and support (consulting, coaching, learning by doing). The assignments and projects developed within the program connect leadership development with real organizational challenges and allow the application of theoretical concepts in practice. Some elements of evaluating the effectiveness and results of the program are presented, which testify to its transformational nature.

Keywords: leadership development model; master's program.

Въведение

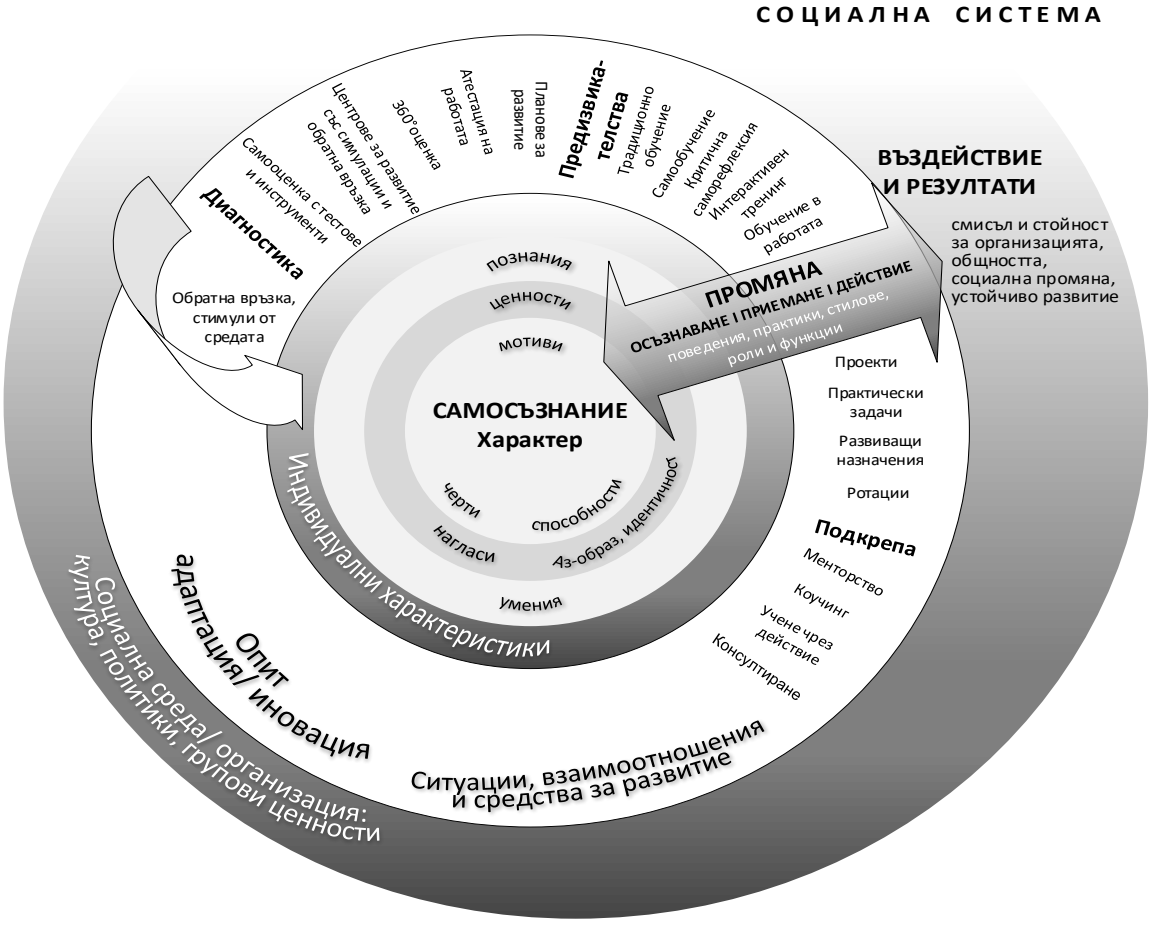
Основаването на една магистърска програма по управление върху ясен и последователен модел за лидерско развитие позволява не просто осигуряване на обучението, а и задаване на системна рамка, спрямо която студентите целенасочено, измеримо и устойчиво да се развиват. Това може да улесни превръщането й от програма, която само предлага знания в трансформиращ процес на обучение.

Традиционната програмна схема в университетското образование разбива областите на знание на отделни курсове, фрагментира обучението и често го превръща в колекция от отделни дисциплини. Наличието на модел за лидерско развитие може да осигури повече системност и логика в обучителния процес като очертае ясна философия за това какво е лидерство, определи областите на развитие и създаде основа за връзки и последователност между учебните дейности. Той може също така да улесни интеграцията между теория и практика като свърже академични концепции, реални казуси, организационни ситуации и личен опит. Като създава общ език за лидерството, един модел може да помага на студентите да управляват собственото си развитие, служейки като пътна карта, която ги ориентира къде

се намират сега, какво е необходимо да развиват и какво следва. Общата рамка може да направи комуникацията по-ясна, обратната връзка по-конкретна, а груповите дискусии по-задълбочени.

Модел за лидерско развитие

През 2021 г. беше представен модел за лидерско развитие като основа за управленско обучение (Пожарлиев, 2021) в магистърската програма „Мениджмънт за организационно съвършенство“ в НБУ. Целта му е да създаде рамка, която да способства зададения още от създаването на програмата трансформационен характер на обучението (Pozharliev & Yalkalay, 2010). Моделът обединява лидерското и личностното развитие и показва как то се случва чрез опита в контекста на социалната среда, където осъществява реални промени (фиг.1). Процесът на промяна е свързан първо с осъзнаване и приемане на индивидуалните характеристики, а после с действия за усъвършенстване, които водят до определени въздействия и резултати.



Фигура 1. Модел за лидерско развитие (Пожарлиев, 2021)

Централният компонент на модела е системата от индивидуални характеристики на лидера, които могат да бъдат развивани (знания, умения, ценности, нагласи, Аз-образ, идентичност, черти, мотиви). Концентричните кръгове изразяват идеята за подреждане от

по-дълбинни, скрити и стабилни характеристики, чието развитие (ако е възможно) би изисквало повече време и усилия до по-повърхностни, видими и динамични характеристики като знанията и уменията, които биха могли да бъдат сравнително по-бързо формирани. В центъра на ядрото са характерът (по-стабилен) и самосъзнанието (по-динамично) като основни фокуси на интерес в процеса на развитие на лидера.

Друг компонент е опитът (преживявани поведения, практики, стилове, роли и функции) като пресечна точка на функционирането на индивида в заобикалящата среда и имащ адаптивен или иновативен характер. Той може да се представи като разнообразие от развиващи преживявания, които се осъществяват ситуационно чрез различни средства за развитие и спомагащи взаимоотношения. Средствата за развитие са групирани условно в категориите диагностика на състоянието, задаване на предизвикателства и осигуряване на подкрепа.

Последният основен компонент е близката социална среда (групови ценности, политики, култура) като контекст на лидерското развитие, оказваща силно влияние върху него. Тя може да бъде конкретна организация, социална общност или университетска среда, разположени в контекста на по-далечната социална система и на свой ред влияещи се от нейните културни характеристики, норми, правила и закони.

Операционализиране на модела

Операционализирането на индивидуалните характеристики от модела означава абстрактните понятия (като „ценности“, „мотиви“, „идентичност“) да се свържат с нагласи, поведения и практики, които могат да се наблюдават, развиват и оценяват в рамките на програмата. Това може да стане като се определи как характеристиките се проявяват в поведението, като се предложат диагностични инструменти за самооценка и обратна връзка, създадат се учебни дейности, които ги активират и развиват, и се експлицира връзката с реални управленски ситуации.

Разгърнатите дейности и средства за развитие от средния пласт на модела служат като своеобразен мост между индивидуалната същност и нейното въздействие във външния свят. Това е зоната, в която обучението се превръща в преживяване, а не остава просто съдържание. Операционализирането на опита става чрез неговото структуриране, осмисляне и свързване с учебните цели. Целта е превръщането му в инструмент за продължаващо учене, в конкретни учебни механизми, които могат да се планират, наблюдават, оценяват и интегрират в магистърската програма.

В по-нататъшното изложение са представени накратко дейности и средства в учебния процес, отнасящи се до практическата реализация на съответните елементи на модела. Всяко от разглежданите средства за развитие от средния пояс е представено в курсив.

Диагностични средства

Основни диагностични дейности са самооценката и оценката от другите (360° оценка). Моделът насочва към използване на инструменти за оценка на индивидуалните характеристики, които да обхванат различните им равнища: ценности, личностни ориентации и котви (Personal Values Questionnaire (Schwarz, 2001), Personal Orientation Questionnaire, Career Orientation Inventory (Schein et al., 2023); стилове на учене, мислене и действие (Learning Style Inventory (Kolb, 1999), Life-Style Inventory (Cooke & Lafferty, 1981), умения (Learning Skills Profile (Boyatzis & Kolb, 1993) и др. Оригиналните методики се адаптират на български език и където е възможно се търси осигуряване на сравнения в българска среда с български нормативни групи.

Резултатите от оценките се интегрират с помощта на задания за рефлексия и планиране на развитието. Такова задание в курса „Управленско учене и развитие“ е като се използват предоставените средства за оценка да се направи личен SWOT анализ (силни и слаби страни, възможности и опасности) в процеса на управленското развитие. Връзката с опита се търси чрез изискване за привеждане на конкретни доказателства за тях с помощта на примери (ситуации и истории) от ежедневната практика. Ключов елемент от задачата е отбелязването на идеи за краткосрочно развитие и експериментиране на нови поведения, които трябва да бъдат споделени с колега и да бъде отразена получена от него/нея обратна връзка. Работа продължава с изработване на план за развитие, основан на резултатите от диагностиката и получени обратни връзки в рамките на тренинговия курс „Умения за учене и развитие“, където е необходимо да се определят потребностите и целите за учене и развитие, да се подредят по приоритет за двугодишен период (времетраенето на програмата) и да се представи разпределение на времето по прагматичен начин. В случаите, когато студентите имат опит от работа в организации, където съществуват средства и практики за оценка и планиране на развитието, те могат по свой избор да използват резултати от вече извършена диагностика, преминати центрове за оценка и развитие или атестация на работата.

Пример за типичен отзив от диагностичните дейности е:

„Основният принос, който вече отчитам в моя живот, по отношение на програмата е психологическата насоченост на курсовете, която дава възможност за идентифициране на собствената идентичност, опознаване на личността и търсенето на съпоставимост с реални управленски ситуации и казуси.“

По-нататък в рамките на курса „Лидерство и организационна култура“, диагностичната работа се разширява с фокус върху развитието на лидерските умения. Съответното задание изисква самооценка на лидерските практики или управленски умения с някой от инструментите по избор (напр. Leadership Practices Inventory (Posner, 2021), Management Skills Assessment Instrument (Cameron & Quinn, 2011), Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio & Bass, 2004). Студентите трябва да предложат на техни колеги да ги оценят със същия инструмент и да опишат организирането на процеса на 360 градусова оценка, който гарантира анонимност. Рефлексията им се извършва чрез представяне и обобщаване на резултатите, заедно с идеи за повишаване на личните лидерски умения/ мениджърска компетентност, които могат да се интегрират в плана за развитие. Важен елемент в заданието е изискването да запознаят своя екип с резултатите от оценката и идеите си за развитие, и да отразят получената от колегите обратна връзка.

Резултатите от тези дейности показват пренос в работата, изразено въздействие и ползи, както за организацията, така и за развитието на индивида в нея:

„Представих цялостния проект – оценки, резултати, анализ и плана за развитие на приоритетните компетенции. Мениджърът ми беше изключително впечатлена от този модел, тъй като досега не го е използвала и прояви личен интерес да го приложи за себе си. Тя подкрепи избора ми на приоритетни компетенции и планираните действия. Освен това предложи да работим целенасочено заедно по тези въпроси, както и да обмислим възможността за менторска програма или коучинг“.

Създаване на предизвикателства

В рамките на традиционното обучение в аудитория основен начин за създаване на предизвикателства за развитие са различните форми на интерактивно и колаборативно учене (казуси, симулации, ролеви игри и др.). Тук методическите решения са многообразни

и зависят главно от опита на преподавателя, съдържателната област на съответния курс и характеристиките на аудиторията. Най-общо това са задачи, изискващи съвместна работа, решаване на проблеми, споделяне на опит и дискусия. Качеството на предизвикателствата зависи от дизайна на учебното преживяване, което включва подходящи цели, структура, подготвени стимулни материали, въпроси за дебрифинг и по възможност критерии за сравнение (вж. напр. Pojarliev, 2024). Методологическата основа за проектиране на учебните дейности най-често е цикълът на учене чрез опит (Kolb, 2015) и идеите за трансформиращо учене (Mezirow, 1991).

Добре проектираните учебни предизвикателства създават смислени и стойностни преживявания. Осигуряването на пренос в практиката и продължаващо учене обаче изисква насочване към работа по практически задачи извън учебната зала и създаване на условия за извършване на критична саморефлексия, както върху резултатите от тяхното изпълнение, така и върху управленската дейност като цяло.

Качеството на практическите задания е решаващо за успеха на програмата, тъй като чрез тях се поддържа усещането за смисъл и полза, влияещо върху мотивацията и ангажираността на студентите. В идеалния случай те трябва да виждат ясно приложимостта на ученото от тях и да могат непосредствено да го изпробват и оценят при решаването на съответните проблеми.

Някои примери за подобни задания са: 1) В курса „Учене и развитие в организацията“ студентите наблюдават и описват средствата и практиките по управление на развитието на хората в собствената организация и ги споделят с колегите. След този своеобразен „бенчмарк“ те правят сравнителен анализ, очертават добрите практики и в ролята на ръководители предлагат доклад с подходящи препоръки за подобрения в организацията си. По-неопитните, които в момента не работят могат да съберат информация за избрана организация чрез интервю с колега или познат, работещ в нея. 2) В курса „Лидерство и организационна култура“ въз основа на разгледаните теории студентите правят описание и извършват диагностика на организационната култура на своята организация (или на субкултурата в определен отдел) по някоя от предложените типологии. След това очертават желано състояние и анализират евентуални потребности от промени, прилагайки изучаваните подходи и насоки. Студентите са насърчени да включат свои колеги и ръководители в обсъждане на оценките, а тези от тях, които заемат ръководни позиции да включат и своите служители. Те анализират отношението между собствените лидерски стилове/ умения и очертаните реална/ желана култури, и предлагат стратегии и методи, които да осигурят условия за осъществяване на промяна. 3) В курса „Маркетинг и ориентация към клиента“ студентите анализират комуникацията с клиентите в организацията и по сходен начин сравняват описаните подходи с такива на колегите си. След това въз основа на анализа предлагат начини за усъвършенстване. Задачите може да включват също анализ на средата и на веригата на потребителската стойност с цел даване на препоръки за постигане на конкурентно предимство; съставяне на личен работен план за по-добър отговор на измененията в средата; съставяне на предложение за провеждане на пазарно проучване и пр. 4) В курса „Системно решаване на проблеми“ студентите избират реален организационен или управленски проблем в работата (или ако не работят, проблем, с който се сблъскват в ежедневието) и прилагат стъпка по стъпка изучаваната методология за разрешаване на проблеми, достигайки до план за внедряване. 5) В заданията на следващия по-късно курс „Управление на креативността и иновациите“ те обогатяват подхода си като търсят практически начини за преодоляване на бариерите пред иновациите в своята организация, оценяват приложимостта на различни техники за креативно мислене, за

генериране на иновативни възможности за подобрения в своя екип и изпробват методи за внедряване на креативни идеи.

Развитието на умение за рефлексия е ключово в програмата, особено в светлината на разбирането за лидера и мениджъра като „рефлексивен практик“ (Пожарлиев, 2011). То е предмет на обучение в курса „Управленско учене и развитие“ и е вплетено във всички дейности на програмата. Например последният елемент в повечето задания включва инструкция от типа: „Опишете какво научихте от изпълнението на това задание като извършите рефлексия на процеса на работа върху него“ и формира обикновено около 10% от тяхната оценка.

Надграждащ над традиционното обучение е може би най-фокусираният върху предизвикателства и лична промяна тридневен групово-динамичен и мотивационен тренинг Училище по лидерство, събитие изнесено в курорта Боровец (Пожарлиев, 2022). То също приключва с творчески рефлексивен доклад, описващ цялостно резултатите от преживяването със съответните прозрения, поуки, изводи и план за действие.

Като изразено в най-голяма степен практическо предизвикателство е разработването на цялостен проект - т.нар. Мениджърска инициатива, насочена към постигане на реално въздействие в организацията. Тя е разделена на три части които обхващат три последователни тренингови курса, свързани с: 1) осъществяване на диагностика (оценка на средата, на възможностите за подобрения и ползите от тях в контекста на собственото управленско учене и развитие); 2) планиране (намерения и цели, адресиращи важен и значим проблем, обсъдени с всички заинтересовани страни) и 3) внедряване на проект за подобрение и развитие в организацията, предполагащ управление на промяна (подробен план, критичен отчет, оценка на риска и препоръки). Ключово за успеха на проекта е представянето на подходящи доказателства от реализирането на всичките му етапи.

Практическите задания и реализирането на подобни проекти разчупват формите и ограниченията на аудиторното обучение и създават възможности за обучение в работата и самообучение. Допълнително в курса „Методи за изследване в бизнеса“ те се надграждат със задачи за проектиране и провеждане на приложно изследване в дейността (action research) и интегрирането му в магистърска теза.

Въпреки непряката връзка на академичната програма с работната среда, практиката показва, че много от студентите по време на напредването си в нея се ориентират към промени и извършват ротации или развитие в работните си роли, получават развиващи назначения или извършват промяна в работата си, прилагайки наученото.

Осигуряване на подкрепа

Подкрепата от страна на преподавателите включва най-вече консултиране по учебните цели и съдържание, на извършваните задания и особено на работата на студентите върху практическите изследвания. Консултирането и ръководството на магистърската теза е в известен смисъл формално менторство. От друга страна работата със студентите чрез обратна връзка, съветване и споделяне на опит по въпроси и проблеми, свързани с реалното им работно място може да се разгледа и като вид неформално менторство, чиято ефективност обаче в голяма степен зависи от компетентността, нагласите и достъпността на преподавателите да добавят стойност, надхвърляща академичните граници.

Една от важните форми на допълнителна подкрепа в развитието на студентите е създаването на условия за самоподпомагане и използване на ресурсите на учебната група. Подходящ формат за това е организирането на група за учене чрез действие (action learning set) като своеобразен процес на групов коучинг за решаване на реални управленски

проблеми (Revans, 1998; Marquardt, 2011). Втората част на четиричасовите учебни модули в курса „Учене и развитие в организацията“ преминава в сесии на учене чрез действие, така че да има възможност групата да работи за подпомагане на решаването на поне един проблем от всеки студент (вж. Пожарлиев, 2016). Така студентите научават подходи за съвместно решаване на проблеми и непрекъснато усъвършенстване на екипната работа и същевременно създават среда за групова подкрепа. Фасилитираният процес и защитена среда на груповата работа способстват тренирането на умения за активно слушане, задаване на въпроси, отразяване и утвърждаване, които след това намират приложение и във формите на индивидуална подкрепа.

Такава форма е задачата за провеждането на управленски коучинг при работа с колега в ролята на коуч (peer coaching). Целта й от една страна е познавателна и свързана с разбиране на същността на коучинга и усвояване на необходимите ключови умения. Тя изисква описание на процеса на предварителна подготовка, договаряне, условия на провеждане и структуриране на коучинг среща, а след това анализиране и обобщаване на съдържанието, процеса на протичане и резултатите от нея. От друга страна важна цел е и оказването на реална подкрепа чрез фокус върху достатъчно важен настоящ проблем, определяне на ограничаващи убеждения, съгласуване на конкретни поведенчески експерименти и оценка на ефективността при решаването му.

Резултати от операционализирането на модела

Измерването на резултатите може да се извърши на различни равнища и да включи количествени и качествени методи за оценка на ефективността, включително резултати от анкети, рефлексии и оценки на участниците от дейности, задания и проекти. Още от самото начало на програмата след използване на диагностичните инструменти и обратни връзки от преподаватели и колеги резултатите показват повишаване на самосъзнанието, вдъхновяващо и мотивиращо въздействие, значими за студентите прозрения, изводи, идеи и планове за действие и лидерско развитие в реалните им управленски контексти.

Много висока е удовлетвореността от Училището по лидерство:

„…Едно от най-ползотворните преживявания, които съм имала“, „ценен и вдъхновяващ опит, който надхвърли очакванията ми…“, „изключително преживяване, което надмина в пъти очакванията ми“.

Силното въздействие на преживяването е документирано в обратните връзки, отзивите и рефлексиите от него, детайлно проследявани повече от 10 г. (Пожарлиев, 2022). Може би най-важното е, че качествените оценки показват неговия трансформационен характер и кореспондират с основния фокус на модела върху промяна:

„Осъзнавам колко дълбоко променени се прибрахме“; „несравним опит, който промени възгледите ми върху лидерството и моето място в екипа“; „за пръв път осъзнах моята голяма отговорност да вдъхновявам, да подкрепям, да бъда личен пример“; „най-ценният резултат от това преживяване не е конкретно знание или техника, а промяната в начина, по който гледам на себе си като лидер“; “беше за мен не просто обучение, а лична трансформация; даде ми ясна картина: кой съм като лидер днес, какво мога да бъда утре и какво трябва да развивам, за да достигна това ниво“; „семинарът беше за мен много важен, ключов момент в живота ми“; „опитвам се да прилагам част от практиките и мисля, че първите резултати са на лице“.

Оценките на споделянето и ученето от колегите в групите за учене чрез действие разкриват както овладяването на „различни подходи и методи“ и „саморефлексията като

начин на живот“, така и повишаване на увереността, че „винаги има решение“, и „действието при разкрити карти е коренът на сплотения екип“.

Измерими резултати от дейността са изпълнените задания и проекти с реално въздействие, което съответства на фокуса на модела върху създаване на смисъл и стойност за организацията. Реализираните мениджърски инициативи са фокусирани върху области за подобрения на работното място като например: подобряване на обслужването на клиенти, внедряване на AI-базирани инструменти, оптимизиране на склад, модернизация на концесионерна зона във филиал на търговска верига, внедряване на цялостен процес на събиране и обработка на фактури, внедряване на цифрова платформа за управление на снабдителската верига в организацията, подобряване на системата за материално осигуряване и пр. Други обхващат процеси на организационно развитие като интегриране на нова организационна структура, създаване на централен DevOps екип, организационно развитие на семеен бизнес, трансформиране на организационната култура на производствена организация, увеличаване на производствения капацитет чрез изграждане на нов цех и т.н. Резултатите от някои проекти представляват отделни успешни предприемачески инициативи като създаване на иновативен, здравословен спа център, стартиране на консултантски бизнес, основаване на обучителен център и др. Проектите съдържат ясни доказателства за учене чрез опит, извършена рефлексия, планирани действия и постигнато развитие.

Не на последно място проследяването на оценките от формалните университетски анкети за удовлетвореност на студентите от съответните курсове през последните 2 г. показва стойности в диапазона 5,63-6,00 за курсовете и 5,60 – 6,00 за преподавателя (по шестстепенна скала).

Заключение

Основните ползи от модела са свързани най-вече със създаването на общ език, визия и основа за обсъждане и целенасочване на развитието – студентите получават ясни ориентири да определят къде са, къде искат да бъдат и какво е необходимо да развиват. Чрез фокусирането върху индивидуалните характеристики и разширяването на самосъзнанието, моделът насърчава рефлексията и личната интерпретация. Същевременно разгръща богата палитра от възможности за управленско развитие и за оценяване на напредъка и въздействието. От методологическа гледна точка може да интегрира програмата като свързва многообразието от средства за развитие и резултатите от тях в опита на индивида. Насочеността към реално въздействие и резултати очертава ясно практическата приложимост на модела при обвързването на лидерското развитие с реални организационни ситуации.

Бъдещи изследвания могат да бъдат насочени към апробиране, внедряване и оценка на нови методики и средства, включително използване на изкуствен интелект, както и разработване на по-завършен процес на измерване на входа и изхода от програмата за по-точно проследяване на извършените промени.

Библиография

Пожарлиев, А. (2022). Прилагане на трансформационен модел на лидерство при обучение в управленски програми на НБУ. В Зиновиева, И., Андреева, Л., Карабельова, С. (ред.) Сборник научни доклади от юбилейна международна научна конференция по случай 50-години от създаването на специалност „Психология“ в СУ „Св. Климент Охридски“, София, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, с. 600-614.

Пожарлиев, А. (2021). Изграждане на модел на лидерско развитие като основа за управленско обучение. В Захаринов, Б., Ризова, Т. (ред.) Сборник с научни доклади от международна научно-практическа конференция „Икономика и бизнес в постпандемичния свят“, София, АСКОНИ-ИЗДАТ, с. 286 – 303.

Пожарлиев, А. (2016). Използване на групата за повишаване на ефективността на управленското учене – учене чрез действие. Българско списание по психология, София, 2016, бр.1-4, с. 5-26.

Пожарлиев, А. (2011). Насърчаване на рефлексивното учене при развитието на мениджъри и лидери, Българско списание по психология, София, 2011, бр.3-4, с.495-505.

Avolio, B., Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Mindgarden.

Boyatzis, R., Kolb, D. (1993). Learning Skills Profile, TRG Hay/McBer.

Cameron, K., Quinn, R. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. John Wiley & Sons.

Cooke, R. & Lafferty, J. (1981). Level 1: Life Styles Inventory - An Instrument for Assessing and Changing the Self-concept of Organizational members. Plymouth, MI: Human Synergistics.

Kolb, D. (2015). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. 2nd edition. Pearson Education.

Kolb, D. (1999). Learning Style Inventory. Version 3. Hay/ McBer.

Marquardt, M. (2011). Optimizing the Power of Action Learning: Real-time Strategies for Developing Leaders, Building Teams, and Transforming Organizations. Nicholas Brealey Publishing.

Mezirow, J. (1991). Transformative Dimensions of Adult Learning. San Francisco: Jossey-Bass.

Pozharliev, A., Yalkalay, Y. (2010). Applying the Ideas of Transformative Learning in Management Education. Bulgarian Journal of Psychology, Sofia, 2010, Issue 1-4, p.470-483.

Pojarliev, A. (2024). Using the results of problem-solving simulations to improve group learning. In Carmo, M. (Ed.). Education Applications & Developments IX, Chapter 35. Lisbon, inScience Press, p.416-426. DOI: https://doi.org/10.36315/2024eadIX35

Posner, B. (2021). Bringing The Rigor of Research to The Art of Leadership. Evidence Behind The Five Practices of Exemplary Leadership and the LPI: Leadership Practices Inventory. Wiley.

Revans, R. (1998). The ABC of Action Learning. London: Lemos and Crane.

Schein, E., Maanen, J., Schein, P. (2023). Career Anchors Reimagined: Finding Direction and Opportunity in the Changing World of Work. Wiley.

Schwartz, S., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., & Harris, M. (2001). Extending the Cross-cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. Journal of Cross-Cultural Psychology, 32, 519-542.

МОДЕЛ ЗА ПОДГОТОВКА НА БЪДЕЩИТЕ ЛИДЕРИ. РАЗВИТИЕТО НА ЛИДЕРСКИ КАЧЕСТВА НА МЛАДШИТЕ КОМАНДИРИ В КУРСАНТСКО ФОРМИРОВАНИЕ

Д-р Росица Недева, ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“
Проф. д.н. Валери Стоянов, ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“

MODEL FOR TRAINING FUTURE LEADERS. DEVELOPING THE LEADERSHIP SKILLS OF JUNIOR COMMANDERS IN CADET TRAINING

Rositsa Nedeva, PhD, Naval Academy “Nikola Vaptsarov“
Prof. Valeri Stoyanov, DSc., Naval Academy “Nikola Vaptsarov“

Резюме: Статията представя и анализира иновативен модел за подготовка на бъдещи офицери-лидери чрез развитие на командно-лидерски качества у младшите командири в курсантските подразделения. Фокусът е върху синергията между академичната подготовка, практическия опит в курсантския батальон и изградената система за супервизия и менторство. Специално внимание е отделено на теоретичната рамка на взаимоучителната метода като инструмент за преодоляване на междупоколенческите бариери и подобряване на адаптацията на новоприетите курсанти.

Ключови думи: военен лидер, младши командир, курсантско подразделение, взаимоучителна метода, адаптация, менторство.

Abstract: The article presents and analyzes an innovative model for training future officer leaders by developing command and leadership qualities in junior commanders in cadet units. The focus is on the synergy between academic training, practical experience in the cadet battalion, and the established system of supervision and mentoring. Special attention is paid to the theoretical framework of the peer teaching method as a tool for overcoming intergenerational barriers and improving the adaptation of newly admitted cadets.

Keywords: military leader, junior commander, cadet unit, peer teaching method, adaptation, mentoring

Увод

Изграждането на лидерски качества и прилагането на ефективен лидерски стил в процеса на управление са предизвикателство в подготовката на бъдещите офицери. Курсантите са специфична група обучаеми във Висшите военни училища, те се подготвят да заемат командни длъжности в Българската армия. Подготовката им се осъществява в две основни направления, както е изрично посочено в Закона за отбраната. Първото е свързано с придобиване на професионална квалификация в областта на военното дело. Второто направление в тяхната подготовка е с фокус върху развитието на командно-лидерски качества на курсантите, като бъдещи командири (Northouse, 2021; Терзиев, 2019). В рамките на пет години курсантите придобиват необходимите знания, развиват своите професионални и лидерски качества необходими им за изпълнение на бъдещите служебни задължения. Затова във ВВМУ „Н.Й.вапцаров“ е създадена система за лидерско изграждане, която включва три основни компонента:

Академичната подготовка е първият трегер за развитието на лидерските качества на курсантите. Тя включва часове по военна психология, етика, право и лидерство. Лекционният материал и практическите занятия позволяват да се осъществи симбиоза между теоретичните знания и прилагането им в практиката.

Вторият компонент е свързан със заемане на длъжности в Батальона за подготовка на курсанти, които изискват от обучаемите да упражняват в контролирана среда, своите

задължения като командири и лидери. Този аспект от обучението на курсантите е предмет на настоящия доклад.

Последният компонент в подготовката на курсантите е провеждането на стаж във военните формирования.

Настоящият доклад има за цел да представи детайлен анализ на лидерския аспект от тази подготовка, разглеждайки я като интегрирана система от академични знания и практически опит. Предмет на анализ е лидерския аспект от проведената подготовка.

Моделът на подготовка на младшите командири се базира на синергията на менторският модел, взаимоучителната метода и постоянната супервизия. Моделът се апробира в продължение на пет години и обхваща 250 курсанти. Оценката на неговата ефективност се осъществява чрез лонгитюдно изследване, като се използва следният инструментариум: изследване на профил на емоционалната атмосфера в подразделението и профил на професионалния климат в подразделението. В допълнение се използва метода на недовършените изречения.

Изложение

В развитието на командно-лидерските качества на курсантите съществена роля има заемането на първа командна длъжност – „младши командир“. Младшите командири са курсанти от трети курс, чиято основна задача е да обучават и наставляват новоприетите курсанти (първокурсници). Те носят пряка отговорност за живота, здравето, благополучието и успеха на своите подчинени (Bartone, Kelly, Matthews, 2013) . Основна задача на младшите командири е да подпомогнат процеса на адаптация на младите курсанти и успешната им социализация към военната среда и военно - образователната система. Адекватният подход за трансфера на знания и умения от страна на командирите към техните подчинение е Бел - Ланкастърския модел на обучение в съчетание с менторски подход (Clutterbuck, 2004). Бел-Ланкастърският модел е подходящ за използване във военна среда поради близостта по възраст на командири и подчинени (Topping, 2005; Иванов, 2020).

Основен принцип за формиране на лидерските качества на младите командири е „Учене чрез правене!“. Менторският подход позволява да се създадат силни емоционални връзки, които да благоприятстват процеса на адаптация и социализация на първокурсниците (Kram,1985). Това е необходимо тъй като новоприетите курсанти се „сблъскват“ с редица предизвикателства в първи курс, които засягат всички аспекти на техния живот. Най-съществено предизвикателство е успешната адаптация (физиологична, психофизиологична, психична и социално-психична) и социализация към средата и режима във военното училище. Успехът на тези процеси е „в ръцете на младшите командири“.

Военно-образователната среда е специфична и изисква от обучаемите да изпълняват нови социални роли – на „военнослужещ“, „подчинен“, „дежурен“ и т.н (Soeters, Winslow, Weibull, 2006). Нищо в досегашният живот на младежите и девойките не създава модел на поведение, който да се доближава до военния. Промяната в начина на живот е драматична. Тя е свързана с отделянето от близките и приятелите, като времето за контакт и лични срещи е ограничено и строго регламентирано. Това може да доведе до развитие на психични кризи, които са свързани с колебания в направения избор на професия и съмнения в собствените възможности за справяне в новата среда. Динамиката на ежедневието е важен фактор, който изисква умения за приоритизиране на задачите и ефективно управление на времето. Ежедневието на курсантите е подчинено на строг режим, с конкретно разпределение на задачите по време. Това е основен стресов фактор за младите хора (Lieberman, et al., 2016) Предизвикателството да живеят с други хора, споделяйки общи битови пространства е

проблем за повечето първокурсници. Това се дължи на факта, че идват от семейства само с едно дете, като нямат изградени умения да споделя и/или толерира присъствието на друг човек в личното си пространство. Възможностите за уединение във военно-образователната среда са минимални. Дигитализацията и виртуалният свят отнемат способността да се общува „лице в лице“. Резултатът често са проблеми във възприемането, склонност към свръх самокритичност или „крехко его“, което създава предпоставки за възникване на конфликти. В този труден преход за първокурсниците, младшите командири ги подкрепят и наставляват 24 часа. Успехът на младите курсанти зависи от изградените умения на техните командири, които ги навигират през трудностите. Това предполага младшите командири, на първо място да познават своите подчинени, което е основа за прилагането на индивидуалния подход в обучението. Личният пример и индивидуалният подход са ключови за създаване на взаимоотношения на доверие и изграждането на авторитета на младите командири. Съществено е и използването на подходящи мотивационни лостове, за да поддържат нивото на интерес към новото, в процеса на формиране на войнски умения (Goleman, 2000; Whitmore, 2017). Възникването на затруднения в процеса на адаптация и социализация, при част от обучаемите, изисква от командирите да идентифицират проблема и реагират адекватно с цел неговото решаване. В този период на своето професионално израстване младшите командири развиват умения за изслушване, емоционална подкрепа и вземане на решения при дефицит от време. Важна част от техните задължения са насочени към изграждането на екип в курсантското подразделение. Част от командирските задачи на младшите командири са свързани, освен с подпомагане психическото преустройство на първокурсниците и с усвояването на военните порядки (боравене с оръжие, строева подготовка и др). Всичко изброено до тук изисква ефективна подготовка на младшите командири, за осъществяване на бъдещите им задължения. Това включва отлично познаване на военните порядки, умения за общуване във военна среда (спазване на субординация, даване на ясни и точни заповеди и т.н.), умения за работа в екип и спазване на етичните норми в поведението им като военнослужещи. Младшите командири са еталон, те формират модела на поведение на младите курсанти във военната среда отговаряйки за техния успех в изпълнението на възложените задачи и учебния процес. В този труден и продължителен адаптационен процес младшите командири са първата инстанция към която се обръщат курсантите първокурсници.

На основа на академичната подготовка по военна психология и педагогика и лидерство, младшите командири преминават интензивен курс на обучение в рамките на две седмици, преди срещата си с първокурсниците. Подготовката им е базирана на следните компоненти:

- Процес на адаптация и социализация на индивида към военна среда;
- Използване на различни мотивационни лостове съобразени с отделната личност;
- Развитие на умения за асертивното общуване, решаване на конфликти, публично говорене и др.;
- Умения за формиране на екип, контрол и управление на екипните процеси и роли, както и поддържането на екипната сплотеност;
- Първата допсихологична помощ при преживяване на психична криза и изграждане на ефективни модели за справяне;
- Превенция на рисковото поведение в армията и запознаване с алгоритъм на поведение при наличие на кризисна ситуация.

Обучението се провежда от психолога на училището - военнослужещ с докторска степен, във фиксирани тренингови сесии където се разглеждат казуси, единични случай и др. След приключване процеса на обучение младшите командири имат свои ментори в лицето на командира на батальон, командира на взвод и психолога на училището. Осъществява се системна супервизия и продължаващо обучение на младшите командири от страна на техните ментори в регламентирани сесии (Johnson, 2015). Процесът на обучение и надграждане е съобразен с фазите на адаптация и организационна социализация на младите курсанти. Тя протича в три етапа:

Първи етап – първоначална адаптация на курсанта към военната среда. Продължителност на този етап 30-45 дни. Ролята на младшия командир е водеща в запознаването на новопостъпилите курсанти с новите изисквания, начин на живот и единичната подготовка на боеца.

Вторият етап е основен свързан с организационната социализация и укрепване на адаптацията. Той продължава от 3 до 6 месеца. Ролята на младшият командир е да работи по формирането на нови модели на поведение, съобразени с изискванията на учебно - образователната среда.

Третият етап е свързан с подкрепа и подпомагане на личното развитие на курсантите. Това етапа на „психическо преустройство“ и той се характеризира с приемането на нормите и ценностите на военната-образователната среда. Ролята на младшите командири е да подкрепят и подпомага личностното израстване на подчинените си.

Представеният модел за подготовка на лидери се апробира вече пета година. За целта се използва изследователски дизайн по план на времевите серии. Провеждат се измервания с курсантите в рамките на първата учебна година, през първият месец и после на всеки три месеца. Използва се следният инструментариум:

Анкетна методика за изследване на психосоциалния климат.

Разработена е и апробирана специално за нуждите на армията от Панайот Рандев и Петър Петров. Използваната методика е публикувана в „Наръчник и програма за психологична подготовка за мисии в чужбина“ (Рандев, Петров, 2005). Методиката включва две скали, първата от които е т нар. „Профил на емоционалната атмосфера в подразделението“.: Състои се от 10 полярни твърдения – ликертов тип скала, които описват различни измерения на емоционалната атмосфера в курсантското подразделение (фиг. 1).

СЪТРУДНИЧЕСТВО	9---	8--	7-	6--	5--	4-	3-	2--	1--	СЪПЕРНИЧЕСТВО

Фигура 1. Пример от използвания инструмент за оценка на емоционалната атмосфера в подразделението

Втората скала е „Профил на професионалния климат в подразделението“. Състои се от 10 полярни твърдения, описващи различни измерения на груповия професионален климат в подразделението, насочен към оценка на командно-лидерските качества на ръководния състав, съществуващите взаимоотношения по вертикал/хоризонтал и оценка на сплотеността на екипа (фиг 2).

2.	СПЛОТЕНОСТ НА ПОДРАЗДЕЛЕНИЕТО											
	Много висока (уважение, доверие, липса на тормоз, решаване на човешките проблеми)		9- ---	8- ---	7- ---	6- ---	5- --	4- ---	3- --	2- ---	1	Много ниска (липса на уважение, недоверие, силен тормоз, нерешаване на човешките проблеми)

Фигура 2. Пример от използвания инструмент за оценка на професионалния климат в подразделението

Метод на недовършените изречения

Използва се набор от недовършени изречения за идентифициране на лични, служебни и дори битови проблеми. По този начин може да се осъществи надежден и пълен анализ на причините и факторите оказващи влияние върху взаимоотношенията в съответната военна структура. Осъществява се индивидуално тестуване от психолога на училището за проследяване на адаптацията на курсантите и възможни проблеми – използва се широк набор от методики, валидизирани и стандартизирани за български условия.

Резултати от изследванията: Получените резултати от проведените изследвания показват средна оценка по двете скали през годините в рамките на 8,50 - 8,90 за първата година от обучението на курсантите, при минимална дисперсия. Недовършените изречения извеждат преди всичко проблеми от индивидуален характер (избрана специалност, семейни проблеми, емоционално-интимни и др.) и проблеми от битов характер в курсантския батальон, а личностното тестуване показва индивидуални конкретни особености в преживяванията, с които се ангажира психолога на училището. Високите оценки свидетелстват за приемането на „младшия командир“ като образец на поведение и авторитет.

Приемаме апробираният модел за подготовка и менторство на младшите командири като успешен, с бъдеще във нашето Висше военно училище, още повече, че и отзивите от ползвателите на кадрите (ВМС), нямат бележки по командно-лидерското изграждане на офицерите

Заключение

Представеният модел за развитие на командно-лидерски качества доказва своята ефективност в условията на висшето военноморско образование. Интегрирането на взаимоучителната метода позволява на бъдещите офицери да развият практически умения за управление на хора още в учебна среда. Положителните отзиви от преките ползватели на кадри (ВМС) потвърждават, че моделът успешно подготвя лидери, способни да поемат отговорност в сложна професионална среда.

Библиография

Закон за отбраната и въоръжените сили на Република България (ЗОВС-РБ).

Правилник за прилагане на ЗОВС-РБ.

Иванов, П. (2020). Педагогически методи във военното обучение. София.

Петров, П., & Радев, П. (2005). Наръчник и програма за психологична подготовка за мисии в чужбина. Военно издателство.

Терзиев, В. (2019). Лидерството като социален процес. Университетско издателство „Васил Левски“.

Bartone, P. T., Kelly, D. R., & Matthews, M. D. (2013). Predicting Academic and Military Performance in West Point Cadets. Military Psychology, 25(5), 461–481. https://doi.org/10.1037/mil0000011

Clutterbuck, D. (2004). Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organisation (4th ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78–90.

Johnson, W. B. (2015). On Being a Mentor: A Guide for Higher Education Faculty (2nd ed.). Routledge.

Kram, K. E. (1985). Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. Scott, Foresman.

Topping, K. J. (2005). Trends in Peer Learning. Educational Psychology, 25(6), 631–645. https://doi.org/10.1080/01443410500345172

Jensen, M. A. C. & Tuckman, B. W., (1977). Stages of small-group development revisited. Group & Organization Studies, 2(4), 419–427. https://doi.org/10.1177/105960117700200404

Lieberman, H. R., et al. (2016). Cognitive function, mood, and sleep during temporary, severe energy deficit and physical activity in military training. Physiology & Behavior, 164, 254–261. https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2016.05.015

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). SAGE Publications.

Soeters, J., Winslow, D., & Weibull, A. (2006). Military Culture. In G. Caforio (Ed.), Handbook of the Sociology of the Military (pp. 237–254). Springer.

Whitmore, J. (2017). Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

ВАЛИДАЦИЯ НА ГЕНЕРИЧЕН МОДЕЛ НА ЛИДЕРСКИТЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Д-р Николай Николов, Прометрикс ООД
Нина Койнова, Лийн Диджитал Солюшънс ЕООД

VALIDATION OF A GENERIC LEADERSHIP COMPETENCY MODEL

Nikolay Nikolov, PhD, Prometriks Ltd.
Nina Koynova, Lean Digital Solutions Ltd.

Резюме: Докладът представя резултатите от валидизацията на генеричен модел на лидерските компетентности (ГМЛК), който е използван за изграждане на платформа на адаптивно дистанционно учене, базирана на изкуствен интелект (AI). Представени са предходни опити за разработване на подобни модели от Бормън и Бръш и Тет и колеги и е изложен подхода, приложен при извеждането на настоящия ГМЛК. Валидизацията на модела е осъществена чрез събиране на данни с 360-градусово оценяване в множество организации и анализ на данните чрез изследване на вътрешната консистентност на поведенческите дескриптори и факторен модел на компетентностите. В заключителната секция са коментирани основни изводи от изследването и приложението на модела за обучението на AI.

Ключови думи: Лидерство, ИИ, HR технологии, Менторство

Abstract: This report presents the results of the validation of a Generic Model of Leadership Competencies (GMLC), which was utilized in the development of an AI-based adaptive distance learning platform. It reviews previous attempts to develop similar models by Borman & Brush and Tett et al., and outlines the approach used to derive the current GMLC. The validation of the model was conducted through 360-degree feedback data collection across multiple organizations, followed by an analysis of the internal consistency of behavioral descriptors and a factor model of the competencies. The concluding section discusses the key findings of the study and the application of the model in AI training.

Keywords: Leadership, AI, HR tech, Personalized mentoring

Увод

С колкото и силни думи да се опише значението на лидерството за съвременните организации, те нямат да бъдат преувеличение. В съвременната динамична икономическа среда качеството на управлението се утвърждава като основен двигател на успеха и дългосрочната устойчивост на организациите. Ефективните лидери притежават критично важната способност да синхронизират индивидуалните стремежи на служителите с организационните приоритети, което е от решаващо значение не само за финансовия успех, но и за постигането на дългосрочните стратегически цели. От средата на 70-те години на XX век насам, лидерството надхвърля рамките на традиционното управление, като пренасочва фокуса си от административния контрол към вдъхновяване на човешкия капитал и обединяването му около общи организационни цели и стратегическа визия. Важността на лидерството за съвременните организации поставя на преден план развитието на лидерските умения. Компаниите не могат да губят години, за да подобрят ефективността на своите нови ръководители и това стимулира усилията да се разработват нови, иновативни методи и по-ефикасни техники за коучинг и обучение. Разчита се все повече на развитието на изкуствения интелект и настоящото изследване е непосредствено свързано с този въпрос. То е посветено на извеждането и валидирането на генеричен лидерски компетентностен модел, който на по-късен етап е използван за обучение на изкуствен интелект и за създаване на модерна AI базирана система за дистанционно менторство и коучинг за лидери чрез кратки съвети, наричани “nudges”. Проектът е № BG-RRP-2.006-0013-C01 „Embedded

Blended Leadership Environment“, финансиран от Следващо поколение ЕС чрез Плана за възстановяване и устойчивост. Докладът представя резултатите от извеждането и валидирането на генеричния лидерски компетентностен модел, което е едната от двете основни дейности по проекта.

Генеричен модел на лидерските компетентности

Извеждането на генеричния лидерски компетентностен модел стартира с литературен обзор. Първоначално, чрез итеративно търсене в основните научни бази данни: Web of Science, Scopus и Google Scholar с ключови думи „управленски“, „мениджър“, „лидер“, „лидерство“, „лидерски умения“, „лидерски компетенции“, „лидерска компетентност“, „управленски компетенции”, „управленска компетентност“, бяха идентифицирани повече от 1700 научни статии и глави от книги по темата, публикувани в периода от 1990 до 2024 година. Прегледът на резюметата показа, че понятията управленски и лидерски компетентности се използват от повечето автори като синоними и се изучават в различни научни дисциплини. Не всички научни статии са с една и съща тежест – някои изследвания са много по-влиятелни от други и това може да се види от техния индекс на цитиране (Social Science Citation Index - SSCI). Най-често цитираните статии и глави от книги представляват сами по себе си прегледи на напредъка в изучаването на предметната област или метаанализи. Огромна голяма част от публикациите са посветени на управленските и лидерски компетентности в специфични икономически сфери – здравеопазване, образование, верига на доставките, управление на проекти и пр. и са с чувствително по-нисък индекс на влияние. Когато приоритизирахме публикациите, на които да отделим повече внимание, ние изхождахме не само от техния SSCI индекс, но и от целта на нашия литературен обзор. Затова проследихме в детайли метаанализите и предходните опити за извеждане на генерични лидерски компетентностни модели.

Един от най-влиятелните опити за извеждане на генеричен модел на лидерските компетентности е предприет от Бормън и Бръш (Borman & Brush, 1993). Те се опитват да направят таксономия на управленските умения, като за целта изследват корелациите между всички 187 управленски умения, открити от организационните психолози към края на 20 век. Усилията им са продължени от Тет, Гътерман, Блейер и Мърфи (Tett, Guterman, Bleier, & Murphy, 2000), които изучават прогностичната валидност на лидерските компетенции. Тет и колеги отчитат факта, че едни от най-честите употреби на лидерските компетенции са в областта на подбора на нови лидери, промотирането на служители на управленски длъжности и вътрешните обучения на мениджъри в организациите. Следователно компетентностите могат да се разглеждат като цели, показатели и критерии в системите за подбор, тренингите и обученията и програмите за приемственост и развитие на лидери.

Изследванията на Hogan & Roberts, 1996, Campbell, 1994, Murphy & Shiarella, 1997, както и метаанализа на Ones & Viswesvaran, 1996 показват, че прогностичната сила на компетентностите зависи до голяма степен от специфичността на поведенческите дескриптори. Колко по-конкретно и специфично са формулирани поведенията, чрез които се описва дадената компетентност, толкова по-голяма е нейната прогностична способност спрямо бъдещото представяне на мениджъра в организацията. В своето изследване Тет и колеги се стремят да подобрят яснотата и специфичността на поведенията, чрез които са дефинирани управленските компетентности. Те също правят литературен обзор и обобщават управленските компетентностни модели, разпространени сред организациите към 2000 година. За проверката на прецизността на поведенческите дескриптори авторите ангажират като експерти 600 членове на Американската академия за мениджмънт. В

резултат от проучването, Тет и колеги развиват генеричен управленски компетентностен модел с 53 компетентности на ниско ниво, които могат да бъдат описани с 1 до 5 ясни и конкретни поведения. Този модел послужи като стартова точка за извеждането на нашия собствен генеричен лидерски компетентностен модел.

Прегледът на литературата ни показа, че голяма част от идентифицираните от Бормън и Бърш, както и Тет и колеги лидерски компетентности са валидни и до днес (виж например Gentry, Harris, Baker, & Leslie, 2008), но технологичното развитие през годините от края на XX век досега е довело до формирането на нови компетентности, свързани с работата от разстояние, agile методологията, управлението на виртуални екипи и пр. Актуализирайки модела на Тет и колеги, стигнахме до първия вариант на нашия нов генеричен лидерски компетентностен модел, които се състоеше от 46 компетентности и 159 поведенчески дескриптора. Този модел бе представен в индивидуални интервюта на 10 експерти в областта на управлението на човешките ресурси и обучението на лидери, а получената обратната връзка от тях бе използвана за оптимизирането на компетентностите и прецизиране на поведенческите описания. С този актуализиран вариант на Генеричния модел на лидерските компетентности (ГМЛК) проведохме пилотно изследване в 5 организации. Целта на пилотното изследване бе да подготви и провери технически и в психометрично отношение съставения въпросник и неговата имплементация на платформа за онлайн 360-градусово оценяване. В пилотното изследване с Генеричния модел на лидерските компетентности бяха оценени 14 висши ръководители и 23 ръководители на средно ниво и общо 312 респонденти. Фокусът на проучването бе структурата и вътрешната консистентност на поведенческите дескриптори. Коефициентите на Кронбах алфа и резултатите от експлораторните факторни анализи бяха използвани за допълване, премахване или замяна на поведенчески маркери, обединяване на високо корелиращи компетентности и финално прецизиране на модела.

Валидизация на модела

За валидизацията на Генеричния модел на лидерските компетентности бяха събрани общо 5002 оценки за 669 мениджъри на високо, средно и ниско ниво от 14 организации. От тях 129 са висши мениджъри, 157 са ръководители на средно ниво, а останалите 383 са тийм лидери и мениджъри на оперативно ниво. Ръководителите на средно ниво и тийм лидерите бяха оценени с една и съща версия на въпросника, тъй като в пилотното изследване се установи, че разликите между среден и оперативен мениджмънт в различните по големина и структура организации са силно вариативни и е трудно да бъдат еднозначно определени.

Резултати

Първата стъпка във валидизацията на Генеричния модел на лидерските компетентности е проверка на вътрешната консистентност на компетентностите. Компетентностите са ненаблюдаеми или латентни променливи. За тях единствено можем да съдим посредством поведенията на оценяваните лица и резултатите от техните действия и решения. За тази цел обаче поведенията трябва да описват вътрешноконсистентна картина. Ако твърдим, че поведения 1, 2 и 3 са маркери на компетентност 1, това означава, че латентната променлива компетентност 1 е причината да наблюдаваме точно тези поведения 1, 2 и 3 и точно такава тяхна ефективност. Следователно коефициентът на вътрешна консистентност Кронбах алфа може да се интерпретира като мярка за структурна свързаност на определени поведения с определени компетентности.

Таблица 1. Коефициенти на Кронбах алфа на компетентностите от ГМЛК

	Компетентност	BG	ENG	DE	Всички версии
1	Самоконтрол	.865	.882	.827	0.87
2	Устойчивост (резилиънс)	.739	.770	.810	0.76
3	Управление на стреса	.903	.906	.857	0.90
4	Решителност	.891	.907	.863	0.90
5	Ориентация към резултати	.926	.936	.901	0.93
6	Асертивност	.879	.885	.802	0.88
7	Изграждане на отношения	.827	.891	.782	0.86
8	Фокус върху бизнес резултатите	.913	.928	.894	0.92
9	Грижа за хората	.930	.934	.876	0.93
10	Управление на промяната	.944	.956	.927	0.95
11	Фокус върху клиента	.953	.963	.930	0.96
12	Комуникация	.903	.935	.892	0.92
13	Управление на конфликти	.937	.949	.919	0.94
14	Вземане на решения	.943	.952	.896	0.95
15	Делегиране	.837	.841	.809	0.84
16	Дигитална компетентност	.925	.923	.889	0.92
17	Емпатия	.832	.874	.703	0.84
18	Гъвкавост	.911	.918	.860	0.91
19	Вътрешна мотивация	.814	.822	.822	0.81
20	Иновации	.945	.947	.905	0.95
21	Активно слушане	.915	.919	.884	0.92
22	Менторство и развитие	.968	.972	.945	0.97
23	Мотивиране	.917	.923	.883	0.92
24	Нетуъркинг	.865	.897	.860	0.87
25	Планиране и организиране	.949	.959	.925	0.95
26	Презентиране	.856	.887	.828	0.87
27	Приоритизиране	.884	.895	.751	0.88
28	Проактивност и инициативност	.883	.877	.836	0.88
29	Решаване на проблеми	.953	.966	.913	0.96
30	Оптимизиране на процеси	.957	.951	.918	0.95
31	Надеждност	.856	.864	.755	0.85
32	Отговорност	.928	.938	.887	0.93
33	Стремеж към самоусъвършенстване	.892	.889	.841	0.89
34	Фокус върху задачите	.893	.925	.887	0.91
35	Стратегическо мислене	.938	.958	.960	0.95
36	Изграждане на екип	.910	.943	.806	0.92
37	Развитие на екипа	.950	.954	.906	0.95
38	Технологична компетентност	.878	.858	.901	0.87
39	Управление на времето	.944	.951	.920	0.95

40	Толерантност към различията	.939	.958	.889	0.95

Показатели на Кронбах алфа над 0.70 означават, че поведенческите дескриптори (айтемите на въпросника) адекватно и консистентно описват компетентностите, които би трябвало да описват.

В таблица 1 са представени коефициентите на Кронбах алфа, съответно за българската, английската (международната) и немската версия на въпросниците. Както може да се види от данните в таблица 1, всички компетентности, включени в Генеричния модел на лидерските компетентности показват високи коефициенти на вътрешна консистентност. Средната Кронбах алфа е 0.91, като тя варира от 0.86 за немските до 0.91 за международните компании. Резултатите от проверката на вътрешната консистентност дават сигурност при определяне на значението на отделните компетентности и съответно – на тяхната интерпретация.

Вторият елемент от валидизацията на модела бе изследване на неговата факторна структура. Нашата първоначална хипотеза бе, че всички лидерски компетентностни трябва да корелират положително и умерено високо помежду си и по този начин да формират един общ фактор от втори ред, който може да се нарече „Лидерска ефективност“. За целта използвахме статистическия метод факторен анализ. Той представлява мултивариативен статистически метод, чиято основна цел е редукция на размерността и идентифициране на латентни променливи (фактори), които обясняват корелациите между набор от наблюдавани променливи. Методът постулира, че вариацията в наблюдаваните променливи може да бъде обяснена чрез по-малък брой ненаблюдаеми, основни фактори. Използвахме метода „максимално подобие“ за извличане на факторите и критерия „собствена стойност на факторите“ по-голям от 1 за прекратяване на екстракцията. Консистентно на предварителните ни очаквания получихме решение със само един общ фактор и всички базисни лидерски компетентности показват субстанциални тегла по него. Факторното решение обяснява 77% от общата вариация, което е оптимален резултат (виж Gorsuch, 2015). Коефициентът на Кайзер-Майър-Алкин е 0.98, което също е отличен резултат за адекватността на факторното решение. В таблица 2 са представени факторните тегла на първичните лидерски компетентности по този фактор от втори ред.

Таблица 2. Матрица на факторните тегла, извлечени чрез Maximum Likelihood (ML) и критерий на Кайзер за прекратяване на извличането на фактори

Лидерска ефективност			Лидерска ефективност	
Самоконтрол	0.78		Мотивиране	0.91
Устойчивост	0.79		Нетуъркинг	0.84
Управление на стреса	0.80		Планиране и организиране	0.91
Решителност	0.90		Презентиране	0.89
Ориентация към резултати	0.95		Приоритизиране	0.79
Асертивност	0.82		Проактивност	0.86
Изграждане на отношения	0.83		Решаване на проблеми	0.95
Фокус върху бизнеса	0.88		Оптимизация на процеси	0.94
Грижа за хората	0.91		Надеждност	0.88
Управление на промени	0.93		Отговорност	0.83
Комуникация	0.87		Стремеж към самоусъвършенстване	0.85

Управление на конфликти	0.87		Стратегическо мислене	0.89
Взимане на решение	0.96		Изграждане на екип	0.88
Делегиране	0.86		Развитие на екипа	0.92
Емпатия	0.85		Технологична компетентност	0.82
Гъвкавост	0.88		Управление на времето	0.92
Вътрешна мотивация	0.86		Толерантност към различията	0.91
Подкрепа на иновации	0.94		Фокус върху клиента	0.86
Активно слушане	0.88		Дигитална компетентност	0.78
Менторство и развитие	0.95		Фокус върху задачите	0.83

Всички базисни компетентности в модела са обусловени от общия фактор „Лидерска ефективност“, който пък от своя страна може да бъде описан структурно, логически и статистически чрез тях.

Изведената чрез експлораторния факторен анализ структура бе подложена на проверка чрез конфирмационен факторен анализ (КФА). Това е статистическа техника, използвана за проверка на хипотези относно структурата на взаимовръзки между наблюдавани променливи и латентни конструкции (фактори). За разлика от експлораторния факторен анализ, който търси да открие подлежащи структури, КФА изисква изследователят предварително да специфицира модел, базиран на теория или предишни емпирични открития. Този модел включва хипотезирани факторни тегла, ковариации между факторите и остатъчни дисперсии на наблюдаваните променливи. КФА оценява доколко емпиричните данни съответстват на този предварително дефиниран теоретичен модел. Използват се различни индекси за моделна адекватност (model fit indices), като $\chi 2$ тест, RMSEA, CFI, TLI и SRMR, за да се оцени съответствието между хипотетичния модел и наблюдаваната ковариационна матрица. Високите стойности на индексите за сравнително прилягане (CFI, TLI), близки или над 0.90 и ниските стойности на индексите за абсолютно прилягане (RMSEA, SRMR), близки или по-ниски от 0.05, обикновено показват добро съответствие.

В таблица 3 са представени резултатите от конфирмационния факторен анализ на еднофакторния модел на лидерството. Показателят SRMR е под 0.05, което е добър резултат, RMSEA е 0.10, а индексът CFI е близък до 0.90. Това означавава, че еднофакторния модел е сравнително добро обяснение на структурните връзки между базисните лидерски компетентности.

Таблица 3. Мерки за адекватност на факторния модел

				RMSEA 90% CI	
CFI	TLI	SRMR	RMSEA	Lower	Upper
0.883	0.874	0.0280	0.105	0.103	0.106

Обсъждане

На базата на проведеното валидизационно изследване може да се заключи, че генеричният модел на лидерските компетентности се потвърждава като универсален и устойчив в структурно отношение в различните компании и култури. Резултатите от факторните анализи показват, че всички 40 базисни лидерски компетентности имат субстанциални тегла по общия фактор, което означава, че всички те са важни и формират генералната лидерска компетентност. Освен това резултатите от валидизацията на ГМЛК

потвърждава данните от по-ранните изследвания на Тет и колеги за еднофактория модел на лидерската компетентност, като същевременно показват, че нови компетентности като дигитална компетентност, използване на AI, управление в матрични структури, лидерство във виртуални екипи, лидерство в agile екипи и пр. не водят до промени на структурата на лидерската компетентност, а само добавят нови аспекти към нея. Актуалните данни от проучването сочат, че технологичните аспекти и дигиталната компетентност не просто намират място в универсалния лидерски компетентностен модел, но и че се превръщат в компетентностите с най-голяма тежест за общата оценка на лидерска ефективност и ефикасност.

Резултатите от изследването бяха използвани за обучението на Sentiment AI модел, който по същество представлява базов модел за семантичен анализ в платформата Blended Leading. Този AI продукт предлага менторство за лидери директно в Microsoft Teams. ГМЛК и ключовите думи към всяко от поведенията в него се използват за анализ иинтерпретация на резултати от 360-градусово оценяване, включващо също така отворени въпроси и коментари. Алгоритмите позволяват мапване на клиентския модел на компетенции с генеричния модел с цел по-задълбочен и прецизен анализ на получените данни и отворените въпроси и извеждането на по-ясни и конкретни препоръки за подобрение на базата на идентифицираните области за развитие и силни страни. Като краен резултат лидерите са подпомогнати от AI и получават директно в MS Teams психометрично валидни, уместни и персонализирани съвети за развитие – базирани на клиентския модел на компетенции и ценности, както и на индивидуалните резултати на лидера от 360-градусовото оценяване.

Библиография

Ashton, M. C. (1998). Personality and job performance: The importance of narrow traits. Journal of Organizational Behavior, 19, 289–303.

Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. Human Performance, 6, 1–21.

Borman, W. C.,& Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human Performance, 10, 99–109.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 1, pp. 39–74). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Chi, M. T. H., Glaser, R., & Farr, M. J. (1988). The nature of expertise. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Conger, J. A.,& Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of Management Review, 12, 637–647.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. Journal of Applied Psychology, 78, 98–104.

Cronbach, L. J., & Gleser, G. C. (1965). Psychological tests and personnel decisions. Urbana: University of Illinois Press.

Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. Psychological Bulletin, 52, 281–302.

Gorsuch, Richard L. (2015). Factor analysis. Routledge: Hove, East Sussex BN3 2FA

Harris, M. (1998). Competency modeling: Viagraized job analysis or impotent imposter? The Industrial–Organizational Psychologist, 36, 37–41.

Hemphill, J. K. (1959). Job descriptions for executives. Harvard Business Review, 37, 55–67.

Hogan, J., Hogan, R., & Murtha, T. (1992). Validation of a personality measure of job performance. Journal of Business & Psychology, 7, 225–236.

Hogan, R., Murphy, G. J., & Hogan, J. (1993). What we know about leadership. American Psychologist, 49, 493–504.

Murphy, K. R., & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. Personnel Psychology, 50, 823–854.

Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1996). Bandwidth–fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. Journal of Organizational Behavior, 17, 609–626.

Paunonen, S. V., Rothstein, M. G., & Jackson, D. N. (1999). Narrow reasoning about the use of broad personality measures for personnel selection. Journal of Organizational Behavior, 20, 389–405.

Tett, R. P. (1998). Is Conscientiousness ALWAYS positively related to job performance? The Industrial– Organizational Psychologist, 36, 24–29.

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. Personnel Psychology, 44, 703–742.

Tett, R. P., Jackson, D. N., Rothstein, M.,& Reddon, J. R. (1994). Meta-analysis of personality–job performance relations: A reply to Ones, Mount, Barrick, and Hunter (1994). Personnel Psychology, 47, 157–172.

Tett, R. P., Jackson, D. N., Rothstein, M., & Reddon, J. R. (1999). Meta-analysis of bidirectional relations in personality–job performance research, Human Performance, 12, 1–29.

МОТИВАЦИЯ И АВТЕНТИЧНОСТ НА МЕНИДЖЪРИ ОТ СЪВРЕМЕННИ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ (КРОСКУЛТУРАЛНО ИЗСЛЕДВАНЕ)

Проф. д-р Велислава Чавдарова, ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“

MOTIVATION AND AUTHENTICITY OF MANAGERS IN CONTEMPORARY BUSINESS ORGANIZATIONS (CROSS-CULTURAL STUDY)

Prof. Velislava Chavdarova, PhD, St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo

Резюме: Докладът разглежда взаимовръзката между мотивацията и автентичността на мениджъри в съвременни бизнес организации в кроскултурен контекст. Въз основа на теоретичен анализ и емпирично изследване сред респонденти от България, Русия и Италия се очертават основните фактори за мотивация и проявления на автентично лидерство. Резултатите показват, че мотивацията на мениджърите е силно повлияна от ценностни нагласи и културни специфики, като автентичността се откроява като ключов елемент за изграждане на доверие, организационна устойчивост и ефективност.

Ключови думи: мотивация, автентичност, мениджъри, кроскултурно изследване, организационно поведение, лидерство

Abstract: The report examines the relationship between motivation and authenticity of managers in contemporary business organizations within a cross-cultural context. Based on theoretical analysis and an empirical study conducted among respondents from Bulgaria, Russia, and Italy, the research outlines key , motivational factors, and manifestations of authentic leadership. The findings indicate that managerial motivation is strongly influenced by value orientations and cultural specificities, while authenticity emerges as a crucial element for building trust, organizational resilience, and effectiveness.

Keywords: motivation, authenticity, managers, cross-cultural research, organizational behavior, leadership

Увод

В съвременните организации управлението на човешките ресурси е ключов фактор за устойчивото развитие. В центъра на управленската дейност стоят мотивацията и автентичността на мениджърите – качества, които определят ефективността на работните екипи и формират организационната култура. Докладът разглежда кроскултурално изследване върху мотивационния профил и автентичността на мениджъри в България, Русия и Италия.

Автентичността се приема като съответствие между ценности, убеждения и реално поведение. В организационен контекст тя се проявява чрез искреност, етичност и баланс в отношенията. Автентичното лидерство създава доверие, стимулира иновации и намалява риска от управленски нарцисизъм.

От своя страна автентичното лидерство се характеризира с лидерски стил, основан на прозрачност, етичност и искрена грижа за последователите. То се противопоставя на инструменталното и манипулативно лидерство, което преследва краткосрочни цели за сметка на доверието. Автентичният лидер изгражда трайни връзки чрез откритост и съгласуваност между думи и дела. Ключови елементи на автентичността са: самоосъзнаване – разбиране на собствените мотиви, емоции и ценности; вътрешен морален компас – ориентация към етични стандарти; баланс в обработката на информацията – способност да

се отчитат различни гледни точки; прозрачност във взаимоотношенията – откритост и искреност при комуникация.

Практическото значение на автентичното лидерство в организациите е безспорно. Автентичността води до по-голямо доверие в екипа и ангажираност на служителите, тя е предпоставка за дългосрочна организационна устойчивост и конкурентоспособност. В кроскултурна перспектива проявленията ѝ се различават, но ценността ѝ е универсална.

Компонентите на автентичното лидерство и тяхното дялово разпределение за изобразени на фиг. 1 (Паличев, И.2021, с.87)

Фигура 1. Компоненти на автентично лидерство

Съвременните мениджъри работят в условия на висока конкуренция, цифровизация и културно многообразие. Това предполага изследването на автентичното лидерство да бъде обвързано и с проучване на мотивацията на мениджърите. Ефективната мотивация комбинира материални стимули с нематериални фактори – признание, развитие, автономия и възможности за изява. Таблица 1 отразява някои основни теории за мотивацията, значими за организационната практика.

Таблица 1. Сравнителен преглед на теориите за мотивация

Теория	Основни идеи	Практическо приложение
Маслоу (Йерархия на потребностите)	Потребностите се подреждат от базови (физиологични, сигурност) до висши (признание, себеактуализация).	Мотивиране чрез осигуряване на базови условия и създаване на възможности за развитие.
Херцберг (Двуфакторна теория)	Разграничение между хигиенни фактори (условия, заплата) и мотиватори (признание, постижения).	Подобряване на условията и стимулиране на вътрешната мотивация чрез признание и растеж.
Врум (Теория на очакванията)	Мотивацията зависи от очакването, че усилията водят до резултат и ценността на този резултат.	Ясно дефиниране на цели и връзка между усилия, резултати и награди.
Адамс (Теория на справедливостта)	Мотивацията зависи от възприеманото равенство между усилия и възнаграждение.	Гарантиране на справедливи политики за възнаграждение и признание.
Декси и Райън (Теория на самодетерминацията)	Автономия, компетентност и свързаност са ключови фактори за вътрешна мотивация.	Създаване на среда, която подкрепя независимостта, развитието и екипната свързаност.

В организационен контекст мотивацията има следните особености: в условията на дигитализация и глобализация материалните стимули са необходими, но недостатъчни; Съвременните служители и мениджъри ценят признание, развитие и смисъл в работата; Емоционалната интелигентност и умението за изграждане на доверие също се превръщат в мотиватори. Теоретичният модел на изследването е представен в таблица 2.

Таблица 2. Обобщение на връзката между мотивация и автентичност

Аспект	Мотивация	Автентичност
Теоретични основи	Класически и съвременни теории (Маслоу, Херцберг, Врум, Декси и Райън).	Философски, психологически и организационни измерения (Роджърс, Walumbwa).
Ключови фактори	Автономия, признание, цели, справедливост, развитие.	Самоосъзнаване, морален компас, прозрачност, етика.
Практическо приложение	Стимулиране чрез баланс между вътрешни и външни мотиватори.	Изграждане на доверие, устойчиво лидерство, организационна култура.

Представеното в доклада изследване е проведено в периода 2023-2024 година и обхваща 128 респонденти: 74 българи, 36 руснаци и 18 италианци, заемащи управленски позиции. Изследователят си постави за цел изследваните лица да бъдат служители от различни нива на организационната структура на управление на компании с повече от 50 човека персонал, за да може получените данни да бъдат коректно сравнени в различните национални групи. След множество трудности и откази от различни организации и в трите държави (най-вече в Италия), тази цел беше постигната.

За реализацията на изследването са използвани следните инструменти: скала за автентичност (Джонев, Димитров, 2015, с.195); въпросник мотивационен профил (Джонев, Димитров, 2015, с.190) и качествени интервюта. Взимайки някои от постулатите на теорията на Роджърс, използваната скала за автентичност в настоящото изследване представлява динамична диспозиционна структура, която включва следните три компонента: автентичен начин на живот; приемане на външно влияние; себеотчуждение.

При този модел автентичността представлява съгласуваност между вътрешните преживявания на личността, нейните когнитивни презентации за тях и външните прояви като поведения и отношения с околните (Джонев, Димитров, 2015, с.492). Автентичният начин на живот е степента, в която поведението е в съответствие с вътрешните преживявания на Аз-а. Приемането на външно влияние е степента, в която междуличносттните отношения влияят и променят преживяванията, преценките и поведението на Аз-а. И последният компонент, себеотчуждението, дава информация доколко индивидът при своето поведение и общуване с другите е загубил връзка със себе си, с потребностите и емоциите на своето реално Аз.

Получените резултати могат да бъдат обобщени по следния начин:

Дескриптивните статистики на скалите за автентичност Автентичен живот, Приемане на чуждо влияние и Самоотчуждение, както и разликите между трите националности, са представени в таблици 3, 4 и 5.

Данните в таблица 3 показват, че трите националности се различават статистически значимо в нивата на скала Автентичен живот. Лицата от българска националност имат най-високи нива, а тези от италианска националност – най-ниски.

Таблица 3. Дескриптивни статистики, коефициент на вътрешна консистентност и разлики между националностите по скала Автентичен живот

Националност	M	SD	A	F	p
Българска	5,81	1,23	0,70	4,164	0,016
Руска	5,60	0,82			
Италианска	5,44	0,83			
Общо	5,70	1,08			

Таблица 4. Дескриптивни статистики, коефициент на вътрешна консистентност и разлики между националностите по скала Приемане на чуждо влияние

Националност	M	SD	α	F	p
Българска	2,68	1,25	0,70	1,446	0,236
Руска	2,68	1,12			
Италианска	2,94	1,23			
Общо	2,72	1,22			

Данните в таблица 4 показват, че трите националности не се различават статистически значимо в степента на приемане на чуждо влияние.

Таблица 5. Дескриптивни статистики, коефициент на вътрешна консистентност и разлики между националностите по скала Самоотчуждение

Националност	M	SD	A	F	p
Българска	2,27	1,13	0,70	3,087	0,047
Руска	2,57	1,42			
Италианска	2,38	0,98			
Общо	2,37	1,20			

Получените данни показват, че трите националности се различават статистически значимо в нивата на самоотчуждение. Допълнителният анализ чрез множествени сравнения между групите показва, че лицата от българска националност, които имат най-ниски нива на самоотчуждение, се различават статистически значимо от лицата от руска националност, които са с най-високи нива (p=0,013)“ (Чавдарова, Паличев, 2024, с.78).

По отношение на мотивационните фактори за мениджърите от България най-висок ранг имат мотивационните фактор, свързани със сигурност. За италианските, свързани с автономия, а за руските – факторите, свързани с признание. Резултатите показват, че българските мениджъри са ориентирани към сигурност и стабилност, ценят лоялността и междуличностните отношения. Руските мениджъри акцентират върху йерархия и контрол, но демонстрират потребност от доверие и признание. Италианските мениджъри са по-отворени към иновации, социални връзки и емоционална изразност.

Таблица 6. Кроскултурни различия в мотивационните фактори

Фактор	България	Русия	Италия
Сигурност	Висока	Средна	Ниска
Признание	Средно	Високо	Средно
Автономия	Ниска	Средна	Висока

Лицата с по-висока степен на привързаност в най-голяма степен оценяват живота си като автентичен, но същевременно в най-голяма степен приемат чуждо влияние.

Лицата с по-висок самоконтрол имат по-високо чувство за автентичен живот, а тези с висока степен на импулсивност демонстрират най-високи нива на приемане на чуждо влияние и самоотчуждение.

За проверка на допускането, че автентичността е фактор за мотивите за работа на изследваните лица, трите скали на въпросника за автентичност – Автентичност, Приемане на чуждо влияние и Самоотчуждение, са подложени на еднофакторен дисперсионен анализ със зависими променливи Хигиенни фактори и Мотиватори (в аспектите „Важност“ и „Наличие“) при цялата извадка.

Резултатите показват, че българските мениджъри са ориентирани към сигурност и стабилност, ценят лоялността и междуличностните отношения.

Руските мениджъри акцентират върху йерархия и контрол, но демонстрират потребност от доверие и признание. Италианските мениджъри са по-отворени към иновации, социални връзки и емоционална изразност.

Данните показват, че мениджърите, които оценяват в най-голяма степен живота си като автентичен, са склонни да приписват най-голяма важност на хигиенните фактори. Перцепциите на изследваните лица за автентичността на техния живот са свързани статистически значимо и с оценката им за степента, в която хигиенните фактори са реализирани на практика в работата им, като посоката на връзката е противоположна – хората, които оценяват живота си като най-автентичен, оценяват най-ниско наличието на хигиенните фактори в реалността на трудовата си дейност.

Според получените резултати перцепциите на мениджърите за автентичността на техния живот не са статистически значим фактор за важността на мотиваторите в тяхната работа, но са свързани статистически значимо с оценките им за наличието на тези фактори в трудовата среда. Лицата, които възприемат в най-висока степен живота си като автентичен, оценяват най-ниско наличието на мотиваторите.

От друга страна перцепциите на хората за степента, в която те приемат чуждо влияние върху живота си, са статистически значим фактор за важността на хигиенните фактори в тяхната работа. Тези, които в най-голяма и най-малка степен приемат чуждо влияние, приписват по-ниска важност на хигиенните фактори в сравнение с хората със средно ниво на приемане на чуждо влияние. Приемането на чуждо влияние не е свързано статистически значимо с оценките на изследваните лица за наличието на хигиенните фактори.

Лицата, които възприемат в най-голяма степен приемане на чуждо влияние, най-малко ценят мотиваторите в работата си. Приемането на чуждо влияние няма статистически значим ефект върху оценките на мениджърите за наличието на мотиватори в тяхната трудова среда. Самоотчуждението обаче влияе върху оценките на респондентите за наличието на хигиенните фактори: с нарастването на самоотчуждението оценките се повишават. При хората с високо ниво на самоотчуждение степента на недостатъчност на важни за тях ресурси в работната среда е най-висока.

В заключение, изследването на мотивацията и автентичността на мениджъри в съвременните бизнес организации показва, че двете понятия са взаимно свързани и се допълват в процеса на изграждане на устойчиво лидерство. Мотивацията осигурява енергия и насоченост, докато автентичността гарантира доверие и етична рамка на управлението.

Класическите и съвременните теории за мотивация дават инструменти за разбиране на вътрешните и външните стимули, които движат поведението на мениджърите. Автентичността, от своя страна, осигурява стабилност и прозрачност в организационните отношения.

Практическите изводи показват, че организациите, които едновременно стимулират вътрешната мотивация и насърчават автентичното лидерство, постигат по-висока ефективност, по-ниско текучество и по-голяма устойчивост в динамичната съвременна бизнес среда.

Библиография

Джонев, С., Димитров, Пл. (2015). Организационно консултиране. Мениджмънт. Управление на човешките ресурси – том 3. С. Изд.“Ен Джи Би Консултинг“, ISBN978-619-90313-3-9, с.190

Паличев, И. (2021). Мотивация и благоденствие на личността. В. Търново: изд. Абагар, ISBN 978-619-168-296-6 // Palichev, I. (2021)

Чавдарова, Велислава и др. Личностен профил и автентичност (кроскултурално изследване на мениджъри в съвременни бизнес организации / Иван Паличев - библиотека „Диоген“ книга „Психология“, том 32 (1),Университетско издателство „Св. св. Кирил и Методий“, ISSN 1314-2763 (print) ISSN 2367-9549 (online), с. Велико Търново, 2024 [Инд./Реф. в: CEEOL]

СЕДЕМКОМПОНЕНТЕН МОДЕЛ ЗА АВТЕНТИЧНО ЛИДЕРСТВО: ТЕОРИЯ, ЕМПИРИЧНИ РЕЗУЛТАТИ И ПРАКТИЧЕСКИ НАСОКИ

Д-р Милена Хаджиивановa, СУ „Св. Кл. Охридски“

SEVEN-COMPONENT MODEL OF AUTHENTIC LEADERSHIP: THEORY, EMPIRICAL FINDINGS AND PRACTICAL GUIDELINES

Milena Hadzhiivanova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: С оглед на нуждата от по-дълбоко и културно релевантно разбиране за автентичното лидерство, настоящото изследване представя разработването и емпиричната употреба на седемкомпонентен модел (AL-7C). Моделът надгражда класическите четири компонента на Avolio & Gardner (2005) и Walumbwa et al. (2008), като включва нови елементи: уязвимост, емпатия, овластяване и водене от смисъл. Използван е комбиниран методологичен подход: теоретичен анализ, интервюта с лидери (N=38), експертна оценка и количествено изследване (N=255), паралелно с класическия и с авторски въпросник AL-7C. Резултатите очертават най-високи оценки за интегритет, нагласа за растеж и себепознание. Уязвимостта получава най-ниска стойност, което разкрива културно предизвикателство. Изследването предлага валидиран инструмент за диагностика и развитие на автентично лидерство в български контекст.

Ключови думи: автентично лидерство, организационна психология, себепознание, уязвимост, овластяване

Abstract: Given the need for a deeper and culturally relevant understanding of authentic leadership, this study presents the development and empirical validation of a seven-component model (AL-7C). The model expands the classical frameworks of Avolio & Gardner (2005) and Walumbwa et al. (2008) by integrating additional components such as vulnerability, empathy, empowerment, and purpose-driven leadership. A mixed-method approach was applied, including theoretical analysis, interviews with leaders (N=38), expert evaluation, and a large-scale quantitative study (N=255) using the newly developed AL-7C questionnaire. The results highlight integrity, growth mindset, and self-awareness as top-rated dimensions. Vulnerability received the lowest score, reflecting a cultural challenge. The study offers a validated tool for diagnosing and developing authentic leadership in the Bulgarian context.

Keywords: authentic leadership, organizational psychology, self-awareness, vulnerability, empowerment

Въведение

Автентичното лидерство се утвърждава като особено значимо в контекста на организационни трансформации, засилена социална нестабилност и търсене на смисъл в професионалната реализация. Теоретичните модели на Avolio & Gardner (Avolio & Gardner, 2005) и Walumbwa et al. (Walumbwa et al., 2008) въвеждат четири основни компонента на автентичността - себепознание, вътрешна морална перспектива, прозрачност и балансирана обработка на информация. Въпреки своя принос, тези модели остават ограничени по отношение на културна приложимост, емоционални аспекти и възможности за диагностика в реална организационна среда.

С оглед на нуждата от надграждане на съществуващите парадигми, настоящото изследване формулира и тества разширен модел на автентично лидерство със седем компонента, включващи както вътрешнопсихични, така и междуличностни измерения. Изследването е част от дисертационен труд, имащ за цел да разработи валиден, културно съобразен и практически приложим инструмент за изследване и развитие на автентично лидерство в българския организационен контекст.

Изследователският въпрос, който ръководи настоящата работа, е: Кои компоненти на автентичното лидерство се възприемат като най-значими от служители и мениджъри в български организации и какви са взаимодействията? Отговорът на този въпрос се търси

чрез емпирично изследване, включващо реална организационна извадка, създаване на авторски инструмент и статистическа обработка.

Методология

Настоящото изследване използва смесен подход, включващ както качествени, така и количествени методи, за да се изгради и валидационно тества моделът на автентично лидерство AL-7C.

1. Качествен етап

В първата фаза е извършен систематичен преглед на съществуващи инструменти за измерване на лидерство и автентичност. Проведени са полуструктурирани интервюта с 38 лидери от различни сектори - корпоративен, неправителствен и публичен. Данните са подложени на тематичен анализ, като са извлечени ключови категории, които надграждат класическите четири измерения. Самият процес преминава през следните пет етапа, които са показани на фиг.1:

Етап 1: Анализ на теоретични източници

Етап 2: Изграждане на разширен списък от нагласи и поведения (19)

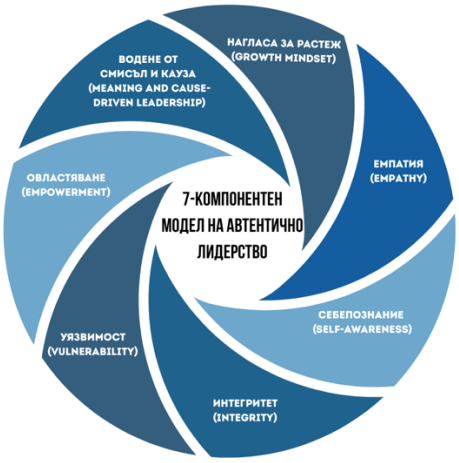
Етап 3: Качествено изследване чрез структурирани интервюта (38 респонденти)

Етап 4: Свеждане на характеристиките до 9 основни нагласи и поведения

Етап 5: Извеждане на 7-компонентен модел на автентичното лидерство. Факторен анализ. (KMO и Bartlett's Test; Ротирана компонентна матрица)

Фигура 1. Процес на създаване на авторски въпросник за изследване на автентично лидерство, AL-7C

На базата на анализа е създаден авторски инструмент: въпросник AL-7C, съдържащ 20 твърдения, разпределени по седем компонента: себепознание, нагласа за растеж, интегритет, уязвимост, емпатия, овластяване и водене от смисъл. Разширеният 7C модел е показан нагледно на фиг.2. Въпросникът е тестван пилотно с малка извадка (N=30), след което е адаптиран за масово прилагане.



Фигура 2. 7-компонентен авторски модел на автентично лидерство, AL-7C

2. Количествен етап

Изследването включва 255 респонденти от различни сектори и длъжности в български организации. Участниците попълват AL-7C въпросника онлайн, като към него е добавена задача за ранжиране на седемте компонента по възприемана значимост.

3. Надеждност и анализ

Изчислен е коефициент на вътрешна консистентност: Cronbach's α = 0.963, което показва висока надеждност на инструмента. Данните са обработени с дескриптивна и сравнителна статистика (средни стойности, проценти), с цел да се идентифицират приоритетните компоненти в лидерския профил според участниците.

Резултати

В тази секция, в табл. 1 са представени резултатите от количествения етап на изследването с 255 респонденти. Дескриптивната статистика за седемте компонента на AL-7C показва ясно изразени тенденции в оценките на респондентите (N=255). Данните са представени в таблицата по-долу:

Таблица 1. Резултати от количествения етап на изследването

Компонент	*Mean*	*Std. Deviation*
Интегритет (I)	4.54	0.859
Нагласа за растеж (GM)	4.47	0.850
Себепознание (SA)	4.29	0.968
Водене от смисъл / кауза (CD)	4.28	0.998
Емпатия / Хуманност (HT)	4.24	0.930
Овластяване на другите (E)	3.75	1.190
Уязвимост (V)	2.99	1.099

1. Основни наблюдения

Integrity (I) има най-висока средна стойност (M = 4.54), което потвърждава водещата роля на моралната последователност в автентичното лидерство.

Growth Mindset (GM) и Self-Awareness (SA) също са високо оценени (съответно M = 4.47 и M = 4.29), което подчертава значението на вътрешната осъзнатост и нагласата за учене.

Cause-Driven (CD) и Empathy (HT) поддържат сходни стойности (средно около 4.24–4.28), показвайки ценностното значение на смисъла и междуличностното свързване.

2. Изключения и вариативност

Empowering others (E) получава умерена средна стойност (M = 3.75), което предполага по-неутрални или вариращи оценки.

Vulnerability (V) изпъква с най-ниска средна стойност (M = 2.99), което я позиционира като изключение сред останалите компоненти.

Стандартното отклонение за E и V е по-високо (съответно SD = 1.190 и SD = 1.099), което показва по-големи различия в мненията сред участниците. Това може да сигнализира за:

- липса на културна консенсусност относно тези понятия;
- различна лична или организационна експозиция към подобни лидерски поведения.

Обсъждане

Данните от изследването показват отчетлива йерархия в оценките на компонентите на автентичното лидерство. Най-високо оценени са интегритетът (M = 4.54), нагласата за растеж (M = 4.47) и себепознанието (M = 4.29) - компоненти, които подчертават вътрешната устойчивост и моралната ориентация на лидера. Тези резултати са в съответствие с теоретичните модели на Avolio & Gardner (Avolio & Gardner, 2005) и Gardner et al. (Gardner et al., 2011), които представят себепознанието и моралната перспектива като „ядро“ на автентичността.

Интересен резултат е, че емпатията (HT) и воденето от смисъл (CD) също показват сравнително високи оценки (средно над 4.2), което потвърждава разбирането, че съвременните лидери трябва да бъдат не само етични и осъзнати, но и свързани с другите и движещи се от кауза.

Компонентът овластяване (E) показва по-ниска средна стойност (M = 3.75) и по-голяма вариативност (SD = 1.190), което може да се обясни с разнообразието в лидерските практики в различните сектори. Част от респондентите вероятно не са имали досег с овластяващи лидери или не възприемат този стил като необходим за автентичност.

Най-ниската средна стойност е отчетена за уязвимостта (V) - M = 2.99, SD = 1.099. Този резултат ясно откроява уязвимостта като противоречив и слабо приет компонент в българския лидерски контекст. Макар в съвременната литература (напр. Brown, 2018) уязвимостта да се представя като форма на автентична смелост, културните очаквания в България все още я свързват с риск, нестабилност или дори слабост.

Тези разлики в резултатите и тяхната вариативност показват нуждата от по-задълбочено разбиране и диалог относно ролята на емоционалната откритост, делегирането и личната смелост в лидерската практика.

Заключение

Представеният седемкомпонентен модел на автентично лидерство (AL-7C) предлага значимо разширение на съществуващите теоретични рамки чрез интегриране на психологически и междуличностни компоненти, адаптирани към българския културен контекст. Моделът демонстрира висока надеждност и аналитичен потенциал за използване в организационни изследвания и практически интервенции.

Основните изводи от изследването включват:

- Интегритетът и вътрешната консистентност се възприемат като най-важната основа на автентичното лидерство.

- Компонентите себепознание и нагласа за растеж оформят стабилен вътрешен център на лидера.

- Уязвимостта е компонент с потенциал за развитие, но изисква културна трансформация в разбирането за лидерска сила.

Изследването има и някои ограничения: ограничена географска обхватност, проведено е в един момент от време и е базирано на личните възприятия и преценки на респондентите. Въпреки това, резултатите очертават нова парадигма за лидерско развитие и предоставят надежден инструмент за диагностика и работа в организационна среда.

Моделът AL-7C вече намира приложение в:

- обучителни програми за мениджъри и лидери,
- индивидуален и екипен коучинг,
- организационна диагностика,
- академични изследвания, изследващи динамиката между автентичност и ангажираност, мотивация или организационна култура.

Чрез него се създава основа за изграждане на лидерски стил, който е етичен, човешки и устойчив.

Библиография

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315–338.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89–126.

Brown, B. (2018). Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts. Random House.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, 22(6), 1120–1145.

Sinek, S. (2009). Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. Penguin Books.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315–338.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89–126.

МОДЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВО УПРАВЛЕНИЕ НА НАУЧНИ ИЗДАНИЯ: РОЛЯТА НА АКАДЕМИЧНОТО ЛИДЕРСТВО

Гл. ас. д-р Атанаска Чолакова, МВБУ

MODELS AND SUSTAINABLE MANAGEMENT OF ACADEMIC JOURNALS: THE ROLE OF ACADEMIC LEADERSHIP

Chief Assist. Prof. Atanaska Cholakova, PhD, International Business School

Резюме: Настоящата статия анализира аспекти на модели за включване и устойчиво управление на научни списания, отчитайки ролята на академичното лидерство в университетските издателства. Въз основа на преглед на международни издателски практики и нормативни публикационни рамки се изследва как централизираните издателски политики, професионалните редакционни екипи, използването на отворени инфраструктури, както и устойчивите етични рамки допринасят за дългосрочна институционална устойчивост и международна видимост на изданията. Тези практики се разглеждат чрез анализ на съвременни модели за рецензиране, стандартизираното разпределение на авторския принос чрез таксономии като CRediT и механизми за постпубликационен контрол. Извеждат се някои съществени тенденции свързани с реконтекстуализация на авторството и необходимостта от трансформация на представянето на авторовия принос, както и снемането на анонимизирането в рецензентските процедури през отворените модели. Засяга се ролята на постпубликационния контрол като коректив при десиминация на научен продукт.

Ключови думи: издателски политики; публикационна етика; управление на публикационен процес; устойчиво управление; постпубликационен контрол; наукометрични бази данни

Abstract: The article analyses aspects in inclusion models and sustainable management of academic journals, with a specific focus on the role of academic leadership in university presses. Building on a review of international publishing practices and policy frameworks, the study examines how centralized publishing policies, professionalized editorial teams, open infrastructures, as well as robust ethical frameworks contribute to long-term institutional sustainability and international visibility. These practices are examined through an analysis of Open Access peer-review, standardized authorship attribution through the CRediT taxonomy, and post-publication control mechanisms. Several key trends are identified, including the recontextualization of authorship and the need to transform the disclosure of author contributions, as well as the gradual de-anonymization of peer-review procedures through open review models. The role of post-publication control as a corrective mechanism in the dissemination of scholarly output is also addressed.

Keywords: publishing policies; publication ethics; publication process management; sustainable governance; postpublication control; scientometric databases

Въведение

Дигитализацията и динамично ускорената трансформация на научна комуникация разкриват съществени възможности пред издателската сфера и достъпа до научно знание, но паралелно с това пораждат множество заплахи и системни рискове, свързани с качеството на академичната продукция, етична регулация и устойчиво управление на публикационна дейност. В съвременния академичен контекст – у нас и в международен аспект, се утвърждава традиционната максима „publish or perish", с която се експлицира императива за количеството продуктивност в съвременната наука (Wilson, 1942). Прекомерният публикационен натиск, съчетан с експанзията на модели за отворен достъп, непосредствено водят до трансформации в издателската екосистема. Негативите, следващи този процес са понижаване на качеството на научната продукция, ерозията на етичните публикационни стандарти и редуциране на стратегическия стремеж към дългосрочна устойчивост в научните издания. В допълнение по естествен начин се появяват и хищническите издания и

издатели, приоритизиращи краткосрочната печалба над качеството на научния продукт (Rice, Skidmore & Cobey, 2021).

През 2025 Европейската университетска асоциация и Издателството на Кеймбридж представят два сравнително изчерпателни доклада, засягащи настоящото състояние на издателската екосистема в контекста на университетските издания. Като проблемна област се очертават комерсиалните издателски модели, противоречащи на основните академичните ценности, съпроводени с повишаване на такси за публикуване, както и ограничаване на контрола от страна на академичната общност (EUA, 2025). В същото време публикационният натиск води до нарастване на обема на публикации и засилва фокуса върху количество, а не качество в академичното признаване (Cambridge University Press, 2025). В този ракурс се повдига и въпросът за необходимостта от систематизирани добри практики, насочени не само към формално включване на издания в наукометричните бази данни, но и тяхното дългосрочно институционално развитие, спазвайки интегритета и етичните рамки в научното изследване.

Същността на издателската дейност в контекста на десиминация на научна продукция е непосредствено свързана с гъвкавост и динамика. Въпросната динамика отразява трансформациите, необходими за утвърждаване на дадено издание в световната научна мрежа. Публикационните процеси в контекста на академичните издателства експлицират комплексната колаборация между автор-редактор-рецензент. Тази тристранна традиционна релация днес придобива различни измерения в смисъла на авторството от една страна, ролята на редактора в традиционното разбиране като „пазител на научното знание“ и регулаторната експертна функция на рецензента.

Настоящата статия цели да се интегрира в рамките на този дебат, като разглежда моделите за включване и устойчиво управление на академични списания в наукометричните бази данни не просто като технически или административен процес, а като резултат от многопластови управленски и етични решения. Академичното лидерство се концептуализира не само като индивидуално управленско присъствие, а по-скоро като институционална способност за стратегическо управление на издателските процеси. В този смисъл лидерството се проявява чрез последователност на политики, професионализация на редакционните и рецензионните практики и устойчиво прилагане на етични стандарти, които предпоставят включването в СИБД.

Изхождайки от преглед на международни издателски практики и нормативни редакторски рамки се разглежда ролята на централизираните издателски политики, редакционни екипи, използването на отворени инфраструктури и прилагането на устойчиви етични стандарти за дългосрочната институционална стабилност и международната видимост на университетските издания. За тази цел наукометричните бази не се интерпретират като гарант за видимост на научен продукт, те не са неутрални репозиториуми, напротив, функционалността им се характеризира с това, че са нормативни и епистемични филтри, които пряко валидират издателски практики, етични политики и предпоставят управленски модели. Ограниченията им, както и потенциалните злоупотреби (Gingras, 2016), са обект на широка дискусия (Franceschini, Maisano & Mastrogiacomo, 2016), което обаче, не редуцира утвърждаването им като инструмент за оценяване на научни постижения, разпределяне на финансови ресурси и управление на образователни политики (Pranckutė, 2021).

Трансформации на авторството, редакторската отговорност и рецензирането в съвременния публикационен процес

Същността или ядрото на изграждане на устойчив публикационен модел е свързан с трикратната структура, засягаща основните субекти в рамките на публикационния процес. Изхождайки именно от тази структурна взаимосвързаност се конкретизират и съвременните добри практики при изграждане на устойчиви модели. През последното десетилетие дебатът за интегрирането на таксономии, свързани с авторовия принос, е съществена стъпка към осъвременяване на издателските политики, тъй като ясно отразява парадигмалната промяна в контекста на разбиранията за научно авторство (Biagiolli, Galison, 2014). Преходът от традиционното индивидуализирано авторство към колаборативни и екипни форми на научното изследване изисква концептуална промяна, свързана с установяване на ясен принос в научния ръкопис.

Авторството тук се разглежда като исторически конструирана концепция, резултираща от синтез между идеологични и религиозни наративи (средновековното „напрежение“ между автор-авторитет, индивидуализма в Ренесанса), икономически фактори (комерсиализацията на книгите), както и технологични детерминанти (Гютенберговата преса, печатният пазарен поток в различните исторически периоди). Комплексността на трансформацията на ролята на автора исторически подготвя и пътя за преминаване към концепцията за роли на принос (contributorship), която се експлицира като особено релевантна в съвременните научни изследвания, характеризиращи се с колаборативност, интердисциплинарност и интеграция на технологията.

Като инструмент за прозрачно и структурирано разпределение на авторовия принос таксономията CrediT идентифицира и систематизира основни четиринадесет роли, целящи прецизиране на индивидуалния принос в научния труд. Внедряването на CrediT в издателските политики е свързано най-вече с интеграцията му с постоянни авторови идентификатори (ORCID), включването му в софтуери за управление на редакторския процес като Editorial Manager, ScholarOne (Hosseini et al., 2023) и ARPHA, както и машинната му четимост и интероперативност на метаданните. Моделът на contributorship е в пълно съзвучие с етичните принципи на COPE (2019) и допринася значително за намаляването на споровете за авторство и за ясно разпределение на отговорностите (Holcombe, 2019; Pulido, 2023).

Въпреки приемствеността на този вид отчитане на авторовия принос, възникват въпроси, свързани пряко с ограниченията на таксономията. Те засягат основно издания в социалните науки и хуманитаристиката, в допълнение на изведената от Pourret & Besançon (Pourret & Besançon, 2024) опасност от фрагментаризиране на авторовия принос при големи интердисциплинарни проекти. Забелязва се и нарастване на изследванията, свързани с прецизиране на таксономията, добавяне на нови приносни роли, специфични за изследвания, извън STEM, както и конкретизиране на ролите при употреба на инструменти на изкуствен интелект (He, Houde, Weisz, 2025; Resnik, Hosseini, 2025).

Таксономията CrediT в настоящия й вид функционира като адекватен инструмент при отчитане на авторство в съвременната научна публикация, доколкото съпътства последователни издателски политики. В този смисъл се счита, че интегрирането й в академични университетски издания съществено ще допринесе за прозрачност и прецизиране на отчетност по примера на Larivière, Pontille & Sugimoto (Larivière, Pontille & Sugimoto, 2021) с издания на PLOS, както и снемане на рисковете, свързани с обявяване на конфликт на интереси, неетични практики при разпределение на авторовия принос, както и редуциране на възможността за призрачно и подарено авторство.

На фона на западноевропейската традиция, свързана с устойчиво управление на рецензентски процедури, в контекста на българските издания се забелязва недостиг на отразяването и прозрачността в тази сфера. В хуманитаристиката, по данни на Publons от 2021 г., се установява значително нисък брой верифицирани процедури в сравнение със съседите ни, като България заема предпоследно място преди Северна Македония (Kozhukharov, Cholakova, 2021). Тези данни се съпровождат с дефицити, както в задоволителното познаване на спецификата на рецензентския процес, така и в подготовката на рецензентите в контекста на формално-съдържателни изисквания за оценяване на ръкопис и липсата на системно обучение на млади кадри. Друг проблем в българските издания, отчетен от Димитров (Dimitrov, 2022), е непотизмът, дори и при наличие на двойно сляпо рецензиране. Това явление не се дължи само на процедурни дефицити и формално неспазване на рецензентските принципи, а в значителна степен произтича от ограничената интернационализация на самите рецензентски мрежи, която съчетана с тесния академичен контекст спомага лесното разпознаване на авторовия стил дори и при наличие на формална анонимизация на ръкописите. В практиката малките университетски издания често разчитат на ограничен кръг от рецензенти и на собствени вътрешни бази данни със специалисти в съответната научна област, като липсата на специализиран редакторски софтуер, свързана с ограничени институционални ресурси, редуцира по значителен начин възможностите за достъп до разширени международни мрежи и регистри на рецензенти.

В дискусията относно трансформацията на научното рецензиране и повишаване капацитета на рецензентския поток – качествено и количествено, се експлицират две основни дейности – от една страна необходимостта от формално разпознаване на рецензентския труд и препоръки за внедряване на възнаграждения и академично признание, както и засилване и подкрепа в обучения за рецензенти от страна на академични издатели и институции (Cambridge University Press, 2025).

На фона на критиката на традиционните модели през последните петнадесет години се забелязва развитие и интегриране на отворени рецензентски модели, наред с комплексно отворено рецензиране и отворено постпубликационно рецензиране (Pöschl 2012; Ervens, Carslaw, Koop & Pöschl, 2025). Отвореното рецензиране по същността си включва диферентни практики, насочени към модификация на традиционното разбиране за анонимност и конфиденциалност, със стремеж за прозрачност и видимост (Wolfram, Wang, & Park, 2019), както и интегрирането на по-широк кръг от специалисти, участващи в оценяването на даден ръкопис, вкл. и чрез технологично обезпечаване на интерактивни дискусии (Petkov et al., 2025). Въпреки опасността от появата на предразсъдъци, изследвания аргументират равнопоставеното третиране на автори в този процес (Sun, Pang, Li, 2024), наред с това, че информативното съдържание и препоръки в публикувани рецензии е по-задълбочено и прецизно (Álvarez-García et al., 2026). В други изследвания се аргументира и идеята, че единствено отвореното рецензиране следва да подлежи на формално признание, поради прозрачността на извършения рецензентски труд (Teixeira da Silva, Daly, 2025). Макар и скоростното навлизане на отвореното рецензиране в медицинските и здравни издания, то разпространеният сред хуманитаристиката и социалните науки модел на двойното сляпо рецензиране остава постоянен като „златен стандарт“ в този тип процедури (Karhulahti, Backe, 2021; Derrick, Ross-Hellauer, 2020).

В настоящата концептуална рамка установяването на устойчив рецензионен модел се мисли като управленска задача, свързана с имплементиране на структури за оценяване на рецензентския труд, стратегическо постоянство при прилагане на подходяща форма на

рецензиране според спецификата на изданието, както и технологичното обезпечаване на цялостния процес с предоставяне на възможност за достъп до рецензентски мрежи.

В архитектоника на процесите едно от най-съществените ядра е редакционният колектив, отговорен за прилагане и адаптиране на издателските процедури. Съществената му роля е да интегрира стратегии, да адаптира редакционни политики и да обезпечи етичното процесите, свързани с десиминация на научен ръкопис. Постпубликационният контрол над ръкописи е основополагащ за изграждане на устойчиво издание, той следва да се реализира, както от авторите, така и от редакторите в научни издания. Отчитайки спецификата на научната продукция в България и ръкописите на български език възниква нужда от контрол над представените данни след влизането им в научната глобална мрежа.

Друг аспект на постпубликационния контрол е свързан с редакции на грешки възникващи в метаданните на публикации при тяхното индексиране в СИБД. В преноса на информация най-честите грешки се свързват с разпознаване на езика на публикацията, както и разчитане на библиографските метаданни при транслитерация на източници на кирилица (Spassova-Dikova, 2023), пропуск при отчитане на цитати, както и поява на т.нар. „фантомни цитати“, съществуващи грешки при представяне на метаданни от автори, редактори и издатели, както и неуспех при установяване на електронни връзки (Franceschini, Maisano, Mastrogiacomo, 2016). Отчитайки постоянното развитие и подобрение на фукционалността на двете наукометрични бази данни, то не се снема необходимостта от ефективен постпубликационния контрол, утвърждаващ се като базисен коректив в процеса на етично и отговорно представяне и разпространение на научен продукт.

Заключение

Настоящата статия подчертава критичната роля на лидерството в контекста на устойчиво управление и включване на научни издания в глобалната публикационна екосистема. Анализът показа, че фрагментираните политики и формално администриране могат да ограничат интеграцията в наукометричните бази и да редуцират институционалната устойчивост на изданията. Стратегическото лидерство на научни издания, основаващо се на интегриране на съвременни модели спомага за повишаване на легитимността и интеграцията на изданията. Предизвикателствата пред научната комуникация и десиминация на научен продукт предпоставят необходимостта от институционална адаптация и целенасочена трансформация, основаваща се на преосмисляне на ролята на авторството, рецензентските практики и цялостното управление на академични издания. В този ракурс устойчивото управление се концептуализира като процес на стратегическа адаптивност и интегриране на утвърдени международни модели в динамично развиващата се издателска сфера.

Библиография

Álvarez-García et al. (2026). Published peer review reports have higher informative content than unpublished reports. In: Journal of Informetrics. 20(1). https://doi.org/10.1016/j.joi.2025.101760

Biagioli, M., Galison, P. (2014). Scientific Authorship: Credit and Intellectual Property in Science. Hoboken: Taylor and Francis. ISBN: 978-0-415-94293-5.

Cambridge University Press. (2025). Publishing futures: Working together to deliver radical change in academic publishing. Report Ver. 1.0. Available at: https://www.cambridge.org/core/services/aop-file-

manager/file/68ef9df9a6c3702e57eae12a/Cambridge-University-Press-Publishing-futures.pdf. (Last seen: 14.01.2026)

COPE Council. (2019). COPE Discussion Document: Authorship. September. https://doi.org/10.24318/cope.2019.3.3

Dimitrov, K. (2022). Opportunities and Challenges in Publishing and Promoting Scientific Journals in Bulgaria. In: Journal of Management Sciences and Applications, 1, 6 – 12. https://doi.org/10.5281/zenodo.7631242

Derrick, G., Ross-Hellauer, T. 2020. Peer Review in SSH: In Need of Development? In: Ochsner, M., Kancewicz-Hoffman, N., Hołowiecki, M., & Holm, J. (Eds.). Over-view of peer review practices in the SSH. ENRESSH Report. European Network of Research Evaluation in the Social Sciences and Humanities, 10 – 14.

Ervens, B., Carslaw, K. S., Koop, T., and Pöschl, U. (2025). Review of interactive open-access publishing with community-based open peer review for improved scientific discourse and quality assurance, Atmos. Chem. Phys., 25, 13903 – 13952, https://doi.org/10.5194/acp-25-13903-2025.

EUA. (2025) Reclaiming academic ownership of the scholarly communication system. Challenges and opportunities for universities. Report. Available at: https://www.eua.eu/publications/briefings/reclaiming-academic-ownership-of-the-scholarly-communication-system.html. (Last seen: 14.01.2026)

Franceschini, F., Maisano, D., Mastrogiacomo, L. (2016). Empirical analysis and classification of database errors in Scopus and Web of Science. In: Journal of Informetrics, 10(4), 933-953. https://doi.org/10.1016/j.joi.2016.07.003.

Gingras, Y. (2016). Bibliometrics and research evaluation: uses and abuses. Cambridge, MA: The MIT Press. https://doi.org/10.7551/mitpress/10719.001.0001

He, J., Houde, S., Weisz, J. D. (2025). Which Contributions Deserve Credit? Perceptions of Attribution in Human-AI Co-Creation. In Proceedings of the 2025 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Yokohama Japan: ACM, 1 – 18. doi:10.1145/3706598.3713522

Holcombe, A. O. (2019). Contributorship, Not Authorship: Use CRediT to Indicate Who Did What. Publications, 7(3), 48. https://doi.org/10.3390/publications7030048

Hosseini, M. et al. (2023). Enhancing Understanding and Adoption of the Contributor Roles Taxonomy (CRediT). In: OSF Preprints. https://doi.org/10.31222/osf.io/n6249

Karhulahti, V.M., Backe, H.J. (2021). Transparency of peer review: a semi-structured interview study with chief editors from social sciences and humanities. In: Research Integrity and Peer Review, 6, 13. https://doi.org/10.1186/s41073-021-00116-4

Kozhukharov, A., Cholakova, A. (2021). Double-blind peer review in scientific periodicals in the humanities – aspects of Publons' usage in Bulgaria. In: Strategies for Policy in Science and Education-Strategii na obrazovatelnata I nauchnata politika, 29(5), 439 – 457. https://doi.org/10.53656/str2021-5-1-dbpr

Larivière, V., Pontille, D., Sugimoto, C. R. (2021). Investigating the division of scientific labor using the Contributor Roles Taxonomy (CRediT). In: Quantitative Science Studies, 2(1): 111 – 128. https://doi.org/10.1162/qss_a_00097

Petkov C, Fairhurst V, Granados M, Chudasama Y, Rodney G, Jabeen S, et al. (2025). Integrating Community Live Reviews into Academic Publishing: Five Case Studies. Preprint. http://doi.org/10.31219/osf.io/fteu8_v1

Pranckutė R. (2021). Web of Science (WoS) and Scopus: The Titans of Bibliographic Information in Today's Academic World. In: Publications, 9(1):12. https://doi.org/10.3390/publications9010012

Pöschl U. (2012). Multi-stage open peer review: scientific evaluation integrating the strengths of traditional peer review with the virtues of transparency and self-regulation. In: Front. Comput. Neurosci, 6:33. https://doi.org/10.3389/fncom.2012.00033

Resnik, D. B., Hosseini, M. (2025). Disclosing artificial intelligence use in scientific research and publication: When should disclosure be mandatory, optional, or unnecessary? In: Accountability in Research, 1 – 13. https://doi.org/10.1080/08989621.2025.2481949

Rice, D., Skidmore, B. & Cobey, K.D. (2021). Dealing with predatory journal articles captured in systematic reviews. In: Systematic Reviews, 10(1). 175. https://doi.org/10.1186/s13643-021-01733-2

Spassova-Dikova, J. (2023). Does Mother Tongue vs. Multilingualism in SSH Scientific Research and Evaluation? The Bulgarian (Cyrillic) Case. 4. In: Proceedings of the Paris Institute for Advanced Study, HCERES - PFUE 2022. https://doi.org/10.5281/zenodo.8314526

Sun, Zh., Pang, K.L., Li, Y. (2024). The fading of status bias during the open peer review process. In: Journal of Infometrics, 18(3). https://doi.org/10.1016/j.joi.2024.101528

Teixeira da Silva, J.A., Daly, T. (2025). No reward without responsibility: Focus on peer review reports. In: Ethics, Medicine and Public Health. 2025; 33. https://doi.org/10.1016/j.jemep.2024.101033

Wilson, L. (1942). The Academic Man: A Study in the Sociology of a Profession. New Jersey: Oxford University Press. ISBN: 978-1-56000-810-1.

Wolfram, D., Wang, P., & Park, H. (2019). Open Peer Review: The Current Landscape and Emerging Models. In Proceedings of the 17th International Conference on Scientometrics & Informetrics, 387 – 398. Available at: https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1058&context=utk_infosciepubs. (Last seen: 12.01.2026)

LEADERSHIP AND SOVEREIGNTY IN THE DIGITAL AGE

Dzheyhan Dzhoshkun, PhD Candidate, Sofia University "St. Kl. Ohridski"

Abstract: This study explores the transformation of sovereignty in the digital age and its implications for international relations and organisational governance. Traditional sovereignty, rooted in territorial control and political authority, is being redefined by digitalisation, global data flows, and technological interdependence. The concept of digital sovereignty emerges as a key framework reflecting states and organisations' ability to manage data, infrastructure, and cybersecurity autonomously. Employing a qualitative and conceptual methodology, the paper traces the historical evolution of sovereignty and analyses how digital transformation reshapes power dynamics, governance, and strategic decision-making. It discusses how cyber threats, global technology corporations, and digital diplomacy alter both state behaviour and international hierarchies. The findings reveal that digital sovereignty is not merely a technological matter but a multidimensional process encompassing political, economic, and organisational adaptation. The study contributes to understanding how leadership, innovation, and institutional resilience can foster sustainable governance in the emerging digital order.

Keywords: Digital Sovereignty, International Relations, Organisational Transformation, Cybersecurity, Global Governance, Digital Diplomacy

Introduction

The swift advancement of digital technologies has deeply reshaped the political, economic, and social foundations of the global system. The rise of interconnected networks, data-oriented economies, and artificial intelligence has redefined the parameters of communication, administration, and human engagement. Within this dynamic environment, long-standing notions of authority and power are undergoing significant transformation. What was once grounded in territorial sovereignty and centralized governance is now being reconstructed through technological interdependence, transnational data exchanges, and the pervasive reach of digital infrastructures.

In the current international landscape, digital transformation acts simultaneously as a driving force for innovation and as a source of systemic uncertainty. While it fosters creativity, productivity, and global connectivity, it also generates new forms of vulnerability in areas such as cybersecurity, privacy, and digital regulation. The convergence of technological advancement and governance has created novel arenas of geopolitical rivalry, where both states and corporations strive to establish strategic influence within cyberspace. As digital networks increasingly shape political, social, and economic interactions, the very essence of sovereignty has expanded, encompassing not only physical territories but also the regulation of data, algorithms, and online platforms.

Against this backdrop, digital sovereignty has emerged as a vital analytical framework for comprehending how governments and organizations preserve independence in the digital era. It embodies the capacity to oversee, defend, and optimize digital asset spanning data systems, critical infrastructure, and cybersecurity within a globally interdependent order. Yet, the governance of digital realms surpasses national jurisdictions, necessitating innovative institutional frameworks and cooperative governance models at the international level. As a result, global internet governance has become a focal point for negotiating power dynamics, ethical standards, and policymaking processes in the digital domain.

This research investigates the ongoing reconfiguration of sovereignty in the digital era, focusing on how technological evolution reshapes international relations, organizational dynamics, and governance mechanisms. It examines the interplay between governmental and non-governmental actors within digital ecosystems and assesses the redistribution of power across transnational institutions. Employing a conceptual and analytical methodology, this study seeks to

enhance understanding of the ways in which digital sovereignty rearticulates the principles of global governance. Ultimately, it aims to shed light on the foundations of sustainable, inclusive, and resilient governance in the age of digital transformation.

Digital Sovereignty

Digital sovereignty extends beyond the conventional boundaries of technological regulation and data governance, encompassing the advancement of entrepreneurial initiatives and the provision of innovation financing (Merkel et al., 2021, p. 2). Divergent national governance strategies have consequently intensified the geopolitical competition among the United States (US), China, and the European Union (EU) (von der Europhean Commission, 2021, p. 4). As global leaders prepare to convene at the Annual Meeting of the World Economic Forum (WEF) in Davos, digital sovereignty has once again ascended to prominence on the international policy agenda, reflecting the growing intersection between technological capability and political authority.

In March 2021, the heads of four European states jointly addressed a letter to European Commission President Ursula von der Leyen, advocating for an accelerated path toward achieving "digital sovereignty" within Europe. "The time has come for Europe to become digitally sovereign," declared then German Chancellor Angela Merkel, Danish Prime Minister Mette Frederiksen, former Estonian Prime Minister Kaja Kallas, and former Finnish Prime Minister Sanna Marin (Merkel et al., 2021, p. 3). Their correspondence underscored the necessity of reinforcing the Digital Single Market (DSM) an integrated space enabling innovation to flourish and data to circulate freely. Furthermore, the letter emphasized the protection of fair competition and market accessibility in an increasingly data-driven economy, while ensuring that critical infrastructures and emerging technologies remain both resilient and secure. It was also highlighted that governmental digitalization constitutes a pivotal mechanism for fostering trust and advancing innovation (Republic of Estonia Government, 2021, p. 1).

Following this collective appeal, the EU introduced a series of legislative instruments aimed at shaping and regulating its digital economy and emerging technologies, including the Digital Markets Act (DMA), the Digital Services Act (DSA), and the Artificial Intelligence (AI) Act (European Commission, 2022, p. 1). These initiatives demonstrate a comprehensive regulatory framework designed to ensure technological accountability, ethical data utilization, and sustainable digital infrastructure across the European digital ecosystem. Nevertheless, digital sovereignty remains a multifaceted concept that extends beyond regulation, encompassing strategic dimensions such as the stimulation of entrepreneurship and the allocation of innovation capital (European Union, 2022, p.1).

Conceptually, digital sovereignty, together with related notions such as cyber sovereignty, technological sovereignty, and data sovereignty, refers to the capacity of states and institutions to exercise autonomous control over their digital environments, including the management of domestically generated data, hardware, and software. According to the Africa-Europe Centre for Relations, this sovereignty operates across three interconnected layers: the physical layer (infrastructure and technology), the code layer (standards, regulatory norms, and design), and the data layer (ownership, transferability, and utilization). This layered structure illustrates the depth and complexity of digital sovereignty as both a technological and a governance-related construct (Musoni et al., 2023, p. 3).

Despite widespread agreement on the necessity of supporting domestic technological industries, particularly when national security implications are evident, exhibit significant divergence in their governance philosophies and regulatory models. These varying interpretations of digital sovereignty have amplified the strategic and ideological competition among the US,

China, and the EU, reshaping global debates on innovation, control, and economic autonomy (European Commission, 2022, p. 3). The interplay of these competing visions underscores the reconfiguration of power relations in the digital era.

For numerous policymakers, digital sovereignty has emerged as an urgent priority due to concerns over the excessive concentration of control within a limited number of dominant technology corporations. These entities, through their management of vast volumes of user data, exert profound influence over global market dynamics, thereby constraining consumer choice and consolidating informational and economic power. Addressing this imbalance is increasingly viewed as a prerequisite for establishing equitable, transparent, and sustainable models of digital governance an endeavor central to the evolution of contemporary international order (GEO-ECONOMICS AND POLITICS, 2025, p.1).

Transformation Dynamics in the Digital Age

Digital transformation refers to the adoption of disruptive technologies that enhance social welfare, increase productivity, and accelerate value creation processes (Demirkan et al., 2016, p. 221). In contemporary discourse, it has emerged as a prominent and widely discussed concept within both academia and the business sphere. During the Fourth Industrial Revolution, nearly every sector has been undergoing digital transformation. Consequently, the components, driving forces, and barriers of digital transformation, along with the mechanisms of value creation and related themes, have been intensively examined in academic discussions over the last two decades (Verina & Titko, 2019, p. 59). Technology futurist Nicholas Negroponte (1995) anticipated that the traditional industrial economy would be superseded by a new digital economy (Legner et al., 2017, p. 305). Furthermore, digital transformation has been predicted to experience rapid penetration and high annual growth rates. Nevertheless, insufficient or overly heterogeneous corporate structures and organizational cultures act as significant impediments to its diffusion. The absence of clarity regarding how digital transformation benefits society, together with deficits in skilled labor, inadequate infrastructure, weak regulatory frameworks, and limited financial accessibility, represents major obstacles confronting enterprises. In response, numerous governments, multinational corporations, and industrial associations have accelerated the implementation of public policies aimed at achieving the strategic goals of digital transformation outlined by Ebert and Duarte (Ebert and Duarte, 2018, p. 14).

Table 1. Digital Transformation Goals (Created from data by Ebert and Duarte (2018)

Perspective	Goal
Social	The enhancement of accessibility to digital services provided to society and the improvement of their quality.
	The strengthening of privacy, autonomy, transparency, and security of digital data.
	The promotion of the establishment of cost-effective and high-quality digital communication infrastructures.
	The implementation of reforms in the education system to enable individuals to effectively utilize digital technologies in their professional and everyday activities.
	The promotion of a collaborative and innovative-oriented culture across society and within the industrial sector.
Economics	The updating of technical standards and the enhancement of competitiveness at the international level.
	The enhancement of productivity, income-generating capacity, and added value.
	The implementation and integration of innovative business models within economic processes.

Digital transformation is situated within the broader context of the Fourth Industrial Revolution also known as Industry 4.0 (Weking et al., 2020, p. 111). Through Industry 4.0, the digitalization of business processes interlinks digital strategies, advanced production techniques, and breakthrough technologies with management and governance functions, thereby facilitating communication and collaboration among global industries. Digital technologies transcend international borders, substantially influencing national economies and institutional structures while enabling the creation of new products and services. They also affect the dynamics of speed, market entry modes, and learning in external markets, as well as access to resources and capabilities in domestic contexts (Feliciano-Cestero et al., 2023, p. 7). As the term implies, digital transformation fundamentally stems from the evolution of new technologies. The primary technologies underpinning digital transformation in business include the Internet, analytics, and mobile systems complementary innovations that have advanced particularly through the development of cloud computing technologies (Henriette et al., 2016, p. 191).

Digital transformation is generally characterized by three interrelated dimensions:

(1) the redefinition of organizational boundaries, (2) the democratization of products and services through reduced ownership barriers, and (3) the reshaping of organizational and product identities (AlNuaimi et al., 2022, p. 210). Its principal objective is to address challenges related to efficiency and capability. As argued by Hess, Benlian, Matt, and Wiesböck (2016, p. 126), enterprises that fail to design and implement transformation-oriented strategic objectives are unlikely to adapt to the emerging digital reality or sustain their competitiveness (Kraus et al., 2022, p. 55). According to Gartner's Information Technology Glossary, digital transformation refers to the process of shifting from analog to digital systems (Larjovuori et al., 2018, p. 98). It also denotes the structural changes induced by Information Technology (IT), particularly through the partial automation of organizational tasks (Hess et al., 2016, p. 129). In this respect, digital transformation has permeated multiple domains of social life. Increasingly, daily routines and consumption habits are supported by IT, while in business contexts, digital transformation is vital for enabling cross-market operations and fostering competitiveness (Kraus et al., 2022, p. 60).

In academic literature, diverse conceptualizations of digital transformation have emerged. The idea of digitalization originates from the integration of individual and organizational IT, encompassing the transformative impact of new digital technologies such as Social, Mobile, Analytics, Cloud Computing, and the Internet of Things (SMACIT) (Sebastian et al., 2017, p. 343). It is also defined as the integration of digital business processes into the digital economy (Bondar et al., 2017, p. 218). Another definition interprets it as the use of technology to enhance organizational performance and market reach (Westerman et al., 2014, p. 57). A more detailed conceptualization suggests that digital technologies affect three theoretical dimensions: externally, by transforming customer experience across the entire lifecycle; internally, by influencing business processes, organizational structures, and decision-making; and holistically, by enabling the emergence of new business models across all segments and functions. Scholars largely concur that achieving superior performance in digital transformation necessitates fundamental organizational change, requiring firms to account for external, internal, and holistic dimensions (Ziyadin et al., 2020, p. 87). These dimensions, which imply organizational orientation, reshape leadership structures, hierarchical arrangements, and strategic objectives, thereby fostering the development of new business models (Hess et al., 2016, p. 133).

Although numerous researchers have proposed varying definitions of digital transformation, there is currently no universally accepted conceptualization. The distinctive contribution of this research lies in its use of the most recent literature and its integration of insights from practitioners directly engaged in the process of digital implementation. An analysis of existing definitions in the

literature reveals three common observations. First, digital transformation is primarily an organizational process. Second, there exist substantial differences among definitions regarding the technologies involved and the nature of the transformation itself. Third, despite these differences, the definitions share notable similarities such as the recurring use of core terms like "digital technologies" (Vial, 2019, p. 122). Conceptual constructs are indispensable tools in scientific inquiry, offering clarity to the fundamental question of "what is being discussed." Well-designed concepts must provide clarity, distinctiveness, and consistent observational categories (Okan & Elmadag, 2018, p. 214). Guided by this rationale, the present study analyzed existing definitions based on conceptual criteria, particularly adopting the eight principles proposed by Suddaby (2010, p. 346):

- Definitions should employ both primitive and derived terms formally.
- Each concept must be uniquely defined.
- Definitions must include clear and unambiguous terminology.
- The number of terms used should be minimized.
- Definitions must maintain internal consistency within their domain.
- Definitions should not overgeneralize any term.
- Definitions must not introduce new hypotheses.
- Statistical validation of content validity should be conducted only after formal definition.

Technology as a Factor of Change in International Relations

International relations have consistently been influenced by advances in technology. Technological progress has frequently surpassed the governance capacities of the international community, compelling states and institutions to adapt to its pace and magnitude. Since the beginning of the twenty-first century, rapid technological evolution has reshaped the political positions, economic capacities, and military requirements of states within the emerging global order. Examples such as innovations in transportation and communication, the development of nuclear weapons, and breakthroughs in medical treatments like HIV therapies illustrate how technological developments have constructed or redefined the fields of international relations and foreign policy (Patrick, 2023, p.10).

The emergence and diffusion of new technologies stem from intrinsic dynamics within the international system. The transformative potential of technology cannot be reduced merely to its material characteristics; rather, communication, transportation, and weapons of mass destruction systems have become integral and constitutive components of the international order. The transformations engendered by technological advancements are thus fundamentally intertwined with international relations, arising from the internal operations and feedback mechanisms of the political system itself. Since the early 2000s, the unprecedented acceleration of technological innovation has generated global repercussions in both scope and capacity, influencing virtually all societies, states, and systemic structures. As technology evolves, the needs of states and the international community have shifted correspondingly, leading to a continuous expansion of international institutions. At the same time, the increasing speed of technological progress has created a competitive environment in international relations, compelling states to continually adapt and respond to emerging challenges. The development of advanced "hypersonic" missile systems illustrates how high-technology military innovations continue to exert transformative effects on the economy, politics, culture, and global security governance (Mayer, 2015, p.8).

Historically, the emergence of nuclear weapons and the ensuing arms race between the United States (US) and the Soviet Union during the Cold War period demonstrated the profound impact of technological progress on global politics and geopolitical configurations. Military technologies not only shaped but also entrenched a bipolar international political order whose effects persisted well into the twenty-first century (Jervis, 1989, p. 57). Nuclear technology continues to serve as a central deterrent in international security, while simultaneously generating numerous global risks (Krige & Barth, 2006, p. 23). Today, nine states possess nuclear warheads, and the ongoing uranium enrichment program in Iran sustains global concerns over nuclear proliferation (Bracken, 2012, p. 11; Delpech, 2012, p. 24).

Alongside nuclear technologies, the evolution of information and communication technologies (ICTs) has profoundly influenced international relations. The invention and proliferation of the Internet accelerated globalization to an unprecedented degree, creating vast opportunities for information exchange, communication, and data transfer within the international community. The compression of distance and time has aligned the economic, political, and social interests of states more closely than ever before (Bjola & Holmes, 2015, p. 73). Nevertheless, the effects of these technologies cannot be isolated from their social and structural contexts. Social media provides a particularly salient example: real-time interaction among large populations has enabled rapid mobilization and immediate responses to political and social events. Movements such as the Arab Spring and the 2019 Venezuelan protests demonstrated how digital platforms could serve as tools of political communication, coordination, and activism, allowing both political figures and civil society actors to influence outcomes through digital engagement (Drezner, 2019, p. 102).

Ultimately, while technological advancements represent progressive steps in human civilization, they have also given rise to global concerns regarding their humanitarian, ethical, and security implications. Addressing these concerns necessitates the institutionalization of international norms and frameworks to normalize and securitize technological developments. The establishment of such norms remains essential for mitigating risks and ensuring that technological innovation contributes to global stability rather than exacerbating systemic insecurity (Mayer, 2015, p. 12).

AI Governance and Global Governance

The intricate and often contentious interaction among international actors regarding digital sovereignty primarily unfolds within the realm of global internet governance. DeNardis (2014, p. 6) defines internet governance as “the design and administration of the technologies necessary to keep the Internet operational and the enactment of substantive policy around these technologies.” By its very nature, this domain invites contestation among actors pursuing their own political, economic, or regulatory interests. As discussed in earlier sections, the major state and non-state stakeholders in digital sovereignty advance divergent policy preferences and agendas, which inevitably position them in ongoing power struggles. Within the academic field, fourteen key studies have examined the relationship between internet governance and digital sovereignty, providing significant insights into the political dynamics of global internet governance. These scholars emphasize that both state and non-state actors are deeply entangled in competing efforts to shape the governance architecture of cyberspace (Liaropoulos, 2017, p. 92).

Much of the geopolitical contestation in this field has revolved around control of the Domain Name System (DNS) and the Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN). Additional power struggles have emerged within the International Telecommunication Union (ITU) and the Internet Governance Forum (IGF)institutions that are central to negotiating and

codifying norms for internet operations and cyberspace management. These organizations possess critical technical capacities and mandates, such as the allocation of Internet Protocol (IP) space, DNS management, and the operation of related infrastructures (Liaropoulos, 2017, p. 93). Scholars such as Deibert and Crete-Nishihata (2012), Mueller (2012), and Budnitsky and Jia (2018) have closely analyzed these institutional arenas, identifying recurring patterns of contestation between state blocks. A dominant theme across this body of work is the persistent rivalry between the North American European coalition and the Russia–China axis. Mueller (2012, p. 44) and Deibert and Crete-Nishihata (2012, p. 19) argue that the former block promotes a non-state-centered vision of digital sovereignty emphasizing economic liberalism and civil rights whereas the latter advances a state-centered conception, grounded in security imperatives and non-interference principles. Deibert and Crete-Nishihata (2012, p. 22) contend that this emerging pattern has gradually shifted cyberspace governance from its initial, non-state-driven orientation toward a more statist configuration, a trajectory increasingly mirrored by the European Union itself.

The involvement of non-state actors in digital sovereignty and internet governance introduces an additional layer of complexity. The private sector, particularly major internet corporations, occupies a pivotal role due to the historical shift of authority over public interest domains from states to market actors (DeNardis, 2014, p. 1). Efforts by private companies to resist state overreach into cyberspace further complicate governance dynamics. These firms frequently influence global internet policies through innovation, lobbying, negotiation, and discourse shaping functions traditionally associated with statecraft. Equipped with substantial resources, technological expertise, and rapid adaptive capacity, major corporations are often more agile than states in responding to developments in the digital domain. Their overarching position favors minimal regulation in internet governance; however, they also recognize the necessity of limited regulatory frameworks to ensure fair competition and protect critical assets such as intellectual property and digital infrastructure (Franklin, 2015, p. 74).

In contrast, civil society and individual actors occupy a normative and advocacy-oriented position within internet governance. Franklin (Franklin, 2015, p. 77) and Antonova (Antonova, 2013, p. 61) emphasize that the increasing dominance of state and corporate actors threatens to marginalize community and individual voices. Consequently, global civil society organizations promote agendas centered on civil liberties, human rights, and the conceptualization of cyberspace as a global common domain that should remain collectively governed and free from exclusive sovereignty. Some scholars even propose an internet social contract, establishing consensual boundaries and shared responsibilities among digital stakeholders. Choucri (2012, p. 223) highlights that global civil society has emerged as a key force in the realignment of cyberpolitics, serving not merely as a beneficiary of technological power but as an active driver of digital governance processes.

The interrelations among states, corporations, and civil society organizations demonstrate that global internet governance is inherently complex and multi-layered. Liaropoulos (Liaropoulos, 2017, p. 95) conceptualizes these dynamics under the frameworks of Multilateral Governance and Multi-Stakeholderism, indicating that decision-making and norm formation involve numerous actors, each motivated by distinct priorities and interests. This multi-actor configuration gives rise to both procedural and substantive complexities, as disputes among stakeholders concern not only who governs but also what issues are prioritized and how resolutions are achieved. These ongoing debates underscore that digital sovereignty is continuously redefined through the relational patterns and institutional negotiations embedded within global internet governance.

Conclusion

Technological advancement has continually reshaped the foundations and functions of global society, exerting a profound influence on economic structures, political authority, and the framework of international relations. The shift from the industrial to the digital age has given rise to a new global landscape where innovation, information, and connectivity determine the balance of power. This ongoing transformation has not only revolutionized systems of production and communication but has also redefined the fundamental notions of sovereignty and governance within the international order.

Digital transformation constitutes a multifaceted phenomenon that transcends mere technological advancement. It embodies structural, institutional, and cultural dimensions that reshape the way states, organizations, and individuals operate in an increasingly interconnected environment. The growing significance of digital sovereignty illustrates the deepening reliance of both national and global governance on data management, cyber infrastructure, and technological independence. Within this emerging paradigm, sovereignty has expanded beyond geographic confines and is now exercised across digital architectures, algorithms, and virtual platforms.

Throughout history, technological innovation has been a critical determinant in shaping global politics from the nuclear era to the current digital epoch. In contemporary geopolitics, cyberspace has evolved into a distinct arena of strategic competition, where governmental and non-governmental actors vie for influence and control. The rapid diffusion of information and communication technologies has intensified globalization and strengthened interdependence, while simultaneously revealing vulnerabilities associated with cyberattacks, misinformation, and digital inequality. These developments underscore that technological progress, though a driver of modernization, also produces systemic risks that necessitate coordinated and adaptive governance mechanisms.

At the heart of this transformation lies global internet governance, which has become the primary arena for negotiating digital power relations. The interplay among states, private corporations, and civil society underscores the intricate and contested nature of decision-making in cyberspace. While some actors champion open and decentralized internet models grounded in personal freedom and market liberalism, others emphasize state-centered approaches rooted in sovereignty, national security, and regulatory control. The coexistence of these divergent perspectives highlights the fragmented yet interdependent fabric of digital sovereignty. As governance increasingly depends on multilateral coordination and multi-stakeholder engagement, the central challenge is to reconcile differing priorities without compromising shared digital norms and values.

Ultimately, the evolution of sovereignty in the digital era signifies a transformative reconfiguration of global order. The delicate equilibrium among innovation, regulation, and human rights will determine whether digital technologies serve as instruments of empowerment or mechanisms of control. Building inclusive, transparent, and accountable governance structures is vital to ensure that digital sovereignty supports global stability, social prosperity, and sustainable development. A cooperative and ethically guided digital ecosystem constitutes the most viable foundation for a secure, just, and equitable digital future.

Bibliography

Antonova, S. (2013). “Internet and the Emerging Global Community of Rights: The Human Rights Debate at the Internet Governance Forum.” Journal of Philosophy of International Law, 4(1), 89–98.

Bjola, C., & Holmes, M. (2015). Digital Diplomacy: Theory and Practice. New York: Routledge.

Bondar, S., Hsu, J. C., Pfouga, A., & Stjepandić, J. (2017). "Agile Digital Transformation of System-of-Systems Architecture Models Using Zachman Framework." Journal of Industrial Information Integration, 7, 33–43.

Bracken, P. (2012). The Second Nuclear Age: Strategy, Danger, and the New Power Politics. London: Macmillan.

Budnitsky, S., & Jia, L. (2018). "Branding Internet Sovereignty: Digital Media and the Chinese-Russian Cyberalliance." European Journal of Cultural Studies, 21(5), 594–613.

Choucri, N. (2012). Cyberpolitics in International Relations. Cambridge: The MIT Press.

Deibert, R. J., & Crete-Nishihata, M. (2012). "Global Governance and the Spread of Cyberspace Controls." Global Governance, 18(3), 339–361.

Delpech, T. (2012). Nuclear Deterrence in the 21st Century: Lessons from the Cold War for a New Era of Strategic Piracy. Santa Monica, CA: RAND Corporation.

Demirkan, H., Spohrer, J. C., & Welser, J. J. (2016). "Digital Innovation and Strategic Transformation." IEEE IT Professional, 18(6), 14–18.

DeNardis, L. (2014). The Global War for Internet Governance. New Haven & London: Yale University Press.

Drezner, D. W. (2019). "Technological Change and International Relations." International Relations, 33(2), 286–303.

Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). "Digital Transformation." IEEE Software, 35(4), 16–21. doi:10.1109/MS.2018.2801537

Ecdpm (2023). "Global Approaches to Digital Sovereignty: Competing Definitions and Contrasting Policy." ECDPM Discussion Paper 344. https://sl1nk.com/attvldl (Accessed : 18.08.2025).

European Commission (2021). "2021 State of the Union Address by President von der Leyen." https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ov/SPEECH_21_4701 (Accessed : 18.08.2025).

European Commission (2022). Commission Delegated Regulation (EU) 2022/1930 of 6 July 2022. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022R1930 (Accessed: 20.08.2025).

European Union (2022). Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on Contestable and Fair Markets in the Digital Sector (Digital Markets Act). https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj/eng (Accessed: 19.08.2025).

Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). "Is Digital Transformation Threatened? A Systematic Literature Review of the Factors Influencing Firms' Digital Transformation and Internationalization." Journal of Business Research, 157, 113546.

Franklin, M. I. (2015). "(Global) Internet Governance and Its Civil Discontents." In: J. Kulesza & R. Balleste (Eds.), Cybersecurity and Human Rights in the Age of Cyberveillance. Maryland, USA: Rowman & Littlefield Publishers.

GEO-ECONOMICS AND POLITICS (2025). "What Is Digital Sovereignty and How Are Countries Approaching It?" World Economic Forum. https://www.weforum.org/stories/2025/01/europe-digital-sovereignty/(Accessed: 21.08.2025).

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). "Digital Transformation Challenges.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). "Options for Formulating a Digital Transformation Strategy." MIS Quarterly Executive, 15(2), 123–139.

Jervis, R. (1989). The Meaning of the Nuclear Revolution: Statecraft and the Prospect of Armageddon. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). "Digital Transformation in Business and Management Research: An Overview of the Current Status Quo." International Journal of Information Management, 63, 102466.

Larjovuori, R. L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). "Leadership in the Digital Business Transformation." In Proceedings of the 22nd International Academic MindTrek Conference, 212–221.

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmann, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). "Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community." Business & Information Systems Engineering, 59, 301–308.

Liaropoulos, A. (2017). "Cyberspace Governance and State Sovereignty." In: G. Bitros & N. Kyriazis (Eds.), Democracy and an Open-Economy World Order. Cham: Springer.

Merke, A., Frederiksen, M., Marin, S., & Kallas, K. (2021). "Berlin, Copenhagen, Helsinki, Tallin." https://openfuture.eu/wp-content/uploads/2022/04/210301DE-DK-FI-EE-Letter-to-COM-President-on-Digital-Sovereignty.pdf (Accessed : 18.08.2025).

Mueller, M. L. (2012). "China and Global Internet Governance: A Tiger by the Tail." In: R. Deibert et al. (Eds.), Access Contested: Security, Identity, and Resistance in Asian Cyberspace. Cambridge & London: The MIT Press.

Musoni, M., Karkare, P., & Teevan, C., Domingo, E. (2023). "Global Approaches to Digital Sovereignty: Competing Definitions and Contrasting Policy." (Elektronik kaynak).

Negroponte, N. (1995). Being Digital. New York: Alfred A. Knopf.

Okan, M., & Elmadag, A. B. (2018). "A Hierarchical Approach for Defining and Classifying Constructs in Management and Marketing Research: Examples from the Field of Dysfunctional Behavior." Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML), 5(1), 55–65.

Patrick, S. (2023). "Rules of Order: Assessing the State of Global Governance." Carnegie Endowment for International Peace. https://carnegie-production-assets.s3.amazonaws.com/static/files/202309-Patrick_Global%20Order_final-1.pdf (Accessed: 23.08.2025).

Republic of Estonia Government (2021). "The Heads of Government of Germany, Denmark, Estonia, and Finland: Europe's Digital Sovereignty Gives Us the Ability to Shape Our Own Future." https://www.valitsus.ee/en/news/heads-government-germany-denmark-estonia-and-finland-europes-digital-sovereignty-gives-us (Accessed: 18.08.2025).

Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2017). "How Big Old Companies Navigate Digital Transformation." MIS Quarterly Executive, 16(3), 197–213.

Suddaby, R. (2010). "Editor's Comments: Construct Clarity in Theories of Management and Organization." Academy of Management Review, 35(3), 346–357.

Verina, N., & Titko, J. (2019). "Digital Transformation: Conceptual Framework." Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering Conference, 9–10.

Vial, G. (2019). "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda." The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.

Weking, J., Stocker, M., Kowalkiewicz, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). "Leveraging Industry 4.0 – A Business Model Pattern Framework." International Journal of Production Economics, 225, 107588. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107588

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE AGE OF ARTIFICIAL NTELIGENCE

Dobrin Dobrev, PhD Candidate, Sofia University "St. Kl. Ohridski"

ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННО УЧЕНЕ В ЕПОХАТА НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ

Добрин Добрев, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски"

Резюме: Изкуственият интелект поставя организациите в контекст, в който технологичната способност и човешкото развитие трябва да се развиват паралелно и взаимно да се подкрепят. Дигиталната трансформация все по-често се реализира чрез способността на лидерството да превръща несигурността и прекъсването на установени практики в дисциплинирано организационно учене, вместо внедряването на ИИ да се разпада на изолирани и несвързани експерименти. Настоящата статия изследва взаимовръзките между лидерството и стратегическата насоченост за дигитална трансформация, организационното внедряване на ИИ и организационната способност за учене, ориентирана към непрекъснато усъвършенстване, споделяне на знания и устойчиви модели за учене, подпомогнати от ИИ. Емпиричната основа се формира от количествено анкетно изследване, проведено в български организации (N = 414). С цел да се избегне изкуствено завишаване на резултатите поради припокриване между измерванията, в изследването се използват три теоретични конструкта: „Лидерство и стратегия за дигитална трансформация" (5 айтема), „Внедряване на ИИ" (5 айтема) и „Организационна способност за учене" (12 айтема). Надеждността на измерванията е оценена като висока (Cronbach's alpha = 0.86–0.90). Корелационният анализ показва силна връзка между лидерството и стратегическата насоченост и внедряването на ИИ (r = 0.80), както и умерени връзки между лидерството и организационното учене (r = 0.43) и между внедряването на ИИ и организационното учене (r = 0.46), като всички зависимости са статистически значими ($p < 0.001$). Линейният регресионен анализ показва, че лидерството и стратегията са силен предиктор за внедряването на ИИ ($R^2 = 0.64$), докато организационната способност за учене се обяснява по-умерено чрез съвместния принос на лидерството и внедряването на ИИ ($R^2 = 0.22$). Тестът за медиация показва, че внедряването на ИИ частично повлиява на връзката между лидерството и организационното учене, което означава, че лидерството допринася за организационна способност за учене отчасти чрез начина, по който ИИ се внедрява, обезпечава и управлява. Резултатите позиционират лидерството като интегриращ механизъм, който свързва внедряването на ИИ с устойчивото организационно учене в ерата на ИИ.

Ключови думи: лидерство за дигитална трансформация; внедряване на изкуствен интелект; организационна способност за учене; споделяне на знания; организационно развитие.

Abstract: Artificial intelligence is placing organisations in a context where technological capability and human development must progress in tandem. Digital transformation increasingly unfolds through leadership's capacity to turn uncertainty and disruption into disciplined learning, rather than allowing AI adoption to fragment into isolated experiments. This article examines the relationships between leadership and strategic direction for digital transformation, organisational AI deployment, and organisational learning capability oriented to continuous learning, knowledge sharing, and AI-enabled learning routines. A quantitative survey conducted in Bulgarian organisations (N = 414) provides the empirical basis. To avoid artificial inflation caused by overlapping measures, the study uses three non-overlapping composites: Leadership and Strategy for Digital Transformation (5 items), AI Deployment (5 items), and Organisational Learning capability (12 items). Reliability was satisfactory to high (Cronbach's alpha = 0.86–0.90). Pearson correlations show a strong association between leadership and strategy and AI deployment (r = 0.80), and moderate associations between leadership and learning (r = 0.43) and between AI deployment and learning (r = 0.46), all $p < 0.001$. Linear regression indicates that leadership and strategy strongly predicts AI deployment ($R^2 = 0.64$), while Organisational learning is predicted more modestly by leadership and AI deployment jointly ($R^2 = 0.22$). A mediation test suggests that AI deployment partially carries the relationship between leadership and learning, indicating that leadership translates into learning capability partly through how AI is deployed, enabled, and governed. The findings position leadership as the integrating mechanism that connects AI deployment with sustainable organisational learning in the AI era.

Keywords: digital transformation leadership; AI deployment; organisational learning capability; knowledge sharing; organisational development.

Introduction

The mass diffusion of generative AI has reshaped the practical boundary of digital transformation. Instead of relying only on specialist teams and long implementation cycles, many AI capabilities can now be trialed quickly and integrated into routine work operations. Evidence from controlled experiments and field data suggests that generative AI can raise productivity in specific knowledge tasks, particularly for less experienced workers, while also changing how quality is produced and evaluated (Noy & Zhang, 2023; Brynjolfsson, Li, & Raymond, 2025). For organizational development, the central issue is no longer access to AI as such, but the capacity to turn AI deployment into repeatable learning routines that improve capability over time.

Digital transformation research increasingly treats transformation as persistent organizational reconfiguration rather than a one-off technology programme. In this view, leadership and strategic alignment are central conditions that determine whether technological change becomes an organizational capability (Vial, 2019; Hanelt, Bohnsack, Marz, & Antunes Marante, 2021). AI amplifies this dependency because it changes coordination, decision rights, and the distribution of expertise, often faster than organizations can update norms and routines.

From an organizational psychology perspective, organizational learning capability is not a product of adoption. It depends on social and structural conditions that sustain continuous learning, normalize knowledge sharing, and support reflection and improvement (Marsick & Watkins, 2003; Wang & Noe, 2010). AI can strengthen learning by increasing feedback density and enabling experimentation. It can also weaken learning if introduced as a narrow automation effort that reduces voice, reflection, or cross-unit knowledge exchange (Faraj, Pachidi, & Sayegh, 2018; Raisch & Krakowski, 2021).

This paper is developed for the conference of Leadership and organizational development. It tests a parsimonious empirical model linking leadership-strategy support for digital transformation, organizational AI deployment, and organizational learning capability. To keep interpretation clean, the model uses non-overlapping composites. The analysis is organized around three hypotheses. H1 tests correlations. H2 tests predictive relationships via linear regression. H3 examines whether AI deployment partially mediates the relationship between leadership support and organizational learning.

Conceptual model and hypotheses

The model specifies three constructs. Leadership and Strategy for Digital Transformation captures leadership commitment, prioritization, strategic clarity, and resourcing of digital change, consistent with early theorizing on digitally mediated leadership processes (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000). AI Deployment captures the degree to which AI is integrated into organizational processes, supported by enablement and governance. Organizational Learning capability captures continuous learning orientation, knowledge sharing practices, and AI-enabled learning routines.

H1. Leadership and Strategy, AI Deployment, and Organizational Learning are positively correlated.

H2. Leadership and Strategy predicts AI Deployment and Organizational Learning in linear regression models.

H3. AI Deployment partially mediates the relationship between Leadership and Strategy and Organizational Learning.

Method

A cross-sectional survey design was used. The dataset contains 414 valid responses. All items were rated on a five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Composite scores were computed as the mean of their items.

To ensure a statistically valid and interpretable test, the analysis uses non-overlapping composites and reports correlations only among the three main constructs. This avoids correlating a subscale with a total score that contains it and reduces the risk of inflated associations.

Leadership and Strategy for Digital Transformation and AI Deployment were adapted from the Digital Maturity Assessment framework used in the European Digital Innovation Hubs context (Kalpaka, Rissola, De Nigris, & Nepelski, 2023). The leadership-strategy composite contains five items from the questionnaire's leadership and strategy block. AI Deployment contains five items reflecting organizational AI integration, enablement, and governance.

Organizational Learning capability was computed from twelve items covering continuous learning, knowledge sharing, and AI-enabled learning routines. The continuous learning logic is aligned with established learning organization measurement traditions (Marsick & Watkins, 2003). Knowledge sharing content follows widely used organizational knowledge sharing research (Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; Wang & Noe, 2010). The AI-enabled learning items were developed by the author to capture learning routines emerging in AI-rich work settings and to complement the established learning and knowledge sharing content.

Reliability was evaluated with Cronbach's alpha. Values above 0.80 were treated as high reliability (Tavakol & Dennick, 2011). Pearson correlations were computed for H1. Ordinary least squares linear regression was used for H2. For H3, a regression-based mediation test was conducted. The indirect effect was evaluated with a bootstrap confidence interval and a Sobel test, with z values above 1.96 indicating statistical significance at the 0.05 level (Hayes, 2018; Sobel, 1982).

Results and discussion

Cronbach alpha is high for all composites showing high reliability and inner consistency of the scale and supporting the use of mean scores as presented in Table 1. The descriptive profile is relevant for interpretation from organizational development perspective. Leadership-strategy support is moderate, AI deployment is lower and more dispersed, and organizational learning capability is relatively higher. This pattern fits a transformation situation where learning intentions and norms are present while AI deployment remains uneven across units and processes.

Table 1. Reliability and descriptive statistics

Construct	Items (n)	Cronbach's alpha (α)	Mean (M)	SD
Leadership and Strategy (LS)	5	0.88	3.12	0.87
AI Deployment (AI)	5	0.86	2.85	0.85
Organizational Learning (OL)	12	0.90	3.46	0.68

H1. Digital Leadership and Strategy, AI Deployment, and Organizational Learning are positively correlated verified by Pearson correlations.

Pearson correlations were computed among the three constructs only. All associations are positive and statistically significant. The Leadership and Strategy and AI Deployment correlation is strong, indicating that organizations with clearer leadership support and strategic alignment report markedly higher AI deployment. The associations with organizational learning are moderate. This suggests that learning capability is linked to both leadership-strategy support and AI

deployment, yet remains shaped by additional social and structural conditions that are not reducible to technology maturity.

Table 2. Pearson correlation matrix

Variable	Digital Leadership and Strategy	AI depl.	Organisational Learning
Digital Leadership and Strategy	1.00	0.80**	0.43**
AI depl.	0.80**	1.00	0.46**
Organisational Learning	0.43**	0.46**	1.00

H2. Leadership and Strategy predicts AI Deployment and Organizational Learning in linear regression models.

Four linear regression models were estimated. Model 1 tests whether Leadership-strategy support predicts AI deployment. Models 2 and 3 test whether Leadership and strategy and AI deployment separately predict Organizational learning. Model 4 estimates the joint model and provides coefficients for the mediation test.

Table 3. Regression model of Digital Leadership and Strategy, AI deployment and Organisational Learning

Model (DV)	Predictor(s)	R^2	F(df)	p
M1 (AI deployment)	Digital Leadership and Strategy	0.64	727.94 (1, 412)	< 0.001
M2 (Organisational Learning)	Digital Leadership and Strategy	0.18	91.80 (1, 412)	< 0.001
M3 (Organisational Learning)	AI deployment	0.21	109.20 (1, 412)	< 0.001
M4 (Organisational Learning)	Digital Leadership and Strategy, AI deployment	0.22	57.91 (2, 411)	< 0.001

Model 1 shows that leadership and strategy is a strong predictor of AI deployment, explaining 64% of the variance. This magnitude implies that AI deployment in this sample is closely connected to leadership direction and strategic coordination rather than being a purely bottom-up diffusion process. Models 2 and 3 show that both leadership-strategy support and AI deployment are meaningful predictors of organizational learning with 18% and 21% accordingly, although the explained variance is moderate. The joint model improves fit relative to leadership alone (Delta R2 = 0.04, $p < 0.001$). The coefficient pattern indicates that AI deployment accounts for part of the association between leadership and strategy and organizational learning capability, while leadership retains a smaller direct relationship with organizational learning.

H3. AI Deployment partially mediates the relationship between Leadership and Strategy and Organizational Learning via Mediation test

The indirect effect is statistically reliable and the bootstrap interval excludes zero, indicating partial mediation. Substantively, leadership-strategy support is correlated with stronger learning capability partly because it is correlated with more advanced AI deployment. At the same time, the direct effect remains significant, which is consistent with the view that leadership also shapes learning through non-technical pathways such as learning climate, reflection routines, and reinforcement of knowledge sharing norms.

Table 4. Mediation model summary. Leadership and strategy to Organisational Learning with AI deployment as mediator.

Effect	Estimate	Test or interval
Total effect (c: Digital Leadership and Strategy → Organisational Learning)	0.33	$p < 0.001$
Direct effect (c′: Digital Leadership and Strategy → Organisational Learning, controlling for AI deployment)	0.13	$p = 0.020$
Indirect effect (a*b)	0.20	Bootstrap 95% CI [0.10, 0.31]
Sobel test		$z = 4.39$, $p < 0.001$

Discussion

The results support the theory and organizational development reading of leadership in the age of AI. Leadership and strategy are tightly linked to AI deployment, suggesting that, even in a mass market AI environment, deployment at scale remains an organized choice that depends on coordinated direction, resources, and governance.

The associations between AI deployment and organizational learning are meaningful but moderate, which is theoretically expected. Organizational learning capability is distributed across routines, relationships, and infrastructure (Crossan, Lane,L & White, 1999). AI can strengthen learning by increasing feedback density, enabling rapid experimentation, and supporting the codification of work knowledge. Yet AI does not automatically produce learning. Without deliberate design, AI may lead to local efficiency gains while leaving collective learning capability largely unchanged.

The mediation pattern offers an interpretable mechanism. Leadership support appears to translate into higher learning capability partly through AI deployment. This aligns with sociotechnical views of transformation in which leaders shape enabling conditions for technology to become learning infrastructure. The remaining direct effect suggests that leadership continues to influence learning independently of AI maturity, likely through climate variables that support voice, reflection, and knowledge exchange.

Practical implications for leadership and organizational development

First, leadership and strategy needs to be expressed through stable transformation routines in organisations. Employees infer commitment from recurring behavior such as clear prioritization, consistent resourcing, and visible attention to capability building. These signals are strongly connected to AI deployment in the data.

Second, AI deployment should be treated as an Organisational development intervention with explicit learning targets. Enablement and governance are most useful when they are designed to convert tool use into transferable learning routines rather than isolated individual competence.

Third, organizations should monitor learning capability as a transformation outcome. The moderate variance explained in learning indicates that social conditions remain decisive. Interventions that strengthen psychological safety, reflection, and cross-unit knowledge exchange retain their importance in AI-rich contexts, consistent with evidence on team learning behaviour (Edmondson, 1999).

Conclusion

This study indicates that leadership and strategy for digital transformation is strongly correlated with AI deployment, and that AI deployment is correlated with higher organizational learning capability. AI deployment partially mediates the relationship between leadership support

and learning, while leadership retains a smaller direct relationship with learning capability. For leadership and organizational development practice, the core implication is that AI becomes a learning asset when leaders connect deployment with capability building and learning culture.

The findings support a clear organisational conclusion that leadership and digital strategy strengthen organisational learning mainly by enabling real AI deployment in everyday work. When AI is deployed, it becomes part of how the organisation learns. It increases the speed and quality of feedback, makes knowledge more explicit, and supports improvement through data-driven organisational routines.

Leadership also retains a smaller direct link with organisational learning. This points to enduring development conditions such as trust, openness, and organizational climate that legitimises reflection and experimentation. The practical implication is that organisations gain the most when leaders build the structures that make AI usable and scalable, while also sustaining the human conditions that allow people to learn from the technology rather than simply adapt to it.

Bibliography

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. The Leadership Quarterly, 11(4), 615–668. doi:10.1016/S1048-9843(00)00062-X

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. MIS Quarterly, 29(1), 87–111. doi:10.2307/25148669

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025). Generative AI at work. The Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889–942. doi:10.1093/qje/qjae044

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24(3), 522–537. doi:10.5465/amr.1999.2202135

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. doi:10.2307/2666999

Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. Information and Organization, 28(1), 62–70. doi:10.1016/j.infoandorg.2018.02.005

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. Journal of Management Studies, 58(5), 1159–1197. doi:10.1111/joms.12639

Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.

Kalpaka, A., Rissola, G., De Nigris, S., & Nepelski, D. (2023). Digital Maturity Assessment (DMA) Framework & Questionnaires for SMEs/PSOs: A guidance document for EDIHs (JRC133234). Seville, Spain: European Commission, Joint Research Centre.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Advances in Developing Human Resources, 5(2), 132–151. doi:10.1177/1523422303005002002

Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. Science, 381(6654), 187–192. doi:10.1126/science.adh2586

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192–210. doi:10.5465/amr.2018.0072

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), Sociological methodology 1982 (pp. 290–312). San Francisco, CA: Jossey-Bass. doi:10.2307/270723

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. International Journal of Medical Education, 2, 53–55. doi:10.5116/ijme.4dfb.8dfd

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. Human Resource Management Review, 20(2), 115–131. doi:10.1016/j.hrmr.2009.10.001

ОРГАНИЗАЦИОННА ИЗДРЪЖЛИВОСТ В МУЛТИКУЛТУРНИ КОНТЕКСТИ: ДИМЕНСИИ И ИЗМЕРВАНЕ

Лили Йорданова, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN MULTICULTURAL SETTINGS: DIMENSIONS AND MEASUREMENT

Lili Yordanova, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski“

Резюме: Организационната издръжливост (организационна резилиентност) все по-често се концептуализира като динамична способност, която позволява на организациите да предвиждат, реагират и да се адаптират към смущения, като същевременно запазват приемствеността на целите и резултатите си (ISO 22316, 2017; Duchek, 2020). В мултикултурни среди обаче, еквивалентни резилиентни способности могат да се проявяват чрез различни културно легитимни поведения. Настоящата статия развива интегративна концептуална рамка на организационната резилиентност в мултикултурни контексти чрез разграничаване на издръжливостта като адаптивност, а не като стабилност, синтезиране на пет основни измерения на организационната резилиентност - адаптивен капацитет, ориентация към учене, яснота на комуникацията, релационна сила и гъвкавост на ресурсите, и обяснение как културните парадигми ограничават проявлението и интерпретацията на резилиентните поведения в условия на напрежение и промяна. Въз основа на емпирични междукултурни изследвания статията демонстрира различните пътища на резилиентността в различни културни контексти. Накрая се разглеждат доминиращите подходи за измерване на организационната резилиентност и се предлага поведенческа, ликърт-базирана логика за измерване, която запазва сравнимостта в мултикултурни среди чрез акцент върху функционалната еквивалентност, а не върху еднаквото поведение. Статията служи като концептуална основа за докторското изследване на автора и като отправна точка за последващо емпирично разработване на измервателна скала.

Ключови думи: организационна устойчивост/резилиентност, мултикултурни контексти, културни дименсии, измерване

Abstract: Organizational resilience is increasingly conceptualized as a dynamic capability enabling organizations to anticipate, respond to, and adapt to disruption while maintaining continuity of purpose and performance (ISO 22316, 2017; Duchek, 2020). In multicultural settings, however, equivalent resilience capabilities may be enacted through different culturally legitimate behaviors. This paper develops an integrative conceptual framework of organizational resilience in multicultural settings by clarifying resilience as adaptability rather than stability, synthesizing five core dimensions of organizational resilience - adaptive capacity, learning orientation, communication clarity, relational strength, and resource flexibility - and explaining how cultural paradigms constrain the enactment and interpretation of resilience behaviors under strain and change. Drawing on cross-cultural empirical research, the paper demonstrates differentiated resilience pathways across cultural contexts. Finally, it reviews dominant approaches to resilience measurement and outlines a behavioral, Likert-based measurement logic that preserves comparability across multicultural settings by emphasizing functional equivalence rather than behavioral uniformity. The paper serves as a conceptual foundation for the author’s doctoral research and as a starting point for subsequent empirical scale development.

Keywords: organizational resilience, multicultural settings, cultural dimensions, measurement

Introduction

Organizations increasingly operate under conditions where disruption is structural rather than episodic. Technological acceleration, geopolitical volatility, supply-chain fragility, labor shortages, AI implementation and continuous transformation programs have rendered adaptability a core organizational requirement. Under such conditions, performance cannot be separated from the capacity to adjust without losing strategic coherence, positioning organizational resilience as a central construct in both research and practice.

Despite growing scholarly attention, resilience research often assumes that resilience-enabling behaviors are universally enacted and interpreted. Comparative organizational research

challenges this assumption. Empirical studies demonstrate that behaviors commonly associated with resilience, such as employee voice, rapid escalation, experimentation, learning from failure, and emotional expression under pressure, are culturally contingent in both legitimacy and effectiveness (House et al., 2004; Morrison, 2011). For example, employee voice enhances adaptation in low power-distance cultures, while in higher power-distance contexts similar behaviors may be ineffective or counterproductive, unless mediated through formal authority.

Multicultural organizations therefore represent a critical analytical context where resilience unfolds. In global operations, behaviors that appear passive in one setting may reflect disciplined coordination: indirect communication may signal relational alignment rather than avoidance, emotional restraint may function as social containment rather than disengagement. These differences do not indicate weaker resilience but distinct pathways through which resilience is enacted.

This paper advances a clear position - organizational resilience as a capability can be conceptualized universally, yet its behavioral expression is culturally contextualized. Thus, multicultural settings reveal the conditions under which resilience behaviors become legitimate and effective.

The paper pursues four aims. First, it clarifies organizational resilience as adaptability rather than stability. Second, it synthesizes five core dimensions of organizational resilience, grounded in existing research. Third, it explains how cultural paradigms shape the activation of these dimensions. And last but not least - outlines a measurement logic that preserves comparability across cultural settings by focusing on functional outcomes rather than uniform behaviors. The paper is conceptual in nature and positioned as an early foundation for the author's doctoral research and subsequent empirical scale development.

Defining Organizational Resilience: From Stability to Adaptability

Early conceptualizations of resilience were shaped by engineering and safety science, where resilience emphasized robustness, redundancy, and recovery to a prior equilibrium following failure (Hollnagel et al., 2006). While appropriate for high-reliability systems, this "bounce-back" perspective is insufficient for contemporary organizations operating under continuous change.

ISO 22316 defines organizational resilience as the ability to anticipate, prepare for, respond to, and adapt to disruption in order to deliver objectives and "survive and prosper" (ISO 22316, 2017). Duchek (Duchek, 2020) further conceptualizes resilience as a dynamic capability comprising anticipation, coping, and adaptation. These perspectives shift resilience away from static endurance toward continuous capability deployment.

A recurring conceptual error is the equation of resilience with stability. Stability privileges the preservation of routines and predictability, often enhancing short-term efficiency but constraining adaptability (March, 1991). Empirical research shows that excessive reliance on stable routines can increase vulnerability under changing conditions (Lengnick-Hall et al., 2011). Resilient organizations, by contrast, maintain continuity of purpose while flexibly modifying routines, coordination mechanisms, and resource allocations.

Accordingly, organizational resilience is defined here as a dynamic organizational capability enabling organizations to anticipate, cope with, and adapt to disruption while maintaining continuity of purpose and performance (ISO 22316, 2017; Duchek, 2020).

Behavioral Foundations of Organizational Resilience

Resilience becomes observable under conditions of uncertainty, pressure, and change. Across research traditions, resilient organizations exhibit recurring behavioral mechanisms that support adaptation.

First, resilience relies on sensemaking and learning. Research on organizing for resilience emphasizes the detection of weak signals (preocupation with failure), resistance to oversimplification (reluctance to simplify interpretations), and translation of anomalies into learning and corrective action (Sutcliffe & Vogus, 2003; Weick & Sutcliffe, 2007). Resilient organizations shorten learning cycles and institutionalize mechanisms for learning from near-misses. These sensemaking processes are complemented by disciplined problem-solving and value-driven decision-making under stress (Mallak, 1998).

Second, resilience depends on psychological safety. Adaptive correction requires early surfacing of problems, which is enabled when individuals feel safe to speak up, ask for help, and admit errors (Edmondson, 1999). Without psychological safety, risk signals are suppressed and learning is delayed. In addition, Psychological safety functions as a critical enabling condition for organizational learning, as it determines whether weak signals, errors, and near-misses are surfaced and translated into collective sensemaking (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014).

Third, resilience requires communication clarity during disruption. Ambiguity increases coordination costs. Resilient organizations mitigate this by ensuring timely, credible, and actionable information flow. Measurement research consistently identifies communication quality as a central resilience indicator (Chen et al., 2021).

Fourth, resilient organizations exhibit flexible coordination and decision structures. Complexity leadership research shows that adaptability is enabled by systems that allow local adjustment while preserving strategic coherence (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Finally, resilience is relational. Under strain, organizations rely on trust, mutual support, and relational coordination to sustain performance. High-quality relationships enable teams to interpret disruptions, share information, and recover performance effectively (Carmeli & Gittell, 2009; Lengnick-Hall et al., 2011).

Core Dimensions of Organizational Resilience

Synthesizing the above-mentioned literature, five core dimensions consistently explain organizational resilience across contexts:

Adaptive Capacity: flexibility in behaviors and processes (Sutcliffe & Vogus, 2003, Mallak, 1998)

Learning Orientation: reflection and continuous improvement (Weick & Sutcliffe, 2007, Edmondson, 1999)

Communication Clarity: transparency and timely information flow (Chen et al., 2021)

Relational Strength: trust, mutual support, and coordination (Lengnick-Hall et al., 2011; Carmeli & Gittell, 2009)

Resource Flexibility: ability to redeploy resources rapidly (Duchek, 2020)

These dimensions form a stable conceptual backbone. The central question in multicultural settings concerns how they are activated behaviorally.

Why Multicultural Settings Expose the Limits of Universal Resilience Models

Culture shapes how resilient behaviors are interpreted, enacted, and rewarded. While resilience capabilities may be universal, behavior is not culturally neutral. Cultural norms define what constitutes legitimate adaptation, appropriate voice, acceptable emotional expression, and

credible communication under strain. Culture therefore does not determine whether organizations can be resilient; it constrains how resilience is legitimately enacted and recognized during disruption.

This paper draws on five cultural paradigms particularly salient for resilience processes under strain: individualism–collectivism, power distance, uncertainty avoidance, communication context, and restraint–indulgence.

Individualism–Collectivism

Individualism–collectivism captures whether social systems prioritize individual autonomy or group interdependence (Hofstede, 2010; Triandis, 1995). In individualistic contexts, resilience behaviors often manifest through proactive individual action, direct escalation, and explicit accountability. In collectivistic contexts, resilience is enacted through relational coordination, mutual obligation, and preservation of group harmony. Under strain, collectivistic systems may suppress open disagreement while simultaneously mobilizing strong social support mechanisms that sustain performance. Empirical research shows that teams in collectivistic cultures such as the Philippines and Colombia rely on social containment and relational obligation, while teams in individualistic cultures such as the United States and Canada rely more on role clarity and professional trust (Triandis, 1995; Carmeli & Gittell, 2009).

Power Distance

Power distance reflects the extent to which unequal distribution of power is accepted as legitimate (Hofstede, 2010). This dimension shapes voice behavior, escalation patterns, and the locus of adaptive action. In high power-distance contexts, adaptation and resource reallocation are typically centralized and require leadership authorization. In low power-distance contexts, adaptive responses are more distributed. Comparative research shows that employee voice supports adaptation in low power-distance cultures such as Sweden and the Netherlands, while in higher power-distance cultures such as China, India, and the Philippines, resilience is more effectively achieved through leader-mediated alignment (House et al., 2004).

Uncertainty Avoidance

Uncertainty avoidance captures tolerance for ambiguity and unstructured situations (Hofstede, 2010). High uncertainty-avoidance contexts favor formalized procedures and structured learning, while low uncertainty-avoidance contexts enable experimentation and rapid iteration. Learning studies comparing Germany and the United States illustrate this contrast: German organizations emphasize structured reviews and reliability, while U.S. organizations favor experimentation and informal learning loops (Hofstede, 2010; Lengnick-Hall et al., 2011).

Communication Context

Communication context shapes how clarity is achieved during disruption (Hall, 1976). In low-context cultures, clarity depends on explicit articulation and repetition; in high-context cultures, clarity is achieved relationally through shared understanding and leader presence. Research shows that coordination in Japan and South Korea relies on tacit alignment, whereas in the United States and Germany explicit messaging is required to achieve comparable clarity (Hall, 1976). Measurement must therefore assess shared understanding rather than explicitness alone.

Restraint–Indulgence

Restraint–indulgence shapes norms governing emotional expression and social containment (Hofstede, 2010; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). In restraint-oriented contexts, stress signals may be indirect; in indulgence-oriented contexts, emotional expression is more visible. Studies of crisis response in the United States and Japan show that both pathways can support resilience through different coordination logics (Weick & Sutcliffe, 2007).

Mapping Cultural Paradigms to Resilience Dimensions

The contribution of a multicultural lens lies in clarifying how cultural paradigms constrain the activation of resilience dimensions:

Adaptive Capacity: shaped by hierarchy and power distance

Learning Orientation: shaped by psychological safety norms and uncertainty avoidance

Communication Clarity: shaped by high- vs. low-context communication

Relational Strength: shaped by collectivism and relational norms

Resource Flexibility: shaped by decision speed and power distance

Functionally equivalent resilience outcomes may therefore emerge through different observable behaviors depending on culturally legitimate pathways of action.

Review of Organizational Resilience Measurement Approaches

Despite increasing conceptual clarity, empirical measurement of organizational resilience remains fragmented.

At the organizational level, Chen et al. (2021) provide one of the most comprehensive resilience scales, operationalizing adaptive capacity, learning, coordination, and recovery through observable organizational practices. While theoretically robust, the scale remains largely context-agnostic and does not explicitly address cultural legitimacy of behaviors.

Employee- and work-context-focused scales, such as those developed by Näswall et al. (2019) and Winwood et al. (2013), emphasize adaptability, coping, and sustained functioning under pressure. These instruments offer valuable insights but are limited in capturing organizational-level coordination dynamics in multicultural environments.

Across approaches, a dominant logic emerges - behavioral, Likert-type instruments using multiple items per dimension (Duchek, 2020; Chen et al., 2021). However, many instruments implicitly assume behavioral equivalence across contexts. Cross-cultural research demonstrates that functionally equivalent resilience outcomes may be achieved through different behavioral pathways (House et al., 2004; Hall, 1976; Triandis, 1995).

Illustrative Behavioral Indicators for Multicultural Resilience Measurement

To demonstrate how the framework can be operationalized without imposing culturally specific norms, the following illustrative indicators assess outcomes, not prescribed behaviors. These items show how resilience can be measured through functional equivalence while allowing culturally legitimate enactment pathways.

Adaptive Capacity:

"Operational adjustments are implemented rapidly when conditions change."

"Teams are able to modify workflows to meet new demands without prolonged disruption."

Learning Orientation:

"Lessons learned after disruptions are incorporated into future practices."

"Processes improve based on experience from past challenges."

Communication Clarity:

"During disruption, expectations and priorities are clearly understood."
"Information provided enables coordinated action across teams."
Relational Strength:
"Team members support one another effectively during high-pressure periods."
"Working relationships remain constructive when demands increase."
Resource Flexibility:
"Resources are reallocated efficiently when priorities shift."
"Roles and responsibilities can be adjusted temporarily to meet urgent needs."

Conclusion

This paper integrates organizational resilience and multicultural research by demonstrating that resilience is a universal dynamic capability whose activation is culturally constrained. By synthesizing five core resilience dimensions and explicitly mapping them to cultural paradigms, the paper clarifies how functionally equivalent resilience outcomes emerge through different legitimate behavioral pathways.

The contribution is conceptual rather than empirical. By identifying limitations in existing measurement approaches and articulating a culturally sensitive measurement logic grounded in functional equivalence, the paper provides a foundation for future empirical research, including scale development and validation in multicultural organizational settings.

As organizations increasingly operate across cultural boundaries under persistent disruption, understanding not only whether organizations are resilient, but how resilience is enacted across contexts, becomes essential. This paper offers a rigorous starting point for advancing organizational resilience research in multicultural settings.

Bibliography

Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. Journal of Applied Behavioral Science, 30 (6):709-729, DOI:10.1002/job.565.

Chen, R., Xie, Y., Liu, Y., & Yu, J. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple-case study. Sustainability, 13(5), 2517. https://doi.org/10.3390/su13052517.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, 13, 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1,23–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.

Hall, E. T. (1976). Beyond culture. New York, NY: Anchor Books.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Hollnagel, E., Woods, D.D. and Leveson, N. (2006) Resilience Engineering: Concepts and Precepts. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot

International Organization for Standardization. (2017). ISO 22316:2017 – Security and resilience: Organizational resilience – Principles and attributes. Geneva, Switzerland: ISO.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review, 21(3), 243–255. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. Industrial Management, 40(6), 8–13.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), 71–87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. Academy of Management Annals, 5(1), 373–412. https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506.

Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience scale. Christchurch, New Zealand: Resilient Organisations Research Programme.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship (pp. 94–110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Triandis, H. C. (1995). Individualism and collectivism. Boulder, CO: Westview Press.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework . The Leadership Quarterly, 29, 89-104.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience: Developing the Resilience at Work Scale. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 55(10), 1205–1212. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182a2a60a.

ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ И ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОНТЕКСТ

Гл. ас. д-р Валерия Витанова, СУ „Св. Кл. Охридски“
Мартин Жерков, магистър, СУ „Св. Кл. Охридски“

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND DECISION MAKING IN ORGANIZATIONAL CONTEXT

Chief Assist. Prof. Valeria Vitanova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski“
Martin Zherkov, Master student, Sofia University “St. Kl. Ohridski“

Резюме: Настоящото изследване анализира влиянието на емоционалната интелигентност и нейните компоненти върху стила на вземане на решения в организационен контекст. Проведено е сред 117 български служители в различни организации. Изследването използва като инструментариум скалата за General Decision-Making Style Inventory (Scott & Bruce, 1995; адаптация Карастоянов, 2018), както и измерва компонентите на ЕИ- емоционална осъзнатост, реактивност и социална адекватност, чрез Emotional Style Questionnaire (Kesebir et al., 2019), и емоционална регулация чрез Emotion Regulation Questionnaire (Gross & John, 2003). Резултатите доказват издигната хипотеза относно положителната взаимовръзка между емоционалната интелигентност и рационалния стил на вземане на решения, както и очакваната отрицателна връзка между зависимия и избягващ стилна вземане на решения и емоционалната интелигентност.

Ключови думи: емоционална интелигентност, стил на вземане на решения, емоционална осъзнатост, емоционална реактивност, социална адекватност

Abstract: The present study analyzes the influence of emotional intelligence and its components on decision-making style in an organizational context. It was conducted among 117 Bulgarian employees in different organizations. The study use as methodology the General Decision-Making Style Inventory scale (Scott & Bruce, 1995; adaptation Karastoyanov, 2018) and the dimensions of emotional intelligence - emotional awareness, reactivity and social adequacy, measured by the Emotional Style Questionnaire (Kesebir et al., 2019), as well as emotional regulation from Emotion Regulation Questionnaire (Gross & John, 2003). The results prove the hypothesis raised about the positive correlation between EI and the rational decision-making style, as well as the expected negative relationship between the dependent and avoidant decision-making style and emotional intelligence.

Keywords: emotional intelligence, decision-making style, emotional awareness, emotional reactivity, social adequacy

Увод

Отношението към емоциите в организационен контекст преминава през сериозна трансформация. В ранната индустриална епоха, емоциите се считат за пречка. Фредерик Тейлър например, се фокусира върху максималната продуктивност, като разглежда емоциите като ирационални фактори. Макс Вебер залага на безпристрастни правила и йерархия. Целта е да се елиминира субективността и да се наложи предсказуемостта. В началото на XX век доминира една идея: емоциите на работното място трябва да се изключат напълно (Ashforth & Humphrey, 1995).

С навлизането на новия век, организационната култура започва да се преосмисля през призмата на емоциите. През 80-те години Едгар Шайн поставя акцент върху ценностите, но към 2000 г. изследователи като Барсаде и О'Нийл насочват вниманието към емоционалната култура на организациите. Това са колективните емоции, които се насърчават или потискат (Barsade et al., 2018). Разнородните организации развиват различни емоционални култури. Някои съзнателно култивират култура на радост и забавление. В тях служителите се окуражават да бъдат ентусиазирани и да празнуват успехите. Други развиват култура на състрадание и подкрепа, където грешките се посрещат с емпатия и внимание към личните

трудности. Има обаче и дисфункционални емоционални култури като културата на страх, която често се изгражда несъзнателно. В такава среда, служителите прикриват грешките си, защото се боят от реакцията на ръководството, което води до намалена иновативност и лоши решения поради липса на точна информация.

Теоретична рамка

Приложението на емоционалната интелигентност в организационен контекст придобива все по-голяма значимост. Работната среда поставя уникални предизвикателства пред емоционалните компетентности. Професионалните роли изискват управление на емоционалната експресия независимо от вътрешните чувства. Служители в сектора на услугите например, проявяват позитивност и любезност дори при лично напрежение. Несъответствието между изразявани и преживявани емоции може да доведе до психологическо изтощение и намалена удовлетвореност. Емоционалната интелигентност служи като предпазващ механизъм. По-високи емоционални компетентности означават по-ефективни стратегии за справяне с емоционалните предизвикателства.

В корпоративна среда емоционалната интелигентност се проявява чрез умело маневриране на политически сложни ситуации, управление на конфликти и изграждане на стратегически съюзи. Успешните мениджъри съумяват да разчитат емоционалните състояния на другите и да адаптират комуникацията си спрямо тях.

Лиза Фелдман Барет развива теория за конструираните емоции, която оспорва класическите схващания. Според нея емоциите не са универсални и биологично фиксирани категории. Мозъкът ги конструира на момента чрез взаимодействието на базов афект и концептуални знания (Fridman et al., 2019). Базовият афект е непрекъснат поток от телесни сигнали, които имат две основни измерения: приятно или неприятно усещане и високо или ниско ниво на енергия. Тези сигнали произтичат от интероцептивните процеси. Мозъкът непрекъснато получава отчет за състоянието и процесите в тялото. За да се оформи конкретна емоция, се използват концептуални знания от културния и социалния опит. Едно и също физиологично състояние може да се преживее като гняв при несправедливост или като вълнение по време на състезание. Ключово за теорията е идеята за предсказващото кодиране. Мозъкът винаги прави прогнози и ги сравнява с реалността, а не просто реагира на стимули (Fridman et al., 2019). В организациите решенията зависят от текущата информация, но и от очакванията и опита на индивидите.

В контекста на организационното вземане на решения, еволюционната перспектива предлага важни прозрения. Емоциите като страх могат да ускорят реакциите при заплаха и да насочат вниманието към потенциални рискове. Социалните емоции като гордост и срам регулират поведението в групов контекст и могат да влияят върху решенията за сътрудничество или конкуренция.

Традиционните модели за вземане на решения се базират на предположението за рационален актьор, който систематично събира информация, оценява алтернативи и избира оптималното решение. Въпреки това, реалните процеси на вземане на решения в организациите рядко следват тази идеализирана схема. Изследванията на Маркес и колегия за влиянието на емоциите върху стратегическото вземане на решения в бизнес контекста установяват, че емоциите не се противопоставят на рационалността, а са ключови за ефективните решения. Рационалното вземане на решения всъщност изисква способността за ефективно изпитване на емоции, защото те предоставят жизненоважна информация за интерпретацията на света (Marques et al., 2024).

Брундин и колегия предоставят интегративен синтез на знанията за емоциите в стратегическото управление и подчертават три основни теории, свързващи емоциите със стратегическото вземане на решения: влиянието на несъзнателните емоции, емоционалната регулация и колективните емоции. Емоционалната регулация е способността, която индивидът трябва да притежава, за да управлява емоциите по здравословен и продуктивен начин (Brundin et al., 2021). Изследването на Ел Отман върху студенти по медицина показва, че по-високите нива на емоционална интелигентност са свързани с по-добри стилове на вземане на решения. Емоционалната интелигентност не пречи на рационалното мислене, а го подобрява, защото осигурява по-балансирана информация за процеса на вземане на решения (Othman et al., 2020). Компонентите на емоционалната интелигентност влияят по различни начини върху вземането на решения. Емоционалната осъзнатост помага на индивидите да разпознават как текущото им емоционално състояние може да повлияе на преценките им. Хора с висока емоционална осъзнатост са по-склонни да отложат важни решения, когато са в силно емоционално състояние или да потърсят допълнителни мнения за компенсиране на потенциалните пристрастия (George & Dane, 2016).

Емоционалната регулация позволява на хората да управляват дисфункционалните емоции, които могат да доведат до лоши решения. Тревожността, например, може да доведе до прекалено консервативни избори, докато прекомерният оптимизъм може да предизвика подценяване на рисковете. Хората с добри регулаторни умения могат да балансират тези тенденции. Социалната адекватност от друга страна има особено значение при решения, които засягат други хора. Способността за предвиждане на социалните последици от решенията и за адаптиране на подхода според социалния контекст може да направи разликата между успешното и неуспешното изпълнение на решението, защото социалният контекст е ключов за успеха (Ferrer & Mendes, 2018).

Повечето организационни решения се вземат в групов контекст, което въвежда допълнителни емоционални динамики. Групите могат да усилват емоциите чрез процеси на емоционална зараза, защото хората "улавят" емоциите на околните (Barsade et al., 2018). Позитивната емоционална зараза води до увеличен оптимизъм и креативност в групата, но може да доведе и до групово мислене и подценяване на рисковете. Негативната емоционална зараза предизвиква прекомерен песимизъм. Понякога обаче подобрява анализа на рисковете и критичното мислене, защото прави хората по-внимателни. Емоционално интелигентните лидери на групи умеят да управляват тези динамики чрез различни техники. Те насърчават конструктивното несъгласие за избягване на групово мислене. Използват техники за генериране на идеи, които канализират позитивната енергия и структурират процеса, за да се гарантира задълбочен анализ на рисковете. Управляват конфликтите по начин, който запазва отношенията в групата, защото това е важно за бъдещата работа на екипа.

Емоционалната самоосъзнатост позволява на лидерите да разпознават как техните предпочитания, страхове и амбиции могат да повлияят на преценките им. Лидери с висока самоосъзнатост търсят различни мнения, защото поставят под съмнение собствените си предположения (Chhaganlal & Mishra, 2025). Саморегулацията е ключова при вземането на решения под натиск. Лидерите се нуждаят от способност да управляват тревожността, гнева или ентусиазма, за да поддържат ясно мислене и да избягват импулсивни избори (Chhaganlal & Mishra, 2025). Когато демонстрират емоционален контрол в критични моменти, вдъхновяват по-голямо доверие у подчинените си (Hendriks et al., 2020).

Емпатията им позволява да предвидят как решенията ще бъдат възприети от различните групи. Особено важно е това при непопулярни, но необходими решения. Емпатичните лидери комуникират по-ефективно и минимизират негативните реакции.

Хипотези на изследването и анализ на получените резултати

В изследването бяха издигнати две основни хипотези:

Хипотеза 1

Допуска се наличието на положителна корелация между емоционалната интелигентност, нейните компоненти и рационалния стил на вземане на решения, както и отрицателна корелация с избягващия, спонтанен и зависим стил.

Хипотеза 2

Очаква се емоционалната интелигентност да оказва влияние върху стиловете за вземане на решение.

Извадка

Бяха изследвани общо 117 участника. Извадката е случайна и има представители на различни възрастови групи, преобладаващо между 36 и 55 години, 2/3 от участниците са с висше образование, 71% от участниците са жени, около 90 % от извадката са с над 10 години трудов стаж, в различни професионални области, предимно на позиция изпълнител или специалист.

Емоционалната интелигентност е операционализирана чрез четири подскали, базирани на модела на способностите (Mayer & Salovey, 1990, цит. Mayer & Salovey, Caruso, 2016). Въпросите са адаптирани от няколко утвърдени инструмента: Emotional Style Questionnaire (Kesebir et al., 2019), който включва твърдения за емоционална осъзнатост, реактивност и социална адекватност; Emotion Regulation Questionnaire (Gross & John, 2003), чрез който се измерват стратегии за когнитивна преоценка и експресивно потискане-емоционална регулация; въпроси от изследването „Influence of Emotions on Decision-Making“ (Franco & Sanches, 2016), съдържащ твърдения за влиянието на емоциите върху процеса на решения-удовлетвореност от взетите решения; както и General Decision-Making Style Inventory (Scott & Bruce, 1995; адаптация Карастоянов, 2018), чрез който се оценяват различни стилове на вземане на решения, свързани с емоционалното поведение.

Вътрешната консистентност Cronbach’s alpha на използваните скали на ЕИ показват добра надеждност. Получените стойности са както следва: емоционална осъзнатост ($\alpha = .78$), емоционална регулация ($\alpha = .82$), емоционална реактивност ($\alpha = .75$), социална адекватност ($\alpha = .79$) и общият индекс на емоционалната интелигентност ($\alpha = .84$). Въпросникът за стилове на вземане на решения (GDMSI) също демонстрира добра надеждност = 0.760 .

Наблюдава се слаба положителна взаимовръзка между емоционалната интелигентност и рационалния стил за вземане на решения ($r = .285$; $p = .046$;). Връзката е слаба и следва да се интерпретира предпазливо. Няколко аспекта на емоционалната интелигентност – най-вече емоционалната осъзнатост и емоционалната регулация – подпомагат поддържането на когнитивна яснота и контрол върху емоционалните реакции при оценяване на алтернативи. Това улеснява обективното претегляне на информацията, редуцира импулсивността и подкрепя избор на решения, базирани на доказателства. Макар и скромен по размер, наблюдаваният ефект е теоретично последователен и практически приложим, но не е достатъчен за твърдо потвърждение на хипотезата и изисква по-голяма извадка и/или допълнителни предиктори.

Таблица 1. Корелации на ЕИ със стиловете за вземане на решения

Стилове на вземане на решения	Зависим стил	Избягващ стил	Рационален стил
Емоционална интелигентност	−.316**	−.355**	.285*

** Статистически значима корелация при равнище на значимост Sig < 0,05*

*** Статистически значима корелация при равнище на значимост Sig < 0,01*

От практическа гледна точка резултатът подсказва, че интервенции за развитие на емоционалната интелигентност (напр. тренинги за осъзнатост и регулация) е възможно да насърчават рационалността в процеса на решаване на задачи; предвид слабата корелация е разумно той да се разглежда в комбинация с други фактори (напр. трудов стаж, роля в екипа, организационна култура), които също влияят върху предпочитаните стилове за вземане на решения.

Установени са и умерени отрицателни корелации на емоционалната интелигентност със зависимия стил (r = -.316; p = .001) и избягващия стил (r = .355; p = .001), което показва, че служителите с по-високи нива на емоционална интелигентност не изпитват страх да вземат решения и носят отговорност. Осъзнаването на собствените емоции, възможността да се управляват емоционалните реакции дори в преизвикателни и напрегнати работни ситуации увеличават увереността в професионална компетентност и намаляват притеснението от евентуални грешки и липса на максимална ефективност, които често се превръщат в бариера за възможността на взимане на рационални решения и водят до това индивидите да се опитат да избегнат взимането на решение и при възможност да прехвърлят отговорността на друг.

Направен бе и корелационен анализ, търсещ потенциални взаимовръзки меду отделните компоненти на емоционалната интелигентност и стиловете за вземане на решения.

Емоционалната реактивност показва най-силната връзка с отлагащия стил (r = .431, p < .001). Хората с по-висока емоционална реактивност вероятно преживяват по-интензивни и по-трудни за регулиране негативни емоции при сблъсък с несигурност, което може да увеличи склонността им да отлагат решения като форма на емоционално избягване. В този контекст отлагането може да се разглежда като регулаторен механизъм, целящ временно намаляване на дискомфорта от емоционалното напрежение.

Социалната адекватност е слабо и отрицателно свързана с импулсивността (r = −.220, p = .017), което показва, че хората с по-висока социална осъзнатост и умения за оценка на социалните последици на поведението са по-малко склонни към спонтанни и необмислени действия.

Таблица 2. Корелация между компонентите на ЕИ и стиловете за вземане на решения

ЕИ компонент/Стилове на вземане на решения	Импулсивност	Отлагане	Удовлетвореност от решенията
Емоционална регулация	0.006 (p = .945)	−0.179* (p = .049)	0.045 (p = .632)
Социална адекватност	−0.220* (p = .017)	−0.115 (p = .218)	−0.147 (p = .114)
Емоционална реактивност	0.127 (p = .174)	0.431* (p < .001)	0.220* (p = .017)

Интересна е и слабата положителна връзка между емоционалната реактивност и удовлетвореността от решенията (r = .220, p = .017). Възможно е хората с по-висока

емоционална чувствителност да преживяват по-интензивно положителните емоции след вземане на решение или да използват емоционална рационализация като защитен механизъм. Има и слаба корелация между емоционалната регулация и отлагането ($r = -.179$, $p = .049$). Това подкрепя идеята, че по-доброто управление на емоциите може да намали избягващото поведение при вземане на решения.

За проверка на хипотеза 2 се проведе регресионен анализ. Наблюдава се слабо положително влияние на емоционалната интелигентност върху рационалния стил ($\beta = .185$; $p = .046$; $R^2 = .034$). Едновременно с това се установяват значими отрицателни ефекти на емоционалната интелигентност върху зависимия ($\beta = -.316$; $p = .001$; $R^2 = .100$) и избягващия стил ($\beta = -.355$; $p < .001$; $R^2 = .126$), което означава, че по-високите нива на ЕИ са свързани с по-ниска склонност към търсене на външна зависимост и към отлагане/избягване при вземането на решения.

Таблица 3. Регресионен анализ за влияние на емоционалната интелигентност върху стиловете на вземане на решения

Стилове за вземане на решения	β (станд.)	Sig. (p)	R^2
Рационален стил	.185	.046	.034
Зависим стил	−.316	.001	.100
Избягващ стил	−.355	.001	.126
Удовлетвореност от решенията	.220	.017	.073

Тази картина е в съзвучие с теоретичните очаквания: емоционалната осъзнатост и емоционалната регулация подпомагат когнитивната яснота, ограничават емоционалния „шум“ и насърчават по-аналитичен, рационален подход към избора между алтернативи. Паралелно с това, по-високата ЕИ се асоциира с по-малко избягване и по-малка зависимост при вземането на решения, вероятно поради по-добър емоционален контрол и по-голяма увереност в саморегулирането. В обобщение, резултатите подкрепят хипотезата, че емоционалната интелигентност оказва влияние върху стиловете на вземане на решения: положително върху рационалния стил и отрицателно върху зависимия и избягващия стил. Ефектите са малки до умерени по величина (R^2 приблизително между 3,5% и 13%), което означава, че интервенции за развитие на осъзнатост и емоционална регулация могат практически да подпомогнат по-структурирано, самостоятелно и по-малко избягващо поведение при вземането на решения. С оглед на граничната значимост при рационалния стил е уместно резултатите да се тълкуват предпазливо и в комбинация с други релевантни фактори като трудов стаж, роля в екипа и организационна култура.

Заключение

Изследването разширява познанието за диференциалните ефекти на емоционалната интелигентност върху различните стилове на вземане на решения. Докато предишни проучвания често разглеждат общото качество на решенията, настоящото изследване показва, че емоционалната интелигентност влияе селективно. Тя силно редуцира дисфункционални стилове (избягващ с R^2=12.6%, зависим с R^2=10.0%), умерено насърчава адаптивни подходи (рационален с R^2=3.4%, удовлетвореност от решенията с R^2=7.3%), без значим ефект върху спонтанния и интуитивния стилове. Това предполага по-нюансиран модел на влияние, който отчита спецификата на различните процеси на вземане на решения.

От практическа гледна точка резултатите подкрепят включването на оценка на емоционалните компетентности в процесите на подбор на персонала, особено за позиции изискващи сложно вземане на решения под натиск. Въпреки това трябва да се вземат

предвид малките размери на ефектите (R^2=3-13%) и да не се разчита прекомерно на емоционалната интелигентност като единствен критерий. По-ефективен би бил подход, който комбинира оценка на емоционални компетентности, когнитивни способности, личностни характеристики и специфични компетенции за ролята. Заради доказаното влияние на емоционалната интелигентност се препоръчва инвестиране в програми за развитие на емоционални компетентности. Такива програми биха могли да се фокусират върху емоционалната осъзнатост.

Библиография

Карастоянов, Г. (2018). Адаптация и валидизация на General Decision-Making Style Inventory (GDMSI) в български условия. Годишник на Софийски университет „Св. Климент Охридски", Факултет по психология, 111, 45–63.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. Human Relations, 48(2), 97–125. https://doi.org/10.1177/001872679504800201

Barsade, S. G., Coutifaris, C. G., & Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. Research in Organizational Behavior, 38, 137–151 https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.005

Brundin, E., Liu, F., & Cyron, T. (2021). Emotion in strategic management: A review and future research agenda. Long Range Planning, 54(6), 102144. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102144

Chhaganlal, P., & Mishra, A. (2025). Emotional Intelligence as a Predictor of Effective Leadership in Modern Organizations. International Journal of Scientific Research in Engineering and Management. https://doi.org/10.55041/ijsrem42778

El Othman, R., El Othman, R., Hallit, R. et al. (2020). Personality traits, emotional intelligence and decision-making styles in Lebanese universities medical students. BMC Psychol 8, 46. https://doi.org/10.1186/s40359-020-00406-4

Ferrer, R., & Mendes, W. (2018). Emotion, health decision making, and health behaviour. Psychology & Health, 33, 1–16. https://doi.org/10.1080/08870446.2017.1385787

Franco, M., & Sanches, C. (2016). Influence of emotions on decision-making. International Journal of Business and Social Research, 6(1), 40–62. https://doi.org/10.18533/ijbsr.v6i1.908

Fridman, J., Barrett, L. F., Wormwood, J. B., & Quigley, K. S. (2019). Applying the theory of constructed emotion to police decision making. Frontiers in Psychology, 10, Article 1946. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01946

George, J., & Dane, E. (2016). Affect, emotion, and decision making. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136, 47–55. https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2016.06.004

Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 85(2), 348–362. https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348

Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. Management Research Review. https://doi.org/10.1108/mrr-07-2019-0326

Kesebir, P., Gasiorowska, A., Goldman, R., Hirshberg, M. J., & Davidson, R. J. (2019). Emotional Style Questionnaire: A multidimensional measure of healthy emotionality. (Retrieved on 12 September 2025).Psychological Assessment, 31(10), 1234–1246. https://doi.org/10.1037/pas0000745

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. Emotion Review, 8(4), 290–300. https://doi.org/10.1177/1754073916639667

Marques, R. H., Violant-Holz, V., & Damião da Silva, E. (2024). Emotions and decision-making in boardrooms—A systematic review from behavioral strategy perspective. Frontiers in Psychology, 15, 1473175. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1473175

ЕВОЛЮЦИЯ НА УЧЕЩИТЕ: КАК ДЕМОГРАФСКИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОФОРМЯТ СТИЛОВЕТЕ НА УЧЕНЕ

Филип Анастасиу, магистър, СУ „Св. Кл. Охридски“
Гл. ас. д-р Валерия Витанова, СУ „Св. Кл. Охридски“

THE EVOLVING LEARNER: HOW DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS SHAPE LEARNING STYLES

Philip Anastassiu, Master student, Sofia University “St. Kl. Ohridski“
Chief Assist. Prof. Valeria Vitanova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski“

Резюме: Настоящото изследване анализира влиянието на личностните черти и демографските характеристики върху стиловете на учене. Проведено сред 148 български специалисти, проучването използва модела за експериментално учене на Дейвид Колб и петфакторния модел на личността. Резултатите оспорват съществуващите схващания за глобална връзка между всички личностни черти и начина на учене, като откриват значима корелация единствено при фактора доброжелателност. Изследването установява, че демографските фактори (пол и трудов опит) са значително по-силни предиктори за предпочитания стил на учене. Открита е ясна развитийна тенденция - служителите с малък опит предпочитат теоретичните модели, докато с натрупването на стаж се наблюдава преход към учене чрез директен опит и практика. Тези данни предполагат необходимост от диференциране на корпоративните програми за обучение спрямо професионалния опит на служителите, а не само спрямо тяхната длъжност.

Ключови думи: стилове на учене, петфакторен модел, демографски фактори, трудов опит, организационно обучение.

Abstract: This study examines the impact of personality traits and demographic characteristics on learning styles. Conducted among 148 Bulgarian professionals, the research utilizes David Kolb’s experiential learning model and the Big Five personality model. The results challenge common assumptions regarding a global link between all personality traits and learning preferences, finding a significant correlation only with Agreeableness. The study reveals that demographic factors (specifically gender and work experience) are significantly stronger predictors of learning styles. A clear developmental trend was identified: early-career professionals prefer theoretical models, while a shift towards learning through direct experience and practice is observed as work experience increases. These findings suggest a need to differentiate corporate training programs based on employees' professional experience rather than solely on their job roles.

Keywords: learning styles, Big Five model, demographic factors, work experience, organizational training.

Увод

В условията на глобална икономика, базирана на знанието, стремежът към подобряване на ефективността на ученето е постоянен приоритет за организациите. Компаниите инвестират милиони в програми за обучение и развитие, но често фокусът остава почти изцяло върху съдържанието и крайния изход. Учебните планове се адаптират спрямо стратегическите цели на организацията, но рядко се съобразяват с когнитивните и психологически специфики на самите учещи. В корпоративната практика доминира една мълчалива и често неоснователна презумпция, че хората, споделящи една и съща професия, учат по идентичен начин. Приема се, че всички програмисти или всички счетоводители имат унифициран стил на обработка на информацията.

Настоящото изследване подлага на критичен анализ това допускане. Изходната позиция е, че отвъд професионалните прилики съществуват фини индивидуални различия, които имат съществено значение за успеха на всяко обучение. В търсене на източника на тези различия, първоначално вниманието е насочено към стабилните личностни черти, но

откритите зависимости водят към много по-динамични фактори – демографския и професионалния контекст на учещите.

Теоретична рамка - личност и стил на учене

Идеята, че съобразяването на преподаването с индивидуалните предпочитания на учещия води до по-добри резултати, е широко разпространена. Благодарение на това, концепцията за стилове на учене става все по-популярна сред практиците. Въпреки голямата популярност, научните изследвания показват, че много от теориите за стилове на учене не са достатъчно емпирично подкрепени, а валидността на някои от инструментите за измерване е обект на критика (Pashler et al., 2009). Същевременно, теориите за личността, и в частност петфакторният модел, предлагат стабилна и научно обоснована рамка за разбиране на устойчивите индивидуални различия (Costa & McCrae, 1992). Това създава плодородна почва за изследване на връзката между тези две полета – как трайните личностни черти влияят върху начина, по който хората предпочитат да учат.

За да бъде структурирано настоящото изследване, то бе проектирано на база на една от най-цитираните и изследвани рамки в психологията на образованието - моделът за експериментално учене на Дейвид Колб (Kolb, 2015). Колб дефинира ученето като цикъл, преминаващ през четири етапа: конкретен опит, рефлексивно наблюдение, абстрактна концептуализация и активно експериментиране. В зависимост от предпочитанията към тези етапи се формират четири основни стила: дивергентен, асимилативен, конвергентен и акомодативен.

В международната литература връзката на модела на Колб с личностните черти е изследвана многократно. Както отбелязва Саймън Касиди (Cassidy, 2004), много модели на стилове на учене са личностно-центрирани, което предполага, че индивидуалният начин на учене е дълбоко вкоренен в това, което представлява човек като личност. Съществуват и изследвания, които свързват стиловете на учене с конкретни черти. Кристен Суини установява, че съзнателността и екстраверсията са положително свързани с всички стилове на учене, (Sweeney, 2023). А в едно по-ранно изследване на Мира Комараджу и колектив се разглежда положителна връзка на съзнателността и доброжелателността с различни стилове и негативна такава при невротизма (Komarraju et al., 2011).

Изследванията в България също допринасят със своите ценни резултати, макар и в по-малък обем. Александър Пожарлиев (Пожарлиев, 2001, 2002) адаптира и изследва приложението на въпросника на Колб в българска среда, като установява връзки между стиловете и избора на професионална специализация. Йоана Янкулова (Янкулова, 2014, 2016) разработва темата за подходите към ученето, които са концептуално близки до стиловете, и ги свързва с важни личностни детерминанти като локус на контрол и саморегулация. Изследванията на Евдокия Христова-Славчева и колегия (Славчева и колегия, 2010) разглеждат когнитивния стил като свързващо звено между интелектуалните способности и личностните характеристики в образователен контекст.

Въпреки тези ценни приноси, директната и систематична връзка между доминиращия днес петфакторен модел на личността и стиловете на учене по теорията на Колб остава недостатъчно проучена в България. Основна цел на изследването е да го валидира в съвременен български контекст, използвайки петфакторния модел като тестова рамка. Изследователските въпроси бяха насочени в две посоки. Първо доколко личностните черти (невротизъм, екстраверсия, отвореност, доброжелателност и съзнателност) корелират и предсказват конкретни стилове на учене. Втората цел бе да се установи кои фактори са по-

мощни предиктори: стабилните психологически черти или по-динамичните демографски променливи?

Методология и ограничения

Обект на изследването са 148 български професионалисти, предимно висукообразовани служители в сферата на интелектуалния труд. Този състав на извадката не предлага представителност за цялото българско население, но осигурява достатъчна вариация по демографски признаци, което да позволи анализ на връзките между стилове на учене и личностни характеристики, както и за изследване на влиянието на демографските фактори върху тези връзки.

За измерване са използвани Въпросник за стиловете на учене на Колб (LSI 1.0), адаптиран за използване на български език от Александър Пожарлиев (Пожарлиев, 2002) и Въпросник за изследване на личностните черти по петфакторния модел (BFI 44), адаптиран от Румяна Карева и Жулиета Танева (Карева & Танева, 2024).

Преди да се разгледат резултатите е важно да се отбележи едно критично статистическо ограничение на изследването. Въпросникът на Колб показа ниска вътрешна надеждност на някои скалите (например активно експериментиране). В статистически план това създава „шум“ в данните и затова слабите взаимовръзки на резултатите по тези скали с личностните характеристики се тълкуват като ненадеждни, които трябва да бъдат потвърдени с по-прецизно измерване, за предпочитане с някоя от по-новите версии на въпросника. От друга страна, това ограничение дава увереност във връзката с демографските характеристики, която беше толкова силна, че успя въпреки този шум да произведе статистически значими резултати с висока степен на надеждност.

Анализ на резултатите

Личностните черти - изненадващата липса на връзка с част от значимите големи пет. Противно на голяма част от откритията на предишни изследвания, тук не бе открита значима връзка между три от петте големи личностни черти и предпочитаните стилове на учене. При екстраверсията, отвореността към опита и съзнателността не се откри значима корелация. Значима положителна корелация се откри при доброжелателността. Лицата с високи нива на доброжелателност показват ясно предпочитание към акомодативния стил. Те учат най-добре чрез практическа работа в групи и директно преживяване. Обратно, хората с ниски нива на доброжелателност предпочитат асимилативния стил – самотното теоретизиране и работата с абстрактни концепции. Ориентираните към другите хора предпочитат социален учебен контекст, докато по-дистанцираните индивиди се чувстват по-комфортно в света на идеите. Освен корелацията, регресионният анализ показа и добра прогнозна стойност на доброжелателността, която обяснява (R^2) 9.9% от вариациите.

Резултатите показват и негативна корелация между невротизъм и активно експериментиране. Тази връзка е теоретично очаквана, тъй като активното експериментиране изисква поемане на инициатива, риск и готовност за справяне с потенциален неуспех. Това са все дейности трудно съвместими със склонността към тревожност, несигурност и избягване на заплахи, характерни за високия невротизъм. Поради компрометираните резултати по скалата за активно експериментиране, тази взаимовръзка не бе изследвана допълнително, въпреки че е теоретично обоснована и очаквана.

Таблица 1. Корелационна матрица на личностни характеристики и стилове на учене по Колб (N=148)

Променлива		Дивергентен стил	Асимилативен стил	Конвергентен стил	Акомодативен стил
Екстраверсия	Коефициент (ρ)	.009	-.108	-.009	.108
	Значимост (p)	.917	.193	.917	.193
Доброжелателност	Коефициент (ρ)	.179	-.331	-.179	.331
	Значимост (p)	.029	<.001	.029	<.001
Съзнателност	Коефициент (ρ)	-.030	-.062	.030	.062
	Значимост (p)	.716	.456	.716	.456
Невротизъм	Коефициент (ρ)	.217	.011	-.217	-.011
	Значимост (p)	.008	.899	.008	.899
Отвореност към опита	Коефициент (ρ)	-.046	.013	.046	-.013
	Значимост (p)	.578	.878	.578	.878

Макар и на пръв поглед доста различаваща се от очакванията, тази липса на систематична връзка на стиловете на учене и личностните черти е много важен резултат. Тя оспорва някои теоретични предположения за универсалната роля на черти като отвореност към опита и съзнателност в процеса на учене и насочва вниманието към по-специфични и социално-емоционални аспекти на личността.

Демографските фактори. Изненадващото откритие на настоящото изследване бе, че демографските фактори се оказаха по-силен предиктор за стиловете на учене. Добавени към регресионния модел, полът и професионалният опит добавят още 11.3% обяснение на вариациите. Когато се комбинират с личността, те създават по-точна картина на учащия.

Най-силният предиктор в цялото проучване се оказа полът. Мъжете в извадката демонстрират значимо по-силни предпочитания към стилове, които се основават на абстрактна концептуализация. Те показват по-високи резултати за асимилативния стил, ориентиран към логиката и теорията, и за конвергентния стил, свързан с практическото приложение на идеи и решаването на проблеми. От друга страна, жените показват значимо по-силни предпочитания към стилове, които са базирани на конкретния опит. Те имат по-високи резултати за акомодативния стил, който набляга на ученето чрез активно експериментиране, и за дивергентния стил, свързан с въображението и генерирането на множество идеи.

Таблица 2. Сравнение на средните рангове за влиянието на пола върху стиловете на учене

Стил на учене	Среден ранг (Жени)	Среден ранг (Мъже)
Асимилативен	63.63	89.58
Акомодативен	85.37	59.42
Дивергентен	81.17	65.25
Конвергентен	67.83	83.75

Разлики в предпочитанията по пол са открити и при изследване на други стилове на учене, като например изследването на Сипра Кунтия и Нареш Бехера на модела VARK. Те откриват първоначално ясна тенденция за предпочитания на различните полове към различни стилове. Впоследствие обаче се изяснява, че разликите не са статистически значими и двата пола предпочитат мултимодално учене (Khuntia & Behera, 2024). Контрастът с резултатите на Кунтия и Бехера прави откритията в настоящата работа още

по-интересни. Фактът, че разликата е статистически значима, подкрепя тезата, че полът може да бъде ключов диференциращ фактор за стиловете на учене, чието влияние може да варира в различните културни или образователни контексти.

Резултатите за разлика по пол трябва да се интерпретират особено внимателно. Въпреки че резултатите са значими, необходимо е да се направи допълнително изследване, за да се провери дали разликите по пол са културен феномен в българската среда или са резултат от самоселекция в настоящата извадка. На този етап не може да се изключи наличието на трета променлива, която влияе на резултатите, макар данните да разлики по професия да не показват значими връзки.

Другата демографска характеристика, при която се откри интригуваща зависимост е трудовия опит. В ранните етапи на кариерата си, младите специалисти показват значително по-силно предпочитание към теоретичния асимилативен стил в сравнение с по-опитните участници. Обратно, опитните служители демонстрират значително по-силно предпочитание към практическия акомодативен стил (виж Табл.3).

Тези резултати предполагат наличието на развитийна тенденция в предпочитанията към учене. По-младите участници и тези в началото на своята кариера показват по-силна склонност към натрупване на теоретични знания и абстрактно мислене. С напредването на възрастта и трудовия опит се наблюдава преход към практическото приложение, активното експериментиране и ученето чрез директен опит. В същото време, не се откриват статистически значими връзки между трудовия опит и предпочитанията към дивергентния или конвергентния стил на учене. Това показва, че влиянието на тези демографски фактори е специфично и засяга предимно баланса между теоретичното и практическото учене.

Взети заедно, тези резултати подчертават, че индивидуалният контекст е ключов фактор, който формира начина, по който хората подхождат към ученето.

Таблица 3. Последващи анализи от сравнения по двойки за влиянието на трудовия опит върху стиловете на учене

Трудов опит	Среден ранг (Асимилативен стил)	Среден ранг (Акомодативен стил)
Под 5 години	91.10	57.90
6-10 години	80.50	68.50
11-15 години	73.25	75.75
16-20 години	65.80	83.20
21-25 години	69.45	79.55
26-30 години	60.18	88.82
31-35 години	58.73	90.27
Над 36 години	50.50	98.50

Дискусия и практически препоръки. Възможно ли е демографските фактори да са отговорът на търсенето за повишаване на ефективност?

Основният принос на това изследване не се крие в откриването на всеобхватна и директна връзка между личност и стил на учене, а точно в обратното, в демонстрацията на нейната специфичност и нюансираност. Вместо да докаже, че екстравертите учат по един начин, а индивидите с високи нива на съзнателност по друг, изследването показа, че ключови се оказват по-скоро социално-емоционалните аспекти на личността. Именно доброжелателността, със своите измерения на емпатия и ориентация към другите, се очерта като най-мощния личностен фактор, насочващ индивидите към практическо, съвместно учене, и далеч от самостоятелното теоретизиране. Други фактори от социалния живот на

хората, а именно трудовият им опит допълват картината и по един категоричен начин очертават развитийна тенденция в ученето.

Тези два аспекта заедно показват, че ефективното обучение не може да бъде универсално, а трябва да бъде адаптирано към личността и индивидуалния контекст на учещите. Какво означава всичко това на практика за организационното обучение?

На първо място това предполага преосмисляне на концепцията за универсалните обучения. Програмите за обучение следва да бъдат диференцирани спрямо трудовия опит. Едно и също съдържание трябва да бъде поднесено по различен начин на младите и по-опитните служители. По-младите служители имат нужда от структура. Те се нуждаят от теоретичните модели и да разберат смисъла зад процесите, за да се чувстват сигурни в новата си роля. По-опитните служители нямат нужда от излишна теория. При тях може да се премине директно към практическите казуси и инструментите за решаване на реални проблеми. Те искат да получат повече практически умения.

На второ място идва нуждата от внимание към индивидуалните особености на учещите. Дори и еднакви по опит, учещите са индивиди и различните им характеристики или демографски контекст също влияят на предпочитанията им за учене. Важно е обаче да се подхожда предпазливо. Ако се вземат за пример разликите по пол, макар те да са статистически значими, необходимо е да се изследва допълнително дали тези разлики са биологично заложени или са резултат от социализацията и различните кариерни пътища, които мъжете и жените традиционно избират.

Заключение

Изследването потвърждава, че еволюцията на учещите не е просто метафора, а измеримо явление. Стиловете на учене не са статична характеристика, а динамична ориентация, оформена от комплексни фактори. Те се влияят както от специфични личностни черти, така и от важни контекстуални и развитийни фактори като пол, възраст и трудов опит. Установените връзки, макар и със слаб до умерен ефект, са теоретично смислени и очертават ясни тенденции, които имат практическа значимост за сферите на образованието, организационното обучение и кариерното консултиране в България.

Библиография

Карева, Р. & Танева, Ж. (2024). Въпросник за Голямата петорка (Big Five Inventory – BFI): Първоначални данни за надеждността и валидността на българска версия. В Психологията – традиция и съвременност (с. 569–579).

Пожарлиев, А. (2001). Стилове на учене и специализация в образованието и професията. Българско списание по психология, 1-2, 145–173.

Пожарлиев, А. (2002) Апробиране на методиката на Дейвид Колб за оценка на индивидуалния стил на учене , Психологични изследвания, № 1, 7-28

Христова-Славчева, Е., Папазова, Е., & Пенчева, Е. (2010). Когнитивен стил и психологичен тип. Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“, Философски факултет, Книга Психология, 99, 37-61. Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Янкулова, Й. (2014). Когнитивно-личностни детерминанти на саморегулираното учене в академична среда [Автореферат на дисертационен труд за присъждане на научната степен „доктор на науките“]. Софийски университет „Свети Климент Охридски“.

Янкулова, Й. (2016). Взаимовръзки между ученето, афектите и кариерните предпочитания в хода на академичното обучение. В С. Илиева, М. Маркович, & Й. Янкулова

(Ред.), Сборник с доклади Международна научна конференция „Лидерство и Организационно развитие“ (стр. 392-399). Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Cassidy, S. (2004). Learning Styles: An overview of theories, models, and measures. Educational Psychology, 24(4), 419–444.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Psychological Assessment Resources.

Khuntia, S., & Behera, N. (2024). The relationship between Big Five personality traits and preferences in learning styles among university students of Odisha. Indian Journal of Psychological Science, 19(2), 105–114.

Kolb, D. A. (2015). Experiential learning: Experience as the source of learning and development (2nd ed.). Pearson Education.

Komarraju, M., Karau, S. J., Schmeck, R. R., & Avdic, A. (2011). The Big Five personality traits, learning styles, and academic achievement. Learning and Individual Differences, 21(4), 472–477.

Pashler, H., McDaniel, M., Rohrer, D., & Bjork, R. (2009). Learning Styles: Concepts and Evidence. Psychological Science in the Public Interest, Vol. 9 No. 3, pp. 105-119.

Sweeney, K. L. (2023). Examining the impact of Big Five Personality Traits and learning styles on academic achievement: the mediation effects of learning styles in post secondary education [Doctoral dissertation, St. John's University]. St. John's Scholar. Retrieved on 9 May 2025 https://scholar.stjohns.edu/theses_dissertations/664

IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL CULTURE

Bekrije Maxhuni, PhD Candidate, Sofia University "St. Kl. Ohridski"

Abstract: Transformational leadership style focuses on guiding followers and fostering intersectoral communication to enhance both individual and collective employee capacities, ultimately driving long-term workplace effectiveness. This study investigates the correlation between transformational leadership style and organizational culture, specifically evaluating the impact of transformational leadership as an independent variable on organizational culture as a dependent variable. This study was conducted within the education and healthcare sectors in Kosovo, sampling respondents across various organizational positions in both public and private institutions. The results demonstrate a statistically significant, positive correlation between the two variables. Furthermore, the findings indicate that transformational leadership style exerts a direct, positive impact on organizational culture, suggesting that the strategic implementation of transformational leadership style practices can actively cultivate and enhance a positive organizational culture.

Keywords: Transformational leadership style, Organizational culture, Kosovo, Healthcare and Educational sector, Public and private institutions.

Introduction

What is organizational culture

The way culture is created in work place is a reflection of effective work, the final purpose is the productivity of employees in work place. In this document are mentioned some theoretical explanations in the context of: how a culture functions, how it is created etc. Cameron and Quinn (Cameron and Quinn, 2011) stated that cultural function is based on four types that are created consciously or unconsciously; on other hand the, leadership as an independent factor plays a crucial role in organizational culture, specifically the style used to lead with indication or increasing the function of any specific type based on needs in the workplace.

Organizational culture comprises the shared values, beliefs, and traditions that exist among individuals in organizations (Nwachuku & Vitell, 1997; Schein, 1985; Weber, 1996). The culture that is applied established workplaces norms of appropriate behavior (on what's wrong and right) and defines roles and expectations that employees and management have of each other (Nwachuku & Vitell, 1997; Sackman, 1991; Weber, 1996), and as part of being in a culture are subcultures, which many cultures have.

Organizations are separated in departments or offices and each of them can be a subculture with specific norms of behavior that may be different from those of the overall organization. The reactions of the department to changes are a result of that subculture.

In organization/institution values are important; here is an explanation in a general context of how values are created, starting from the education curriculum that basicaly start from parent/caregiver in education system in the family, then continues stage by stage to the first classes in formal education than contineus to higher stages like Universities; as separated into groups are like a classroom, as a subculture. The University has probably created a culture to enforce or maintain that culturaly use of sanctions, such as taking or giving something or put in the Judicial Board if the person is caught cheating or violating any rule.

Culture and norms are also a result of learning by observation that is like process during the life for example from parents, caregivers, and teachers. Organizational culture is based on modeling that is explained theoretically by Albert Bandura; in the context of who influences your work behavior and teaches the person norms if he observes his teacher coming late to every class or several of his colleagues consistently arriving late or leaving early without consensus this may create a culture of irresponsibility or unaccountability. The individual may be a student with poor

attendance, it's a modeling by observation of how others behave in a situation, and when he is mindful of that, it is related to what is said and done by people who are in higher positions because the teachers are seen as higher positions based on their workplace hierarchy and on the other side older based on calendric age if it is happens in a family. The values can be meet in other places like workplaces that are observed the employer as circle what they said and act the values that are known are meet again at the others or are applied from the individual, it is an explanation how values can be develop and what a person can take and not it shows how empoyees are treted in same or are discriminated (Neachukwu & Vitell, 1997; Weber, 1996).

Hypothesis

Transformational leadership style can be a determinant factor of the organizational culture.

Leadership

Historically leadership had received much attention of people, varius disciplines offer valuable approaches to the study of leadership. Leaders play the main role in organizations in spreading a way of functioning to do things in an excellent way, in everyday work (Peters & Waterman, 1982).

Leadership is the ability of an individual or a group of individuals who work together to influence and guide followers or other members of an organization, group of people, industry etc.

Leadership involves making decision (when is needed) sometimes making difficult decisions, creating and articulating a clear vision, establishing achievable goals and providing followers with the knowledge and tools necessary to achieve those goals.

Leading is a very general concept that is related to different aspects of society: for business, politics, regional community that has to do with organized activities etc.

Then as mentioned in the title of the paper in this document we treat the specific style of Transformational Leadership style that is measured in this research with an indication that can cause in organizational culture in the workplace (the results will be seen in the chapter of results analysis). Transformational Leadership theory has to do with leaders who have influence to their followers, or in other words are characteristics that are related with traits of a leader by focusing on the characteristics of leaders in relation to effectiveness In meaning it differs from linking traits to performance, as overview it determines how leaders affect their followers (Bryman, 1992).

The other theories (Yulk, 1989) explain transformational theoretically related to charisma; when a leader is charismatic and has an effect on followers can call as transformational leadership style, according to Yulk (1989) show how much is correlated transformational and charismatic component. Such a leader transforms to the followers': aspirations, needs, preferences, and values by providing vision in the context of achieving the objectives.

Procedure

A total of 300 subjects participated in the research from private and public work places in Kosovo; decided from national work places like education system, medicine system, and will be included both man and women; age 18 – 35; 36 – 50; 51 - 65.

The participation of respondents was voluntary, who can and want to be part of study they were free to decide; the administration was hybrid; by online platforms (google forms) and face to face fulfilling questioner.

Variable for measurement

The questionnaire will include some categories as: Demographic questions: age, gender (male; female), education level, work place (national, private), How many employees are in the company/institution; profession, years of working experioence. The research type is explanatory by dates based on questioners with response possibilities based on Likert scale 5 possibilities of answer from Strongly disagree to Strongly Agree.

Culture – for measuring culture in organization are used 16 items that are used in research by Meschi et al., (Meschi et al., 1994), divided in sub question that are used to measure four types of culture described by Cameron et al (Cameron et al., 2011).

Transformational Leadership – to measure it in this research are used 7 items Öztop, (2008): My chief/director encourages the employees and appreciates them.

Result

The descriptive dates for measured variables are measured are spread as; for Transformational leadership style Mean=24.55; Std. =5.39; N =300. For Organizational Culture Mean=56.08; Std.=8.97; N=300 and as is explained we can see that the mean is higher for Organizational Culture than for Transformational leadership style that mean that shared values, norms and practices in daily work are well established in education and health system in Kosovo.

Table 1. Correlation

	Transformational leadership style	Organizational Culture
Transformational leadership style	1	
Organizational culture	.635**	1

Correlation of variables Transformational leadership style with organizational culture as is explained is a strong positive correlation .635** that mean if is applying the transformational leadership style is also created the organizational culture in work place, when is explained that is applied it refers to modifying a more preferred style of leadership that increase the productivity also indicate in creating a more preferred culture by being more believed, developed, norms and values.

Regression

Based on analysis of regression we can understand the impact of a variable to the other variable; in this study the impact that transformational leadership style have to the organizational culture and based on results that are putted in table 2 are significantly that show indication of specific style of leading to culture in work place.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	R2	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.133	1.871			.001
	Transformational leadership style	1.057	.074	.635	.635	.001
Dependent Variable: Organizational culture						

Table 2. Regression

Test of normality

The Normality was evaluated using both statistical and graphical method. The Shapiro-Wilk test was conducted for each variable and Normal Q-Q plots were inspected. The Shapiro-Wilk test was statistically significant for variable Transformational Leadership Style but not significant for organizational culture. The variables are approximately normally distributed see table 3 of test of normality.

Table 3. Test of Normality

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
organisationculture	.071	300	<.001	.991	300	.063
Ltransformational	.089	300	<.001	.976	300	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Conclusion

The findings of this study align with the theoretical framework established in the introduction, demonstrating that organizational culture and transformational leadership are deeply rooted in shared workplace values and norms. Specifically, the positive correlation found in this research indicates that exercising a transformational leadership style significantly strengthens an organization's culture. Furthermore, the results confirm that the independent variable (transformational leadership) exerts a statistically significant impact on the dependent variable (organizational culture).

Ultimately, both variables prove critical to the success of public and private sector workplaces within Kosovo's education and healthcare systems. Prioritizing leadership styles is foundational to enhancing institutional effectiveness and overall success. An organization's operational causality and achievements are built through interconnected, sequential policy stages, which are best optimized by identifying and addressing specific institutional needs.

While organizational progress may initially appear to be the result of individual effort, these strategic stages are ultimately established and sustained through cohesive group organization. Crucial to this group cohesion is a clear understanding of the overarching leadership style—a style that, through continuous learning and adaptation, can be effectively modified over time to meet evolving demands.

Bibliography

Aamodt, G. M. (2009). Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach. Belmon, CA 94002-3098, USA.

Bryman, A. (1992). Charisma& Leadership. Newbury Park, Ca.

Cameron, K., & Quinn, R.E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.) Jossey-Bass.

Meschi, P.X., & Roger, A. (1994). Cultural context and social effectiveness international joint ventures. Management International Review, 34(3), 197-215.

Nwachukwu,S.L.S.,&Vitell, S. J.Jr. (1997). The influence of corporate culture on managerial ethical judgments. Journal of Business Ethics, 16(8), 757-776. https://doi.org/10.1023/A:1017905602017.

Öztop, İ. (2008) Relationship between Leadership Styles and Organizational Culture Types and This Relation's Effect on Qualitative Performance. Gebze. Institute of High Technology, Institute of Social Science Post Graduate Thesis.

Peters, T.J., & Waterman, R.H. Jr (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York: Harper Collins.

Schein, E.H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Simonton,D. K., (1987). Why presidents succeed: Apolitical Psychology of Leadership. New Haven, CT: Yale University Press.

Yukl, G. A. (1989). Leadership in Organizational. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.

Weber, Y., Shenkar, O., A. (1996). National and corporate cultural fit in mergers/acquisition: An exploratory study. Management Science, 42(8), 1215-1227. https://doi.org/10.1287mnsc.42.8.1215

Simonton,D. K., (1987). Why presidents succeed: Apolitical Psychology of Leadership. New Haven, CT: Yale University Press.

Yukl, G. A. (1989). Leadership in Organizational. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.

Weber, Y., Shenkar, O., A. (1996). National and corporate cultural fit in mergers/acquisition: An exploratory study. Management Science, 42(8), 1215-1227. https://doi.org/10.1287mnsc.42.8.1215

ЛИЧНОСТНИ ЧЕРТИ И СТИЛ НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

Проф. д.н. Ергюл Таир, ИИНЧ-БАН
Веселка Йорданова, магистър, СУ „Св. Кл. Охридски“

PERSONALITY TRAITS AND DECISION-MAKING STYLES

Prof. Ergyul Tair, DSc., Institute for Population and Human Studies, Bulgarian Academy of Sciences
Veselka Yordanova, MA, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Съвременната социална среда, характеризираща се с неопределеност, бързи промени и нови предизвикателства, изправя личността пред необходимостта от множество избори в личния и професионалния живот. Редица фактори могат да определят избора, като настоящият доклад ще представи ролята на личностните черти при вземане на решение. В извадка от 508 служители в голяма организация на възраст между 21 и 66 години (M=47,91; SD=9,26) са проучени взаимоотношенията между личностните черти от модела на „големите пет“, рационалния и интуитивния стил на вземане на решение. Получените резултати свидетелстват за високи средни стойности по чертите съзнателност и доброжелателност и предпочитания към рационалния стил на вземане на решение. Констатират се слаби до умерени позитивни взаимовръзки между чертите съзнателност и рационалния стил на вземане на решение и екстраверсия и интуитивния стил на вземане на решение. Проведеният линеен регресионен анализ установява значим предиктивен ефект на личностните черти върху рационалния стил на вземане на решение (29% от вариациите). Слаб до умерен позитивен ефект имат чертите съзнателност, доброжелателност и екстраверсия. Личностните черти обясняват близо 12% от вариациите в интуитивния стил на вземане на решение, като чертите екстраверсия и интелект имат позитивен ефект, а чертата съзнателност – слаб негативен ефект. Получените резултати могат да се прилагат за целите на подбора или обучението на служителите, за оптимизиране на процеса на вземане на решение въз основа на личностните черти на служителите и повишаване на ефективността на организацията.
Ключови думи: личностни черти; рационален и интуитивен стил на вземане на решение

Abstract: The modern social environment, characterized by uncertainty, rapid changes and new challenges, confronts the individual with the need to make multiple choices in personal and professional life. A number of factors can determine the choice, and this report will present the role of personality traits in decision-making. In a sample of 508 employees in a large organization aged between 21 and 66 years (M=47.91; SD=9.26), the relationships between the personality traits of the “Big Five” model, the rational and intuitive decision styles were studied. The results obtained indicate high average values for the traits Conscientiousness and Agreeableness and preferences for the rational decision style. Weak to moderate positive correlations were found between Conscientiousness and the rational decision style and Extraversion and the intuitive decision style. The linear regression analysis conducted established a significant predictive effect of personality traits on the rational decision style (29% of the variations). Conscientiousness, Agreeableness, and Extraversion have a weak to moderate positive effect. Personality traits explain nearly 12% of the variance in intuitive decision style, with Extraversion and Intellect having a positive effect, and Conscientiousness having a weak negative effect. The results obtained can be applied for the purposes of employee selection or training, to optimize the decision-making process based on employees' personality traits, and to increase the effectiveness of the organization.
Keywords: personality traits; rational and intuitive decision style

Процесът на вземане на решение в организационна среда

Процесът на вземане на решение е сред най-значимите проявления на човешката дейност, свързващ индивидуалния потенциал с реалността на организационната среда. Приема се, че вземането на решение е процес, центриран върху избора на един вариант на действие при наличие на най-малко две възможности (алтернативи). Неговото протичане е свързано с няколко основни момента, като възприемане и осмисляне на задачата (ситуацията), оценка на алтернативите (включително генериране на нови алтернативи) и избор на алтернатива за вземане на решение. Следователно, вземането на решение

предполага взаимодействие между проблем, който трябва да бъде решен, и лице, което желае да го реши в рамките на определена среда (Narayan & Corcoran-Perry, 1997).

Начинът, по който служителите избират между различни алтернативи, се определя от съчетанието между личностни особености и структурни характеристики на организацията. От една страна значение имат характеристиките на поведението при индивидуално или групово вземане на решение, автономността при реализиране на избора, равнището на компетентност, мотивацията на вземащия решение и др., т.е. индивидуалните особености на личността, които задават мащаба и характеристиките на субективното усвояване на действителността, параметрите на възприемане, интерпретиране и осмисляне на ситуацията (Давидков, 2008). От друга страна, вземането на решение е съществен елемент от процесите в организационната среда, включващи получаване на необходимата информация, извеждане на приоритети, оценяване на алтернативи за решение и избор на подходяща алтернатива, наред с типичните въпроси по отношение на това кой взема решенията, ефективни ли са те, доколко са използвани всички налични източници на информация, удовлетворени ли са членовете на организацията и др. Следователно, процеси като вземане на решение, лидерство, разрешаване на конфликти, изразяване на емоции, които протичат на равнището на отделните трудови групи, са сред основните характеристики, определящи индивидуалното изпълнение и поведението в труда (Илиева, 2006).

Стил на вземане на решение

Стилът на вземане на решение отразява типичния начин, по който хората вземат решение, остава относително стабилен във времето и се основа на предразположеността да се реагира по определен начин в специфичен контекст (Scott & Bruce, 1995). Зависи от характеристиките на вземащия решение, както и от задачите и факторите на средата (Hamilton et al., 2016). Предлагат се различни таксономии, като някои приемат по-общо разграничение и акцентират върху рационалното използване на информацията или рационално-аналитичен стил, а други - върху експертизата и опита или интуитивния стил за вземане на решение (Simon, 1957). Сред най-популярните модели е този на Скот и Брус, които въз основа на емпирични данни извличат няколко основни стила, съвместно съществуващи у всеки индивид (Scott & Bruce, 1995): 1) рационален стил на вземане на решение, характеризиращ се със систематично събиране и оценка на информацията, изследване на различни хипотези и логическа оценка на алтернативите и вземане на решение въз основа на най-добрата опция; 2) интуитивен стил на вземане на решение, отличаващ се с по-голямо внимание към детайлите на информационния поток и тенденция при оценката им да се разчита на емоции, чувства, интуиция и впечатления, които често не могат да бъдат изразени с думи при вземането на решение; 3) зависим стил на вземане на решение, който се свързва с търсене на мнения, съвети или насоки от други хора по време на процеса на вземане на решение; 4) избягващ стил на вземане на решение, който предполага колебание, отлагане или опит да се избегне вземането на решение и 5) спонтанен стил на вземане на решение, който се характеризира с предпочитание за достигане на решение веднага или възможно най-скоро.

Въз основа на нарастващия брой изследвания върху стила на вземане на решение, Хамилтън и колеги осъществяват критична оценка на съществуващите класификации и предлагат някои уточнения (Hamilton et al., 2016). Въвежда се разграничение между когнитивните стилове и стиловете на вземане на решение. Първите са по-скоро индивидуални различия, основани на чертите, отразяващи предпочитанията към възприема и обработка на информация, докато вторите са характерния за индивида начин на

възприемане и реагиране на задачи за вземане на решение. Тяхната концептуална рамка предполага, че стила на вземане на решение е склонност, основана на навика да се реагира по определен начин при вземането на решение, като се допуска промяна или развитие в отговор на фактори, като натоварване и натиск от средата. Следователно, стилът на вземане на решение се определя както от личностни, така и от контекстуални характеристики. Стиловете са независими, но не и взаимно изключващи, а по-скоро личността има доминиращ стил за вземане на решение, дори и да използва няколко различни. В изследванията, използващи таксономии за стила на вземане на решение, се изразяват предпочитания, включващи от едно измерение до няколко стила за вземане на решение. В модела на Хамилтън и колеги се избират два основни стила за вземане на решение - рационален и интуитивен (Hamilton et al., 2016). Рационалният стил на вземане на решение е преднамерен, аналитичен, относително бавен, подчинен на правила и логически защитен, докато интуитивният има тенденция да бъде автоматичен, несъзнателен, относително бърз, натоварен с афекти, евристичен и основан на опита. Това са два стила, които присъстват в повечето таксономии и отразяват основния предпочитан модел за обработка на информация, улавящ индивидуалните различия в начина, по който хората реагират в ситуация на вземане на решение.

Личностни характеристики и стил на вземане на решение

Изследванията представят различни взаимоотношения между личностните характеристики и стиловете за вземане на решение. Например, рационалният стил има позитивни взаимоотношения с вътрешния локус на контрол и иновативността при инженери и техници (Scott & Bruce, 1995), докато интуитивният стил е позитивно свързан с иновативност и с по-добрите трудови резултати на ръководителите (Sadler-Smith, 2004). Избягващият стил на вземане на решение корелира позитивно с външната локализация на контрола (Scott & Bruce, 1995) и по-лошите резултати на работното място (Russ et al., 1996). Личностните черти от модела на „големите пет“ също имат значими взаимовръзки със стила на вземане на решение (Riaz et al., 2012). Конкретно, екстраверсия и отвореност към нов опит имат позитивни взаимовръзки с интуитивния стил, докато доброжелателността е свързана със зависимия стил за вземане на решение. Съзнателността определя използването на рационален стил, докато невротизмът предразполага към избягващ стил за вземане на решение. Като цяло, чертите от модела на „големите пет“, с изключение на невротизъм, имат значими асоциации с рационалния и интуитивния стил на вземане на решение (Bayram, Aydemir, 2017; Hamilton et al., 2016).

Цел, задачи и хипотези на изследването

Настоящото изследване има за цел да проследи предиктивната роля на личностните черти от модела на „големите пет“ за стила на вземане на решение.

Задачите на изследването включват извеждане на предпочитанията на изследваните служители към рационален или интуитивен стил на вземане на решение и проследяване на предиктивния ефект на личностните черти от модела на „големите пет“ за стила на вземане на решение.

Хипотезите на изследването включват като общи очаквания предпочитания към рационалния стил на вземане на решение при изследваните служители и слаби до умерени позитивни взаимовръзки между личностните черти и стила на вземане на решение. Предполагат се статистически значими асоциации между чертите съзнателност, доброжелателност и рационален стил на вземане на решение, и екстраверсия, интелект и

интуитивен стил на вземане на решение. Допуска се статистически значим ефект на чертите съзнателност и доброжелателност върху рационалния стил и на чертите екстраверсия и интелект върху интуитивния стил на вземане на решение.

Методология на изследването

Изследването е проведено в периода юли - август 2025 г. на принципа на доброволно участие сред служители в голяма организация. Извадката включва 508 служители на възраст между 21 и 66 години (M=47.91; SD=9.26), от които 21% жени и 79% мъже. В зависимост от позицията 16,5% заемат ръководни длъжности, 28% – експертни позиции и 55,5% са служители (работници).

Инструментариумът на изследването включва: 1) Кратка скала за измерване на личностните черти с 20 твърдения (International Personality Item Pool – IPIP, Goldberg, 1992), оценявани с пет-степенна Ликертова скала от 1 „много неточно“ до 5 „много точно“. Констатира се добра факторна структура, отговаряща на оригинално заложената и приемливи коефициенти за надеждност, измерени чрез алфа на Кронбах, вариращи от .51 до .64; 2) Кратка скала за оценка на стила за вземане на решение (Hamilton et al., 2016) с 10 твърдения, оценявани с помощта на 5-степенна Ликертова скала от 1 „напълно несъгласен“ до 5 “напълно съгласен“. Констатира се напълно приемлива двуфакторна структура на въпросника, обясняваща 67,36% от вариацията, с рационален стил (5 твърдения, алфа на Кронбах .86) и интуитивен стил (5 твърдения, алфа на Кронбах .88) на вземане на решение.

Резултати и дискусия

В Таблица 1 са представени резултатите от проведения дескриптивен анализ за оценка на изразеността на личностните черти и стила на вземане на решение при изследваните служители. По отношение на личностните черти най-високи средни резултати са налице при Съзнателност (M=17.13), последвана от Доброжелателност (M=16.92). По-ниски, но все пак близки до средни резултати за равнищата на чертите Интелект (M=14.40) и Емоционална стабилност (M=13.82). Най-ниски резултати се констатират при чертата Екстраверсия (M=9.41).

Таблица 1. Описателна статистика за изразеността на личностните черти и стила на вземане на решение (N=508)

	Минимална стойност	Максимална стойност	Средна стойност	Стандартно отклонение
Интелект	6.00	20.00	14.40	2.51
Доброжелателност	6.00	20.00	16.92	2.47
Екстраверсия	4.00	20.00	9.41	2.74
Съзнателност	8.00	20.00	17.13	2.36
Емоционална стабилност	4.00	20.00	13.82	2.78
Рационален стил	5.00	25.00	21.68	2.81
Интуитивен стил	5.00	25.00	12.66	3.97

Въз основа на получените резултати можем да опишем изследваните служители като проявяващи в по-висока степен самодисциплина, решителност и отговорност при осъществяване на трудовите задачи. Те са склонни към сътрудничество и разбирателство с другите, изразяват ориентация към абстрактно мислене и генериране на идеи, уверени и издръжливи на напрежение и по-скоро интровертни или по-слабо социално активни и предпочитащи самостоятелни дейности.

Констатираните средни резултати за стила на вземане на решение илюстрират, в потвърждение на очакванията, по-ясно предпочитание към използването на рационален стил на вземане на решение (M=21.68), спрямо интуитивния стил на вземане на решение (M=12.66). Следователно изследваните служителите при вземането на решение са ориентирани по-скоро към систематично събиране и оценка на информацията, изследване на различни хипотези и логическа оценка на алтернативите и вземане на решение въз основа на най-добрата опция.

Таблица 2. Резултати от корелационен анализ между личностните черти от модела на „големите пет“ и стила на вземане на решение (N = 508)

Субскала	Интелект	Доброжел.	Екстраверсия	Съзнателност	Ем.стабилност
Рационален стил	.285 (.000)	.360 (.000)	-.110 (.013)	.413 (.000)	.145 (.001)
Интуитивен стил	.091 (.040)	-.004 (.935)	.204 (.000)	-.121 (.006)	.012 (.793)

Таблица 2 представя резултатите от проведения корелационен анализ между личностните черти от модела на „големите пет“ и стила на вземане на решение. Установява се статистически значима правопропорционална умерена линейна зависимост между рационалния стил на вземане на решение и личностните черти Съзнателност (r=.413; p=.000) и Доброжелателност (r=.360; p=.000). По-слаба, но все пак статистически значима позитивна корелация, се установява между рационалния стил и Интелект (r=.285; p=.000) и Емоционална стабилност (r=.145; p=.000). Слаба негативна корелация е налице между рационалния стил на вземане на решение и Екстраверсия (r= -.110; p=.013). По отношение на взаимовръзките между Интуитивния стил на вземане на решение и личностните черти се констатира статистически значима слаба позитивна взаимовръзка с чертата Екстраверсия (r=.204; p=.000) и по-слаба и почти незначителна с Интелект (r= .091; p= .04). Налице е слаба негативна корелация между Интуитивния стил на вземане на решение и личностната черта Съзнателност (r= -.121; p= .006).

Въз основа на получените резултати може да приемем, че личностни характеристики като организираност, самодисциплина, отзивчивост и толерантност се свързват с рационалния стил на вземане на решение, докато качества като активност, бърза промяна в настроението, импулсивност се свързват, макар и по-слабо, с интуитивния стил на вземане на решение. Констатираните позитивни взаимовръзки на съзнателност и доброжелателност с рационалния стил съответстват на установените в литературата (напр. Bayram, Aydemir, 2017; Hamilton et al., 2016). Резултатите относно асоциациите между екстраверсия и интуитивния стил на вземане на решение са по-неконсистентни. Отчетената в настоящото изследване слаба позитивна взаимовръзка е в съответствие с някои резултати (напр. Bayram, Aydemir, 2017), но се разминава с други (Hamilton et al., 2016), които не установяват статистически значими взаимовръзки между двете личностни черти невротизъм и екстраверсия и стила за вземане на решение.

Таблица 3 илюстрира резултатите от проведения линеен регресионен анализ за предиктивната роля на личностните черти за стила на вземане на решение. Налице е статистически значим ефект на личностните черти върху рационалния стил на вземане на решение, като обясняват 29% от вариациите. Слаб до умерен позитивен ефект имат чертите съзнателност (β=.351; p=.000), доброжелателност (β=.266; p=.000), интелект (β=.123; p=.004) и екстраверсия (β=.143; p=.001). Личностните черти обясняват близо 12% от вариациите в интуитивния стил на вземане на решение, като позитивен ефект имат чертите екстраверсия (β=.231; p=.000) и интелект (β=.186; p=.000), докато съзнателност има слаб негативен ефект

(β=-.140; p=.003). Характеристики като пол, възраст и позиция не оказват статистически значима предиктивна роля за стила на вземане на решение при изследваните служители.

Следователно можем да приемем, че личностните черти и най-вече характеристики като подреденост и организираност, ориентация към постигане на целите (съзнателност) определят умерено използването на рационалния стил на вземане на решение. Полученият резултат е напълно очакван и в съответствие с идеите за рационалния стил и изследванията в областта (напр. Scott & Bruce, 1995; Hamilton et al., 2016), които го обвързват със систематично събиране на информация, изследване на различните алтернативи и избор на най-доброто решение въз основа на логически анализ, характерно за служителите, които са съзнателни.

Таблица 3. Резултати от регресионен анализ за предиктивната роля на личностните черти за стила на вземане на решение (N = 508)

Модел	Рационален стил на вземане на решение					Интуитивен стил на вземане на решение				
	B	Станд. грешка	β	t	P	B	Станд. грешка	β	t	P
(Константа)	1.304	1.933		.675	.500	10.974	3.068		3.577	.000
Възраст	.042	.034	.140	1.265	.207	-.099	.053	-.231	-1.854	.064
Пол	-.666	.277	-.096	2.402	.017	.349	.440	.036	.794	.428
Позиция	.093	.160	.025	.577	.564	-.369	.255	-.070	-1.447	.149
Интелект	.137	.047	.123	2.908	.004	.293	.075	.186	3.910	.000
Доброжелателност	.301	.049	.266	6.208	.000	.042	.077	.026	.547	.584
Екстраверсия	.146	.044	.143	3.323	.001	.334	.070	.231	4.781	.000
Съзнателност	.418	.050	.351	8.286	.000	-.236	.080	-.140	-2.951	.003
Ем. стабилност	.080	.041	.079	1.953	.051	.054	.065	.038	.825	.410

В същото време установеният слаб, но все пак позитивен ефект на доброжелателността и интелекта върху рационалния стил на вземане на решение може да се обясни от различни гледни точки. От една страна, отвореността към нови идеи, нестандартното мислене, въображението, характеризиращи интелекта е очаквано да съдействат за събирането на информация и разглеждането на множество алтернативи, преди да се вземе решение. От друга страна, доброжелателността е черта, свързана с междуличностните отношения и доверието, като вероятно не толкова съдейства за самия процес на вземане на рационално решение, а по-скоро служителите, които използват рационалния стил за вземане на решение действат в съответствие с груповите очаквания или консистентно с високата доброжелателност. Изненадващ е слабият предиктивен ефект на екстраверсия по отношение на рационалния стил на вземане на решение, което отново може по подобие на доброжелателност да обясним по-скоро не като определящ ефект, а като среда, в която решенията се обсъждат или социалната активност като предпоставка за рационално вземане на решение при изследваните служители.

В съответствие с допусканията, позитивните емоции и социалната активност (екстраверсия) значимо съдействат за използването на интуитивния стил на вземане на решение, който се свързва с именно по-бързия поток на информация и използването на емоциите и впечатленията в процеса на решение. По сходен начин, интелектът или въображението и нестандартното мислене, също съдействат за по-бързата обработка на

информацията или интуитивното вземане на решение. Напълно очаквано, съзнателността има негативен ефект за интуитивния стил, тъй като по-скоро се разчита на опита и познанието, т.е. рационалното вземане на решение въз основа на анализ на алтернативите.

Заключение

Получените резултати, въпреки своята ограниченост, свързани с изследването на служители само в една организация, сред които преобладават мъжете (79%) и лицата над 40 г. (75%), предоставят доказателства за предиктивната роля на личностните черти от модела на „големите пет“ за стила на вземане на решение. Личностните черти, с изключение на невротизъм, но най-вече съзнателност и доброжелателност са определящи за използването на рационалния стил за вземане на решение. Чертите екстраверсия и интелект, макар и по-слабо, но все пак статистически значимо определят използването на интуитивен стил за вземане на решение. Практическото приложение на резултатите е най-вече за целите на подбора и обучението на служителите, за оптимизиране на процеса на вземане на решение въз основа на личностните черти на служителите и изграждането на култура, съдействаща за повишаване на ефективността на организацията.

Библиография

Давидков, С. (2008). Трудът на предприемача. Годишник на СУ „Св. Климент Охридски“, Стопански факултет. Том 7.

Илиева, С. (2006). Организационна култура. Същност, функции и промяна. София: УИ „Св. Кл. Охридски“.

Bayram, N. Aydemir, M. (2017). Decision-making styles and personality traits. International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences,vol. 3(1), 905-915

Hamilton, K., Shin-I, S., & Mohammed, S. (2016). The development and validation of the Rational and Intuitive decision style scale. Journal of Personality Assessment, vol. 98(5), 523-535.

Narayan, S.M. & Corcoran-Perry, S. (1997). Line of reasoning as a representation of nurses' clinical decision making. Research in Nursing & Health, vol. 20(4), 353-364.

Riaz, M. N., Riaz, M. A., Batool, N. (2012). Personality types as predictors of decision-making styles. Journal of Behavioural Sciences, vol. 22(2), 99-114.

Russ, F. A., McNeilly, K. M. & Comer, J. M. (1996). Leadership, decision making and performance of sales managers: A multi-level approach. Journal of Personal Selling & Sales Management, vol.16, 1-15.

Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises. Organization Studies, vol. 25(2), 155-181.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. Educational and Psychological Measurement, vol. 55, 818-831.

Simon, H. (1957). Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behaviour in Society Setting. New York, NY: Wiley.

УСТОЙЧИВОСТ НА РАБОТНОТО МЯСТО: СЪЩНОСТ, ПСИХОМЕТРИЧНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА КРАТКА СКАЛА ЗА ИЗМЕРВАНЕ И РАЗЛИЧИЯ В ЗАВИСИМОСТ ОТ ПОЗИЦИЯТА И ТРУДОВИЯ ОПИТ

Асен Тричков, докторант, ИИНЧ-БАН
Проф. д.н. Ергюл Таир, ИИНЧ-БАН

RESILIENCE AT WORK: ESSENCE, PSYCHOMETRIC PROPERTIES OF A SHORT MEASUREMENT SCALE, AND DIFFERENCES DEPENDING ON POSITION AND WORK EXPERIENCE

Asen Trichkov, PhD Candidate, Institute for Population and Human Studies, Bulgarian Academy of Sciences
Prof. Ergyul Tair, DSc., Institute for Population and Human Studies, Bulgarian Academy of Sciences

Резюме: Устойчивостта на работното място (резилиънс) може да се разглежда като способността на индивида да се справя с неблагоприятни обстоятелства в средата си и да поддържа психичното си благополучие. В настоящия доклад се представят психометрични характеристики от адаптацията на кратка скала за измерване на устойчивостта на работното място (R@W Resilience at Work, Winwood et al., 2013) в българска организационна среда. Извадката на изследването включва 297 лица на възраст от 22 до 61 г. (M=36.32; SD=7.24), от които 34% мъже и 60%, заети в областта на аутсорсинга. Проведеният факторен анализ по метода на главните компоненти извлича 7 факторна структура, обясняваща 56,11% от вариациите. Вътрешната консистентност на скалата е висока (.81), като по отделните субскали варира от .50 при двуайтемните до .81 при три и четири айтемните субскали. Констатираните средни резултати свитетелстват за високи резултати по субскалите „Автентичност и баланс работа личен живот“, „Поддържане на перспектива“, „Социално взаимодействие“, „Работата като призвание“, „Здравословен живот“ и по-ниски при субскалите „Префокусиране“ и „Управление на стреса“. Липсват статистически значими различия в измервания конструкт в зависимост от пола и възрастта, но са налице в зависимост от заеманата позиция и настоящият трудов стаж. Служителите, които са с трудов опит до 1 г. имат най-високи резултати по „Автентичност и баланс работа личен живот“, а ръководителите по субскала „Работата като призвание“. Предложената скала е ефективен инструмент за измерване на индивидуалната устойчивост на служителите, за идентифициране на силните и слабите им страни при развиване на уменията за справяне с предизвикателствата в работна среда и за повишаване на тяхното психично благополучие и здраве.

Ключови думи: автентичност; работата като призвание; баланс работа личен живот

Abstract: Workplace resilience may be conceptualized as an individual's capacity to cope effectively with adverse circumstances in their environment while maintaining psychological well-being. The present report introduces the psychometric characteristics of the adapted short version of the Resilience at Work Scale (R@W; Winwood et al., 2013) in a Bulgarian organizational context. The study sample consists of 297 participants aged 22 to 61 years (M = 36.32; SD = 7.24), of whom 34% are men and 60% are employed in the outsourcing sector. A principal component analysis yielded a seven-factor structure accounting for 56.11% of the variance. The internal consistency of the scale is high (α = .81), with subscale reliabilities ranging from .50 for two-item subscales to .81 for subscales with three or four items. The mean scores indicate relatively high levels on the subscales "Authenticity and Work–Life Balance," "Maintaining Perspective," "Social Connection," "Finding Your Calling," and "Staying Healthy," and lower levels on "Refocusing" and "Managing Stress." No statistically significant differences were found with regard to gender or age. However, differences emerged based on job position and length of work experience: employees with up to one year of experience showed the highest scores on "Authenticity and Work–Life Balance," whereas managers scored highest on "Finding Your Calling." The adapted scale demonstrates strong potential as an effective tool for assessing individual workplace resilience, identifying employees' strengths and vulnerabilities in coping with work-related challenges, and supporting interventions aimed at enhancing psychological well-being and occupational health.

Keywords: Authenticity; Work as a calling; Work-life balance

Същност и измерване на устойчивостта на работното място

Понятието „устойчивост“ произхожда от лат. resilire – „отскачам, възстановявам се“ (Fletcher, 2013) и първоначално описва способността на екосистемите да се възстановяват след смущения. В психологията понятието се утвърждава като динамичен процес на успешна адаптация към стрес, трудности или травматични събития, подпомогнато от психични, емоционални и поведенчески механизми (Denckla et al., 2020). Съвременните дефиниции подчертават два основни елемента: наличие на значим стресор и положителна адаптация въпреки него (Ayala & Manzano, 2014). С натрупването на емпирични резултати по темата се осъществява преход от разглеждането на устойчивостта като фиксирана личностна черта към динамична способност, като процес на обмислено взаимодействие между индивида и неговата среда (Luthans, 2002), и съответно може да се насърчава и развива като адаптивно качество чрез обучения (Winwood et al., 2013; Denckla et al., 2020).

В организационен контекст устойчивостта отразява способността на служителите да поддържат психично благополучие и ефективно функциониране, да мобилизират социални ресурси и да изгражда психологична сигурност в екипа (Edmondson & Bransby, 2021; Liu et al., 2022). Съответно, устойчивостта може да се проучва на индивидуално и екипно ниво, като колективните механизми – координация, доверие и социална чувствителност – не са просто сбор от индивидуални ресурси, а продукт на груповото взаимодействие (Coronado-Maldonado, 2023). Това съответства и на идеите за колективната интелигентност, която обединява споделени вярвания, емоционална регулация и обмен на знания като основа за групова устойчивост (Steggemann, 2023). Изследванията демонстрират положителна връзка между устойчивостта и удовлетвореността от работата (напр. Badran & Youssef-Morgan, 2015), професионалното благополучието (Youssef & Luthans, 2007), ангажираността с работата и организацията (Mache et al., 2014). Устойчивостта се утвърждава като медиатор между психологичния договор и организационната ангажираност, особено в условия на несигурност и дигитална трансформация (Knight et al., 2022).

В български контекст в последните години се засилва интереса към адаптация и валидизация на инструменти за оценка на индивидуалната устойчивост (напр. Brief Resilience Scale, Kareva, 2021). Настоящата разработка представя резултати относно адаптацията на въпросник за оценка на устойчивостта на работното място, концептуализирайки го като разширение на индивидуалния капацитет за устойчивост в организационен контекст (Winwood et al., 2013). Моделът включва седем същностни измерения на устойчивостта на работното място: 1) „Автентичност“ или съзвучието между ценностите, личните убеждения и поведението в труда; 2) „Работата като призвание“ или смисъла на труда и принадлежността към общността; 3) „Поддържането на перспективата“ - способността за позитивно тълкуване на предизвикателствата и постоянство при трудностите; 4)„Управление на стреса“ - баланс между професионален и личен живот; 5) „Социално взаимодействие“ подчертава значението на обратната връзка и взаимната подкрепа; 6)„Запазване на здравето“ - интегрира грижата за физическото и психичното благополучие и 7) „Изграждане на мрежи“ отразява умението за формиране на социален и професионален капитал.

Цел, задачи и хипотези на изследването

Настоящото изследване има за цел да представи психометричните характеристики на кратка скала за устойчивост на работното място (резилиънс) в българска организационна

среда, като се изведат и различията в проучваната способност в зависимост от някои индивидуални и организационни характеристики.

Задачите на изследването включват:

1) проверка на психометричните характеристики на скалата чрез факторен анализ и анализ на вътрешната консистентност;

2) определяне на равнището на устойчивост на работното място като цяло и в отделните субскали;

3) идентифициране на различията в устойчивостта на работното място в зависимост от пола, възрастта, трудов стаж и заемана позиция.

Хипотезите на изследването допускат извеждането на факторна структура в съответствие с оригинално заложената седем факторна структура, приемлива вътрешна консистентност на скалата и статистически значими различия в зависимост от организационните характеристики (трудов стаж и заемана позиция).

Методология на изследването

Изследването е проведено в периода юли 2024 – юли 2025 г. в гр. София чрез онлайн платформата Typeform, на принципа на доброволно участие и при гарантиране на пълна анонимност. Извадката включва 297 лица на възраст между 22 и 61 години (M = 36.32; SD= 7.24). Разпределението по пол е диспропорционално, като преобладават жените - 64%, 34% са мъже и 2% не се самоопределят. По-голямата част от участниците - 61% са от аутсорсинг организации, а останалите 39% – в други, предимно частни структури. В зависимост от позицията - 24% заемат ръководни длъжности, 35% – експертни позиции и 41% са служители. Формирани са 2 възрастови групи: до 35 г. (46%) и над 35 г. (54%). В зависимост от трудовия стаж са разпределени в следните групи: 1) до 1 г. (31%); 2) 2-3 г. (32%); 3) 4-6 г. (18.5%); 4) над 6 г. (18.5%).

Използва се кратката версия на скалата Resilience@Work (R@W; Winwood et al., 2013), състояща се от 20 твърдения, оценявани по 7-степенна Ликертова скала от „напълно несъгласен“ (0) до „напълно съгласен“ (6). Адаптацията на инструмента за българска социокултурна среда се осъществява, като се спазват утвърдените стандарти. Скалата е преведена от английски език на български език от трима експерти, като при окончателния вариант са избрани твърденията, които най-добре представят идеите, заложени от авторите.

Резултати и дискусия

Най-напред ще бъдат представени резултати относно психометричните характеристики на инструмента. Проверката на конструктивната валидност е извършена чрез факторен анализ по метода на главните компоненти с варимакс ротация (KMO = .778; Bartlett’s test $p < .001$). Потвърждава се оригиналната седем факторна структура, с някои промени в отделните твърдения, с обща обяснена дисперсия от 66.1% (Табл. 1). Първият фактор „Работата като призвание” включва 4 твърдения и обяснява 24,74% от общата дисперсия. Той е свързан с търсенето на смисъл и цел в работата, отразява възприемането ѝ като възможност за личностно и професионално развитие. Вторият фактор “Управление на стреса” включва 3 твърдения и обяснява 10,52% от вариацията. Той описва способността за ефективно справяне с напрежението и контрол върху емоционалните реакции при възникване на трудности в работата. Третият фактор включва 4 твърдения и обяснява 8,11% от дисперсията. Обозначава се „Автентичност и баланс между работа и личен живот”. Отразява способността за действие в съответствие с личните ценности и убеждения, и поддържането на баланс между професионалния и личния живот. Четвъртият фактор

„Здравословен живот” включва 2 твърдения и обяснява 6,60% от дисперсията. Отнася до грижата за физическото и психическото благополучие. Петият фактор „Социално взаимодействие и подкрепа в работата” включва 2 твърдения и обяснява 6,13% от дисперсията. Описва умението да се изграждат и поддържат позитивни междуличностни взаимоотношения. Шестият фактор „Поддържане на перспектива” включва 4 твърдения и обяснява 5,80% от общата дисперсия. Отнася до способността да се поддържа реалистична и балансирана перспектива при трудности, без да се губи увереност или чувство за контрол. Седмият фактор „Префокусиране” включва 2 твърдения и обяснява 5,20% от дисперсията. Той отразява способността да се регулира емоционалното състояние и да се поддържа оптимистична перспектива.

Таблица 1. Резултати от факторен анализ по метода на главните компоненти на твърденията в Скалата за устойчивост на работното място (N=297)

Субскала	Работата призв.	Управ. на стреса	Автентичност и баланс РЛЖ	Здрав. живот	Соц. взаимодействие	Перспектива	Емоц. адаптивност
Айтем	24,74%	10,52%	8,11%	6,60%	6,13%	5,80%	5,20%
1			.852				
2			.780				
3							.839
4	.826						
5	.895						
6	.841						
7	.526						
8							
9							.595
10						.683	
11		.790					
12		.926					
13		.866					
14						.455	
15			.564				
16			.566				
17				.927			
18				.891			
19					.850		
20					.798		

Получената факторна структура включва седем ясно разграничени, но взаимосвързани измерения на устойчивостта на работното място, които съответстват на теоретичния модел (Winwood et al., 2013). Всеки от факторите измерва ключова характеристика на психологическата устойчивост – от вътрешната мотивация и контрол върху стреса, до социалната подкрепа и емоционалната гъвкавост.

Анализът на вътрешната консистентност показа, че скалата за устойчивост на работното място (R@W) притежава висока обща надеждност (α=.811) и добра съгласуваност

между повечето субскали. Най-високи коефициенти за надеждност, измерени чрез алфа на Кронбах, демонстрират субскалите „Работата като призвание“ (α = .817) и „Управление на стреса“ (α = .819), докато субскалите „Автентичност и баланс работа - личен живот“ (α = .559), „Поддържане на перспектива“ (α = .498), и „Префокусиране“ (α = .504), показват по-ниска, но допустима консистентност за двуайтемни субскали. Може да се обобщи, че инструментът е надежден и приложим за изследване на устойчивостта в българска работна среда, като запазва основната структура и концептуална цялост на оригиналния модел.

В съответствие с втората задача на изследването е проследена изразеността по отделните субскали на устойчивостта на работното място (Табл.2). Получените оценки свидетелстват за добре развити адаптивни, когнитивни и социални умения за справяне с предизвикателства. Средните стойности по всички субскали на скали са над средния теоретичен праг, което е показател за стабилна устойчивост в работата.

Таблица 2. Описателна статистика на субскалите на УРМ (N=297)

Субскали	Min	Max	M	SD	T, p
1. Работата като призвание	1.25	6.00	4.25	1.06	1:2, t=7.62, .000
2. Управление на стреса	1.00	6.00	3.61	1.29	3:2 t=19.68, .000
3. Автентичност и баланс РЛЖ	3.00	6.00	4.99	.68	3:1 t=12,71 .000
4. Здравословен живот	1.00	6.00	4.21	1.39	3:4 t=10,06, .000; 1:4 – n.s.
5. Социално взаимодействие	1.00	6.00	4.39	1.22	1:5 – n.s.
6. Поддържане на перспектива	3.00	6.00	4.54	.72	6:1 t=3.97, .000
7. Префокусиране	1.00	6.00	3.99	1.10	7:1 t=3.16, .002

Най-високи средни резултати служителите демонстрират по субскала „Автентичност и баланс между работа и личен живот“, което отразява тяхната способност да поддържат ясни лични граници и да управляват потенциални конфликти между различните житейски роли. На второ място са средните резултати по субскала „Поддържане на перспектива“ и „Социално взаимодействие“. Те показват, че участниците притежават умения да запазват позитивна нагласа при трудности и да търсят подкрепа в социалните си връзки. Това съответства на идеята, че поддържането на конструктивна перспектива и активното взаимодействие с колегите са ключови фактори за справяне с натиск и промени в работната среда. Средните стойности по субскалите „Работата като призвание“ и „Здравословен живот“ подсказват, че участниците приемат професионалните задачи като възможност за личностно израстване и осъзнават значението на физическата и емоционалната грижа като част от устойчивото функциониране. Липсата на статистически значима разлика между двете субскали (1:4 – n.s.) предполага балансирано отношение към работата и самоподдържането. По-ниски средни стойности по субскалите „Префокусиране“ и „Управление на стреса“ показва, че участниците понякога изпитват затруднения да пренасочват мислите си след трудни ситуации или да прилагат ефективни техники за справяне със стреса. Тези резултати могат да отразяват високи изисквания в работната среда, както и тенденция към емоционално натрупване вместо навременно освобождаване от напрежението. Проведените дисперсионни анализи (t-тестове) потвърждават статистически значимите различия между управлението на стреса и останалите субскали, което посочва именно тази област като най-уязвима.

Получените резултати са консистентни с изследванията (напр. Masten, 2014; Reivich & Shatté, 2002), според които устойчивостта е динамичен процес, подхранван от

саморефлексия, социална подкрепа и баланс между професионалната и личната роля. Високите резултати по субскалите за „автентичност“, „перспектива“ и „социално взаимодействие „съответстват на техния модел за „адаптивна гъвкавост“, в който позитивните взаимоотношения и осъзнатият контрол върху границите между работа и личен живот са ключови за дългосрочното благополучие. По-ниските резултати по управление на стреса и префокусиране отразяват тенденциите (напр. Connor & Davidson, 2003), че именно тези аспекти са най-чувствителни към натоварване и са първите, които се влияят при продължителен организационен натиск.

Накрая, третата задача на изследването за проверка на различията в зависимост от пола, възрастта, трудовия стаж и заеманата позиция е реализирана чрез поредица от дисперсионни анализи (Independent Simples T-test, ANOVA). Таблица 3 илюстрира получените резултати, които свидетелстват за липсата на статистически значими различия в зависимост от пола и възрастта.

Таблица 3. Резултати от дисперсионен анализ за различия в субскалите на УРМ в зависимост от пол, възраст, трудов стаж и заемана позиция (N = 297)

Субскала	Пол (t/p)	Възраст (t/p)	Трудов стаж (F/p)	Позиция (F/p)
Работа като призвание	0.07 / .941	-0.09 / .931	2.38 / .070	4.99 / .007
Управление на стреса	0.01 / .996	-0.50 / .615	1.58 / .195	0.74 / .479
Автентичност и баланс РЛЖ	-0.54 / .593	-0.01 / .995	4.17 /.007	0.91 / .404
Здравословен живот	1.23 / .220	0.17 / .868	1.13 / .337	1.24 / .292
Социално взаимодействие	-0.82 / .415	1.01 / .312	2.05 / .107	0.01 / .992
Поддържане на перспектива	-0.43 / .665	0.34 / .731	1.29 / .277	4.47 / .012
Префокусиране	-0.80 / .427	1.16 / .248	.122 / .947	1.07 / .345

Съответно адаптивните механизми, свързани с устойчивостта – позитивна нагласа, социална подкрепа, автономност, баланс и саморегулация – функционират по сходен начин както при мъжете, така и при жените. Констатираните резултати съответства на изследванията (напр. Masten, 2014; Campbell-Sills & Stein, 2006), според които устойчивостта представлява универсална адаптационна способност. Липсата на възрастови различия при лицата под и над 35 г. вероятно отразява стабилността в изградената способност, като се подчертава, че се използват различни механизми за устойчивост, напр. зрелостта подобрява емоционалната регулация, докато младостта стимулира социалната ангажираност (Ong, Bergeman & Boker, 2009).

Резултатите демонстрират статистически значими различия при субскала „Автентичност и баланс работа личен живот“ в зависимост от трудовия стаж (F=4.17; p=.007). Служителите с най-малък опит (до 1 г.) декларират най-високи резултати, което може вероятно да се обясни с по-високата мотивация при новите служители, по-ниски равнища на изтощение или съхранение на усещането за действие в съответствие с личните убеждения. Но липсата на други статистически значими различия показва, че трудовият опит влияе върху структурните компоненти на устойчивостта, но не определя нейното общо равнище.

Налице са статистически значими различия в две от субскалите на устойчивостта в зависимост от заеманата позиция (Табл. 3). Служителите на ръководни позиции демонстрират по-високи резултати по субскала „Работа като призвание“ (F=4.99; p=.007), докато експерти и служители по субскала „Перспектива“ (F=4.47; p=.012). Съответно управленските роли са свързани с по-силно усещане за лична мисия, принадлежност към

организационните цели и стратегическа ориентация, докато служителите и експертите успяват да поддържат балансирана позиция, без да губят чувството си за контрол. Вероятно това отразява по-голямата тежест на отговорностите, по-високия организационен натиск и по-широката сложност на задачите, с които се сблъскват ръководителите, което може да влияе върху способността им да поддържат оптимистична нагласа. По останалите субскали не се установяват статистически значими различи, което свидетелства, че адаптивни умения и социални ресурси са равномерно развити сред служителите на различни организационни нива.

Заключение

Получените резултати предоставят доказателства за добрата факторна структура и високата вътрешна консистентност на кратката скала за устойчивост на работното място (Resilience@Work (R@W) в български организационен контекст. Констатираните относително високи оценки за автентичност, баланс между работа и личен живот, социална свързаност и поддържане на перспектива, очертават профил на служители с добре развити способности за психологическа устойчивост. По-ниските резултати в някои субскали предоставят възможност организациите да работят за повишаване на уменията за управление на стреса и емоционалната адаптивност (префокусиране). В потвърждение на очакванията не се установяват статистически значими полови и възрастови различия в устойчивостта, но са налице някои ефекти на трудовия стаж и заеманата позиция. Ръководителите демонстрират по-висока идентификация с работата и усещане за призвание, докато служителите с по-кратък трудов опит поддържат по-добър баланс между работа и личен живот. Настоящото изследване допълва методологичната и емпиричната рамка на изследванията в областта, допринасяйки за разбирането на устойчивостта като динамична способност, за надеждното ѝ измерване в бъдещи научни или приложни изследвания и необходимостта от целенасочени интервенции, които да развиват уменията за справяне с предизвикателствата в трудова среда, за поддържане на оптимистична перспектива и ефективно социално взаимодействие в условията на нарастваща организационна динамика.

Библиография

Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). The influence of resilience and engagement on the academic performance of first-year university students. Higher Education Research & Development, 33(4), 716–729. https://doi.org/10.1080/07294360.2013.863843

Badran, A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in collectivistic cultures. Journal of Managerial Psychology, 30(6), 977–991. https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0176

Campbell-Sills, L. & Stein, M. B. (2006). Psychometric analysis and refinement of the Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Validation in a trauma-exposed population. Depression and Anxiety, 23(3), 179–186. https://doi.org/10.1002/da.20175

Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC). Depression and Anxiety, 18(2), 76–82. https://doi.org/10.1002/da.10113

Coronado-Maldonado, A. (2023). Collective emotional intelligence and team resilience: A multilevel analysis. Journal of Organizational Behavior, 44(5), 389–404. https://doi.org/10.1002/job.2686

Denckla, C. A., Cicchetti, D., Kubzansky, L. D., Williams, D. R., Koenen, K. C., & Roberts, A. L. (2020). Psychological resilience: An update on definitions, development, and clinical

applications. Annual Review of Clinical Psychology, 16, 489–513. https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-072319-024122

Edmondson, A. C., & Bransby, D. (2021). Psychological safety, learning behaviors, and team resilience. Harvard Business Review, 99(4), 124–131.

Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. European Psychologist, 18(1), 12–23. https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124

Kareva, R. (2021). The Brief Resilience Scale (BRS) in Bulgarian: Assessing the Ability to Bounce Back from Adverse Events. Psychological Research (in the Balkans), 24(1), 23-40.

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2022). Building resilience through organizational change: Resilience as a mediator of psychological safety and engagement. Journal of Occupational Health Psychology, 27(1), 62–76. https://doi.org/10.1037/ocp0000305

Liu, Y., Wang, Z., & Lu, W. (2022). Multi-level resilience in organizations: A systematic review and future research agenda. Safety Science, 148, 105623. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.10562

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. Academy of Management Executive, 16(1), 57–72. https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181

Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., Klapp, B. F., & Groneberg, D. A. (2014). Psychosocial working conditions and well-being among employees in health care: A cross-sectional study. BMC Health Services Research, 14, 562. https://doi.org/10.1186/s12913-014-0562-1

Masten, A. S. (2014). Ordinary magic: Resilience in development. New York: Guilford Press.

Ong, A. D., Bergeman, C. S., & Boker, S. M. (2009). Resilience comes of age: Defining features in later adulthood. Journal of Gerontology: Psychological Sciences, 64B (3), 234–241. https://doi.org/10.1093/geronb/gbp011

Reivich, K., & Shatté, A. (2002). The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles. New York: Broadway Books.

Steggemann, Y. (2023). Collective intelligence and adaptive teamwork in dynamic organizational environments. Journal of Applied Social Psychology, 53(7), 471–486. https://doi.org/10.1111/jasp.12949

Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience: The Resilience@Work (R@W) Scale. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 55(10), 1205–1212. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182a3e2f1

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. Journal of Management, 33(5), 774–800. https://doi.org/10.1177/0149206307305562nt Faculty Publications.

ИНТЕГРАТИВНО ЛИДЕРСТВО – ЕВОЛЮЦИЯ НА МОДЕЛИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ

Силвана Групчева, докторант, УниБИТ
Проф. д-р Румелина Василева, УниБИТ

INTEGRATIVE LEADERSHIP – EVOLUTION OF MANAGEMENT MODELS

Silvana Grupcheva, PhD Candidate, University of Library Studies and Information Technologies (ULSIT)
Prof. Rumelina Vasileva, PhD, University of Library Studies and Information Technologies (ULSIT)

Резюме: Интегративността като научен подход и социален феномен става все по-актуална тема заради осъзнаването на дълбоките потребности за свързване и обединяване на индивидуално ниво. Нашето съвремие все повече ни доближава към това състояние на съзнанието, което е по-обширно, отколкото всичко, което човечеството е познавало до сега. Този факт оказва огромно влияние не само върху хората и бизнеса, но и върху всички други сфери – светът има все по-голяма нужда от интегративна психология, интегративно образование, интегративна медицина и т.н. Термините „интегрален“ и „интегративен“ имат различни значения: „интегрален“ (от лат. 'Integer') означава нещо, което вече е цяло; „интегративен“ (от лат. 'Integratio') означава, че нещата се правят така, че да станат едно цяло. Целта на настоящия доклад е да се представят накратко интегративното лидерство и перспективите за развитие в сферата на бизнеса и хората. Хипотезата, която доказваме е, че интегративният подход в лидерството обединява различните теории и стилове в една обща система за ефективно управление. Методологията за постигане на изследователската цел се осъществява чрез научните методи на анализ и синтез на литературни източници; теоретичен преглед и контент анализ на научни концепции в областта, сравнителен анализ на пет лидерски стила – интегративен, авторитарен, демократичен, либерален и трансформационен; обобщение на получените изводи и очертаване на тенденциите в развитието.

Ключови думи: еволюция на лидерските стилове; изграждане на позитивна работна среда; интегративно лидерство; организационни промени и ефективност; съвременни модели за управление на хората и бизнеса

Abstract: Integrativeness as a scientific approach and social phenomenon is becoming an increasingly relevant topic due to the awareness of the deep needs for connection and unification at the individual level. Modern times increasingly bring us closer to this state of consciousness, more extensive than anything humanity has known so far. This fact has a huge impact not only on people and business, but also on other spheres - the world has an increasing need for integrative psychology, integrative education, integrative medicine, etc. The terms "integral" and "integrative" have different meanings: "integral" (Latin 'Integer') means something that is already a whole; "integrative" (Latin 'Integratio') means that things are united to become a whole. The purpose of this article is to present integrative leadership and development prospects in the field of business and people. The hypothesis we prove is that the integrative leadership unites different theories and styles into a common system for effective management. The methodology for achieving the research goal is done through scientific methods of analysis and synthesis of literary sources; theoretical review and content analysis of scientific concepts in the field, comparative analysis of five leadership styles – integrative, authoritarian, democratic, liberal, transformational; conclusions summary and development trends.

Keywords: building a positive work environment; contemporary models for management of people and business; evolution of leadership styles; integrative leadership; organizational changes and effectiveness

„**В края на краищата всички бизнес операции могат да се сведат до три думи: хора, продукт, печалба. Хората са на първо място. Ако нямаш добър отбор, не можеш да направиш много с останалите две.**“, Лий Якока, CEO на Крайслер

Въведение

Ефективното управление е невъзможно без лидерство, което да води общите усилия към определена визия или мисия и да координира дейностите в организацията. Целта на настоящото изследване е да бъде представено накратко интегративното лидерство в сферата на хората и бизнеса и перспективите му за развитие. Това е нов комплексен подход, обединяващ най-добрите елементи от различните лидерски стилове, за да се създаде по-гъвкаво и устойчиво управление на фона на непрекъснато променящите се пазарни условия, скоростното развитие на технологиите и все по-осезаемото присъствие на изкуствения интелект (ИИ).

Хипотезата, която целим да докажем е, че интегративният подход в лидерството обединява различните теории и стилове в обща система за ефективно управление и е подходящ метод за прилагане и оценка на ефективността на съвременните лидери и организации. Методологията за постигане на изследователската цел включва библиографски преглед и извличане на източници по темата; анализ и синтез на литературни източници; теоретичен преглед и контент анализ на научни концепции в областта; сравнителен анализ на пет лидерски стила (интегративен, авторитарен, демократичен, либерален и трансформационен); обобщение на получените констатации и изводи; очертаване на тенденции за развитие.

Теоретичен преглед и обосновка за появата на интегративното лидерство

Лидерството е функция от силата на личността за осъществяване на влияние и отразява поведението на индивида в управлението на групова дейност. То е способността му да влияе на хората, и то позитивно (Дойков, 2016, с. 185).

Лидерството е една от най-древните форми на изява на силната личност в обществото. Терминът „лидер“ се появява за пръв път през XI век и произлиза от английския корен “leden“, чийто превод е „пътувам“ или „показвам пътя“. Думата „лидерство“ произлиза от английския глагол “lead” и означава „водя“. Изразът започва да се използва като понятие пет века по-късно, като множество научни дисциплини (социология, психология, политология, публична администрация, мениджмънт, антропология, военни науки и пр.), допринасят за по-цялостното му разбиране.

Отличителна черта на изследванията на лидерството през първата половина на XX век е концентрирането върху самите лидери. Предмет на проучванията са „лидерствата“, които са толкова многобройни, колкото и подбраните за изследване известни личности. През този период, познат още като епохата на „Теориите за великите личности“, изследователите се съсредоточават върху идентифицирането на чертите или способностите, отличаващи лидерите от останалите, но усилията не водят до теоретично обосноваване на единна система от необходими лидерски качества.

По-късно парадигмата за лидерството, като система от наследени или вътрешноприсъщи стабилни черти, се заменя от идеята за поведенската същност на лидерството (разграничаване на поведението на успешните лидери от това на неуспешните), но натрупването на обилни данни от проучвания на разнообразни поведенски модели също не води до сериозен теоретичен напредък.

Най-голямо влияние върху по-нататъшното развитие на изследванията на лидерството оказва концепцията на Джеймс Макгрегър Бърнс за т.нар. трансформационно (преобразуващо) лидерство, публикувана в края на 70-те години на XX век. Трансформационната концепция обосновава две ключови измерения: 1) Този стил

лидерство има релационна същност, т.е. произтича от взаимоотношенията между лидера и неговите последователи; 2) Мотивите на лидерите и на техните последователи имат ключово значение за социалната промяна (Bass, 2006).

Схващанията на повечето теоретици днес са изцяло обновени. В последните години се наблюдава рязко увеличаване и усложняване на предизвикателствата, с които се сблъскваме ежедневно. Тези проблеми започват да стават все по-обхватни и мащабни, а решенията им – все по-неоднозначни и многовариантни. От лидерите логично се очаква да предлагат нови технологии за ефективна адаптация и развитие на големите и сложни организации, което се оказва изключително трудна за решаване задача.

Лидерството в нашето съвремие се възприема като целесъобразно формирана съвкупност от ефективни стилове на работа в различни области на човешката практика (политическа, икономическа, социална, културна, морална и т.н.). Като естествен резултат от всичко това, се появява необходимостта от нов, комплексен и адаптивен подход на управление, а именно – интегративното лидерство.

Базови видове лидерство – сравнителен анализ

Съгласно общоприетата терминология лидерът е човек, който: има група от последователи, които признават неговото лидерство; постигнал е уравновесеност между дух и тяло – онази вътрешно-психологическа „борба на всеки със себе си"; поддръжник е на сборната добродетел на системата Аретѐ: вяра, власт, бран, труд, любов (Иванов, 2019 б); фокусиран е върху съзнателното лидерство – присъства с внимание, цел и сила.

Няма „перфектен" тип лидерство. Съществуват обаче различни видове лидери, които могат да бъдат категоризирани според техния стил на управление, личностни качества и сфера на влияние.

Според сферата на влияние на лидера: Лидерството може да бъде формално (като ръководна позиция в организацията – мениджър, директор, президент, CEO) или неформално (когато определен индивид влияе на групата чрез личния си пример и авторитет, без да заема административна ръководна функция). Основното изискване за ефективно неформално лидерство е спечелване на доверието на последователите.

Според стила на управление:

• Авторитарно лидерство: Този тип лидер очаква безпрекословно следване на собствените си инструкции. Взема решения еднолично, изисква дисциплина и строг контрол. Стилът е подходящ за кризисни ситуации, но може да ограничава инициативността на екипа. Пример за такъв лидерски стил може да бъде Маргарет Тачър (британски политик), известна още като „Желязната Лейди".

• Демократично лидерство: Демократичният лидер позволява на служителите да участват в процеса на вземане на решения и цени мнението им. Насърчава дискусиите и колективната отговорност. Пример за такъв лидерски стил е Барак Обама (44-ти президент на САЩ).

• Либерално (делегиращо) лидерство: Либералният лидер дава пълна свобода на членовете на екипа да вземат решения и да изпълняват задачите си. Неговата намеса е ограничена до минимум. Пример за такъв лидерски стил може да бъде Уорън Бъфет (американски инвеститор и бизнесмен).

Според личностните качества на лидера:

• Харизматично лидерство: Харизматичният лидер използва своята лична харизма и ентусиазъм, за да вдъхновява и мотивира своите последователи. Често е визионер и умее да създава силна емоционална връзка с екипа си.

• Трансформационно лидерство: Този тип лидер се стреми да преобразува организацията, като се фокусира върху дългосрочните цели и развитието на екипа. Той притежава умения да комуникира по подходящия начин и то интензивно (Петрова, 2022).

• Ситуационно лидерство: Ситуационният лидер е гъвкав и може да прилага различни стилове в зависимост от контекста.

Независимо в коя основна категория попада, лидерът неизменно притежава авторитет и неговите думи имат тежест над останалите. Авторитетът на лидера се проявява в три форми: 1) Формален авторитет – властовите пълномощия на заемания пост; 2) Психологически авторитет – моралът и нравствените качества; 3) Функционален авторитет – компетентност, делови качества и отношени към работата. Разбира се, не всеки индивид с авторитет е лидер, тъй като лидерът изпълнява и множество организаторски функции, като решава различни задачи и проблеми.

Други задължителни характеристики на успешното лидерство, установени в множество изследвания и доказани в практиката, са: способност да се вижда „голямата картина“; решителност (особено в трудни моменти); мотивация и възможност за израстване на екипа; високо ниво на емоционална интелигентност (ключово качество за изграждане на доверие и лоялност); ефективна комуникация (умение за общуване с много хора с различен характер и начин на работа); гъвкавост и устойчивост в дългосрочен план.

В следващата таблица (Таблица 1) са изведени основните характеристики на четири от петте базови лидерски стила – авторитарен, демократичен, либерален и трансформационен. По този начин може да се направи бърза съпоставка между ефикасността на стиловете при управлението на бизнеса и хората.

Таблица 1. Сравнителни характеристики на четирите базови лидерски стила

	Авторитарен подход	*Демократичен подход*	*Либерален подход*	*Трансформационен подход*
Основен принцип	Контролира всичко чрез заповеди и дисциплина	Екипът участва в обсъждането и вземането на решения	Максимална свобода и автономия с минимална намеса	Вдъхновява промяна и развитие чрез визия и ценности
Отношение към хората	Хората са изпълнители, които следват инструкции	Хората са уважавани като партньори	Хората са самостоятелни специалисти	Хората са потенциал, който може да се развива и да расте
Творчество и иновации	Потиснато творчество (инициативата не се поощрява)	Високо ниво на творчество със съвместни усилия и дискусии	Високо ниво на креативност, но непостоянно и често липсва фокус	Изключително високо ниво на творчество и целенасочени иновации
Мотивация	Чрез външен контрол с награди / наказания	Чрез участие, принадлежност и сътрудничество	Чрез автономия и самореализация	Вътрешна – чрез визия, вдъхновение и личностно развитие

Интегративен лидерски стил – определение и характеристики

Лидерският стил се дефинира като съвкупност от черти, поведенски тенденции и характерни методи на определен индивид, който заема лидерска позиция (Гацова, 2020). Едно от най-важните постижения на съвременните теории за лидерството е откритието, че няма универсални лидерски качества и ефективни лидерски стилове. Навлизането в епохата на големите технологични промени и ИИ поставя все по-остро въпроса за подготовката и развитието на нов тип лидери в условията на т.нар. „Четири Не-та“ – Непостоянство, Неопределеност, Нееднородност и Неоднозначност (Иванов, 2019 а).

Интегративното лидерство е нов комплексен подход, който обединява най-добрите елементи и силните страни от другите базови лидерски стилове, за да създаде по-гъвкаво и устойчиво управление. Този лидерски стил комбинира силните страни на четирите анализирани стила – авторитарен, демократичен, либерален и трансформационен, описани по-подробно в Таблица 1, като лидерът прилага подходящи инструменти според контекста, екипа и целите на организацията, например: демократична комуникация; трансформационна визия; либерална автономия; авторитарна решителност (при нужда). Следователно интегративното лидерство може да се определи като гъвкаво, ситуационно и адаптивно. Именно адаптивността на стила предоставя възможност на съвременните лидери да изпълняват едновременно всички роли, необходими за успеха на начинанията им в организацията. Пример за такъв тип лидер е Сатя Надела – тя радикално подобрява културата на Майкрософт като съчетава визия (трансформационно лидерство), демократичност (слуша екипа си) и дава свобода за изява (и делегира права и отговорности) на всеки член на екипа.

Интегративният лидерски стил е съвременен стил, който се развива на основата на по-стари стилове като трансформационно и демократично лидерство и обединява различните теории и подходи в една обща система за ефективно управление. Термините „интегрален“ и „интегративен“ имат различни значения: „интегрален“ (от лат. 'Integer') означава „нещо, което вече е цяло“; „интегративен“ (от лат. 'Integratio') означава, че „нещата се правят така, че да станат едно цяло“.

В следващата таблица (Таблица 2) са представени основните характеристики на интегративния лидерски стил. Анализът доказва, че този стил не само определя посоката на организацията, но и влияе пряко върху качеството на работа и развитието на хората.

Таблица 2. Основни характеристики на интегративния лидерски стил

	Гъвкавост според ситуацията	Свобода на изпълнението, но с поддържащ контрол	Устойчив фокус, визия, развитие и иновации	Отношение към хората и мотивация
Авторитарен подход	Когато има криза или нужда от бърза реакция	От този стил взема ясните критерии за качество, крайните срокове и бързите решения		Хората са част от структура, която трябва да работи ефективно. Има ясни очаквания към екипа
Демократичен подход	Когато са нужни качествени решения	От този стил взема слушането, участието и ангажираността на екипа	От този стил взема отворения диалог и споделеното създаване на идеи	Хората са партньори и участват активно в процесите
Либерален подход	Когато работи с експерти, които се нуждаят от свобода	От този стил взема автономията и доверието в експертите		Хората са професионалисти с автономия
Трансформа-ционен подход	Когато има нужда от вдъхновение и промяна	Баланс между ясна структура и участие	От този стил взема мотивацията, визията и стремежа към развитие	Хората са с потенциал за развитие. Комбинация от визия и вдъхновение

Интегративното лидерство обхваща управлението на ценностите, етиката, организационната култура, организационното поведение и междуличностните отношения. Ефективното управление и работата в екип са от решаващо значение за успеха на всяка организация. Ефективността зависи от нуждите и целите на екипа, като изключително важно е наличието на емоционална връзка между сътрудниците и лидера (Иванов, 2019 б).

Ключовите елементи на интегративното лидерство могат да се обобщят като: визионерство и стратегическо планиране; гъвкавост, решителност и отговорност; култура на ангажираност и сътрудничество; ефективна комуникация и индивидуална обратна връзка; подкрепа, доверие и пример за подражание; признаване на усилията и мотивация; възможност за развитие на хората; иновации, ясна визия и цели.

Интегративният лидер не само може да определя посоката на организацията, но и да влияе пряко върху качеството на работа и развитието на служителите. Създаването на висока организационна култура не е по силите само на един лидер. Увличането на хората минава през визия, иновации, вдъхновение, решителност, отговорност, създаване на култура на общуване, ангажираност и сътрудничество.

Основна задача на интегративния лидер е да влияе и да вдъхновява хората в организацията. Негово задължение е да познава екипа си, да наблюдава постоянно за прояви на съмнение, отричане, страх или друг вид негативизъм, които биха могли да повлияят негативно на работния процес. Успешните интегративни лидери могат да постигнат организационно съвършенство, като култивират ключови качества като самосъзнание, отговорност, емпатия, адаптивност, почтеност, сътрудничество, доверие, решителност у себе си и у своите последователи.

Базисните качества, които помагат на успешния интегративен лидер да положи основите на съвършенството в своята дейност, са две: творческа прозорливост: разкрива изгодите, предимствата и силата (липсата на прозорливост води до стагнация) и усет: задоволява нуждите и потребностите на хората, които ръководи.

Адаптиращите качества, които помагат на успешния интегративен лидер да осъществи промените, необходими за поддържането на това съвършенство, са: гъвкавост: умението да предвижда настъпващите промени; приспособимост: умението да предчувства промени, причини, подходи, иновации; концентрация: способността да насочва ресурсите и индивидуалната и/или колективната енергия към един или няколко детайла едновременно; въображение: майсторството да свързва творческите умения с гъвкавостта и с търпението да печели необходимото време; търпение: способността да интегрира в себе си всички останали качества, което води към трайно съвършенство. Нетърпението компрометира добрите резултати (Leis, Wormington, 2025).

Интегративните лидери имат способността да трансформират работната среда в място на иновации, ангажираност и успех. От голямо значение е колко добре разбират човешката психика, както и до каква степен познават служителите си, техните взаимоотношения, емоции, силни и слаби страни.

Успешните интегративни лидери обикновено прекарват до 80% от времето в разговори с хората си, като за да сторят това, те трябва да могат да организират и да делегират работата си изключително добре. Също така, трябва да имат стратегическо мислене, за да могат да нарисуват собствените си карти на сфери на влияние, след което да ги разгледат от всички възможни ъгли, да оценят перспективите или да открият пренебрегнатите аспекти (Кочева, 2018).

Изводи и дискусия

Интегративният лидерски модел навлиза все по-успешно в света на бизнеса, обединявайки най-добрите елементи от различните лидерски стилове. Напълно вярваме в представения интегративен лидерски подход, като даваме 110% шанс за успех на всеки лидер в организацията, който прилага следните пет стъпки:

1. Поставя си ясна цел, уточнява политиката и подходящия лидерски подход.

2. Непрекъснато анализира ситуацията и избира подходяща стратегия за действие.

3. Организира, мотивира и контролира себе си и екипа.

4. Откликва на промените своевременно с препланиране и реорганизация.

5. Анализира резултатите и създава условия за разстеж и възвръщаемост на вложените усилия.

За да бъде следван от хората, лидерът трябва да притежава сетивност към средата, промените, проблемите и воля за успех; добър разказ на ситуацията и целите, основан на добра информираност и познания; развити рефлексивни и социални умения; гъвкавост, адаптивност, съпричастност и упоритост; способност за организиране на работата и постигане на цели и резултати.

Ефективният интегративен лидер има ясна визия за бъдещето и умее да я комуникира по подходящ за всеки от екипа начин. Добре комуникираната цел действа като компас, който насочва действията на служителите и ги вдъхновява да работят. Той проявява решителност, увереност в собствените способности и готовност за поемане на отговорност, взема бързи и точни решения, за да преодолява предизвикателствата и да придвижва екипа напред. Разбирането на другите и демонстрирането на лична съпричастност са ключът към доверието на хората.

Успешният лидер трябва да бъде адаптивен и готов да променя стратегията си в отговор на неизбежните промени, новите предизвикателства и възможности. Това включва и способността му да се учи от грешките, чужди и свои, и да се развива непрекъснато. Добрият лидер демонстрира решителност, която увлича другите, вдъхновява и насърчава развитието на екипа, като създава среда, в която всеки може да разгърне потенциала си. Той умее да мотивира служителите си, като предоставя точна информация, подкрепа, признание, доверие и личен пример.

Последователите на интегративния лидер са негови партньори в успеха. Човешкото лице на управлението изисква много усилия, но превръща служителите в сътрудници и съмишленици. Неефективните подчинени могат да бъдат голям проблем за лидера дори само поради факта, че в една организация има много повече подчинени, отколкото лидери. Ефективните подчинени са честни, заслужават доверие и се стремят към добри резултати. Те се отличават със способността си да работят самостоятелно, без пряка супервизия, съзнават отговорностите си и възприемат общия успех като свой и обратно – своят успех като обща ценност. Но ефективните сътрудници се изграждат с много усилия и мотивиране.

Подходът към служителите като към таланти винаги е по-печелившият ход. Ефективната комуникация изисква ясно предаване на идеи, активно слушане, умение за предоставяне на обратна връзка и способност за бързо адаптиране на посланията към различни аудитории. Емоционалната интелигентност включва емпатия, саморегулация и социални умения. Лидер, който проявява разбиране, слуша активно и притежава способността да усеща емоционалното състояние на другите, създава позитивна работна среда и по-дълбока връзка със своя екип. Разбира се, тези умения се развиват по-трудно в напреднала възраст, но това несъмнено е най-добрият начин за изграждане на доверие и лоялност в екипите.

Интегративността като научен подход и социален феномен става все по-актуална тема заради осъзнаването на дълбоките потребности за свързване и обединяване на индивидуално ниво. Нашето съвремие все повече ни доближава към това състояние на съзнанието, което е по-обширно, отколкото всичко, което човечеството е познавало до сега. Този факт оказва огромно влияние не само върху хората и бизнеса, но и върху всички други

сфери – светът има все по-голяма нужда от интегративно лидерство, интегративна психология, интегративно образование, интегративна медицина и т.н.

Заключение

Интегративното лидерство е нова бизнес архитектура от следващо поколение, която създава домино ефекти и може да доведе до промени в цели култури.

Бъдещето на интегративното лидерство е предопределено, създавайки еволюция в моделите на управление в света на технологиите, хората и бизнеса. Тенденциите за развитие са многопосочни: създаване на нова рамка за управление отвътре; модерни тенденции в корпоративните стратегии; печеливши стратегии за изпреварване на конкуренцията. Важно е да се има предвид и една от задаващите се фундаментални тенденции – хората все повече ще бъдат заменяни от изкуствен интелект. Това може да се превърне в изключително предизвикателство за лидерите, които вместо да управляват последователи, може да се наложи да управляват технологии. Изкуственият интелект е продукт на хората, така че в техни ръце е и решението докъде и доколко да се внедрява и как да се постига баланс между ползи, грешки и печалби.

Време е да се възползваме от леснодостъпната информация и да визуализираме целта – удовлетворяване на търсенията и изискванията на крайния потребител, който има категорична потребност от персонифицирано отношение. Да, каналите са много, предизвикателствата пред точната и вярна информация – огромни, но това е и новата трудна задача на лидерите – да вземат информирани решения в безкрайното море от фактори и информационни предизвикателства.

Библиография

Гацова, В. (2020). Съвременният лидер : Времева перспектива и управленски стил. София: Издателство на ВУЗФ „Св. Григорий Богослов“, URL: <https://vuzf.bg/uploads/files/5989/Victoria_Gatzova_Kniga.pdf>.

Дойков, Й. (2016). Стратегическо ръководство и лидерство в системата на националната сигурност – методическо пособие. София: За буквите – О писменехь, 2016. URL: <https://www.academia.edu/31962900/Стратегическо_ръководство_и_лидерство_в_системата_на_националната_сигурност>

Иванов, Д. (2019 б). Психология на лидерството. София: АИ „За буквите – О писменехь. 176 с.

Иванов, Д., Петрова, В. (2016). Лидерство и лидерски качества: Курс лекции и упражнения за бакалаври и магистри. София: За буквите – О писменехь. 144с.

Иванов, Д. (2012). Български образи: Щрихи към портрета на лидера. София: За буквите – О писменехъ. 220 с.

Иванов, Д. (2019 а). Основи на лидерството. София: АИ „За буквите – О писменехь. 160 с.

Иванов, Д. (2019). Лидерство и лидерски практики: Курс лекции и упражнения за бакалаври. София: За буквите – О писменехь. 188 с.

Кочева, Д. (2018). Жената лидер в българското общество. Предг. Димитър Иванов. София: За буквите – О писменехь. 236 с.

Петрова, Д. (2022). Трансформационно лидерство и комуникация. В: Политически хоризонти, 6(4), с. 128-141. URL: <www.researchgate.net/publication/373070017_Transformacionno_liderstvo_i_komunikacia

Bass, B., Riggio. R. E. (2006). Transformational Leadership. London: Lawrence Erlbaum Associates, XI, 297 p. URL: <https://www.scribd.com/document/41998558/Transformational-Leadership>

Leis, M., Wormington, S. (2025). "[Twelve] 12 Essential Qualities of Effective Leadership", Center for Creative Leadership, Articles, May 3,; URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/>; (accessed on 7.01.2026)

(s.a.). "Exploring Major Theories of Personality: From Freud to Big Five", Psychology Town, Psychosocial Issues in Disability, Last updated on: June 27, 2024; URL: <https://psychology.town/psychosocial-issues-in-disability/exploring-personality-theories-freud-big-five/>; (accessed on 7.01.2026)

ТЪМНАТА СТРАНА НА ЛИДЕРСТВОТО

Силвана Групчева, докторант, УниБИТ

THE DARK SIDE OF THE LEADERSHIP

Silvana Grupcheva, PhD Candidate, University of Library Studies and Information Technologies (ULSIT)

Резюме: Интегративното лидерство е съвременен управленски подход, еволюирал от по-стари способи на трансформационно и демократично лидерство. Този модел обединява най-добрите елементи от различните лидерски стилове, за да създаде по-гъвкаво и устойчиво управление на хората и бизнеса. Наличието на антилидерство в една организация може да има пагубни последици, включително проблеми с човешките ресурси, токсична организационна култура, неефективност на работното място, ограничаване на иновациите и трансформацията в компанията, както и високо текучество, ниско удовлетворение от работата, намалена производителност, цялостна демотивация, липса на психично благополучие и нарушено здраве при служителите. Основната цел на настоящия доклад е да представи съпоставителен анализ между лидерството и антилидерството въз основа на определени личностни характеристики на висшия мениджмънт като манипулативни, нарцистични и психопатни черти. Основната хипотеза търси да докаже, че допускането на антилидерство в организацията води до тежки последствия за нейното съществуване и развитие. Методологията за постигане на изследователската цел се декомпозира в няколко задачи: теоретичен преглед и дефиниране на основните понятия в областта; откроряване на ефективните начини за идентифициране на личностните характеристики на антилидерите; съпоставителен анализ на типичните особености на лидерите и антилидерите в рамките на изследването; историографски литературен преглед на основни теории и проведени психологически проучвания по темата; обработка и анализ на резултатите; очертаване на основни тенденции.

Ключови думи: антилидерство; ефективност на лидерските стилове; интегративно лидерство; тъмната страна на изпълнителния директор; червени флагове в организацията

Abstract: Integrative leadership is a modern management approach that evolved from older methods of transformational and democratic leadership. This model combines the best elements of different leadership styles to create a more flexible and sustainable management of people and business. The presence of anti-leadership in an organization can have detrimental consequences, including human resource problems, toxic organizational culture, workplace inefficiency, limiting innovation and transformation in the company, as well as high turnover, low job satisfaction, reduced productivity, overall demotivation, lack of mental well-being and poor health in employees. The main objective of this report is to present a comparative analysis between leadership and anti-leadership based on certain CEO's personality characteristics such as manipulative, narcissistic and psychopathic traits. Main hypothesis seeks to prove that anti-leadership presence leads to serious consequences for its existence and development. The methodology for achieving this goal is decomposed into several tasks: theoretical review and definition of main concepts in the field; highlighting effective ways to identify the personality characteristics of anti-leaders; comparative analysis of the typical features of leaders and anti-leaders within the study framework; historiographic literature review of basic theories and psychological studies conducted on the topic; processing and analysis of the results; outlining main trends.

Keywords: anti-leadership; effectiveness of leadership styles; integrative leadership; red flags in the organization; the CEO dark side

Въведение

Тъмната страна на лидерството води до токсична работна среда, обезкуражава или напълно елиминира иновациите, обезсилва вдъхновението и мотивацията сред последователите. Според сериозния систематичен преглед на литературата и мета-анализа на изследванията за деструктивното лидерство на Маки, Паркър Елън, Макалистър и Александър от 2021 г., литературата за тъмната страна на лидерството се разраства значително през последните години и въпреки че е генериран впечатляващ обем от знания, все още няма пълно разбиране по темата (Mackey, et al., 2021). Както отбелязват авторите,

изключително влиятелният мета-анализ на Биргит Шинс и Ян Шилинг (Schyns, Schilling, 2013) оказва сериозно въздействие върху изследванията, но и той проучва само резултатите от деструктивното лидерство. Затова целта на техния анализ е да се подобри научното разбиране за „взаимоотношенията в номологичната мрежа на деструктивното лидерство“ (Mackey, et al., 2021).

В рамките на литературния преглед по темата и проведеното библиографско проучване на публикации на български автори се констатира, че интересът към темата у нас предстои да се развива. Установиха се трима автори, които изследват токсичното лидерство в организацията (Гацова, 2022; Иванов, 2019; Йорданова, 2022 а, б; Yordanova, Dineva, 2022).

Основната цел на настоящото изследване е да представи съпоставителен анализ между лидерството и антилидерството въз основа на определени личностни характеристики на висшия мениджмънт като манипулативни, нарцистични и психопатни черти. Водещата хипотеза търси да докаже, че допускането на антилидерство в организацията води до тежки последствия за нейното съществуване и развитие. Методологията за постигане на изследователската цел се декомпозира в няколко задачи: теоретичен преглед и дефиниране на основните понятия в областта; откроряване на ефективни начини за идентифициране на личностните характеристики на антилидерите; съпоставителен анализ на типични особености на лидерите и антилидерите в рамките на изследването; историографски литературен преглед на теории и психологически проучвания по темата; анализ на резултатите; очертаване на основни тенденции.

На следващите редове се прави съпоставителен анализ на типичните особености на лидерите и антилидерите, като се идентифицират червените флагове в организацията, за да бъдат очертани и насоки за превенция на бизнеса и хората.

Теоретичен преглед и дефиниране на основните понятия

Схващанията на повечето съвременни теории за лидерството днес са изцяло обновени. То се възприема като целесъобразно формирана съвкупност от ефективни стилове на работа в различни области на човешката практика. Възниква необходимостта от съвременен, комплексен и адаптивен метод на управление, какъвто е интегративният лидерски стил. Това е ситуационен управленски подход, еволюирал от по-стари модели и обединяващ най-добрите елементи от различните лидерски стилове, за да се създаде по-гъвкаво и устойчиво управление на бизнеса и хората на фона на непрекъснато променящите се пазарни условия, скоростното развитие на технологиите и все по-осезаемото присъствие на изкуствения интелект (ИИ). В основата на интегративната концепция лежат няколко важни качества: многофункционалност и усет за ситуациите; гъвкавост и адаптивност на поведението; личностно въздействие и харизма; идентификация на собствените възгледи и ценности; силно чувство за мощ и индивидуалност; готовност за доверие, подражаване и следване на лидера. Именно гъвкавостта и адаптивността на стила предоставят възможност на съвременните лидери да изпълняват едновременно всички роли, необходими за успеха на организацията.

Антилидерството по същество е противоположност на ефективното интегративно лидерство. Теоретичните рамки и концепции за антилидерството са предмет на множество изследвания (Lipman-Blumen, 2010; Krasikova, Green, LeBreton, 2013; Jamil, 2023; Zaghmout, 2024). Деструктивното или токсичното лидерство не е некомпетентност или лоши лидерски умения – то включва умишлени действия, които вредят на другите и на организацията. Жан Липман-Блумен (Lipman-Blumen, 2010) описва токсичните лидери като личности с разрушително поведение, подкопаващо мотивацията, благосъстоянието и

производителността на подчинените. Въздействието на токсичното лидерство се простира отвъд преките подчинени, влияейки върху по-широката организационна култура и климат (Pelletier, 2010; Beetham, Okhai, 2017).

Антилидерите приоритизират собствените си нужди и дневен ред пред тези на своя екип или организация. Те могат да използват наказателни мерки, да избягват отчетност и да пренебрегват прозрачността в комуникацията си. Наличието на антилидери в организацията може да има пагубни последици, вкл. високо текучество, ниско удовлетворение от работата и токсична култура на работното място. Служителите могат да се чувстват демотивирани, стресирани, тревожни, което влошава цялостното организационно представяне (Zaghmout, 2024). Някои данни сочат, че през 2025 г. 51% от служителите активно търсят нова работа, като 42% са свързани с проблеми с управлението, непризнаване на приноса и липсата на кариерно развитие. Организациите с възможности за повишаване на квалификацията задържат 58% повече служители, а ангажирането с ценностите на компанията намаляват текучеството с 41%. Гъвкавите и хибридни работни места отчитат 34% по-добро задържане на служителите (The Anti-Leader Model, 2025), като най-добрите работни места през 2025 г. са в организации, чиито лидери открито признават, че нямат всички отговори, създават доверие и позволяват растеж на всички нива.

Важно е да се отбележи и друга тенденция – не малка част от служителите на токсични ръководители остават: 45% се задържат средно около пет години, 37% – между шест и десет години. Това може да се обясни с: липса на сили, енергия и желание за търсене на нова работа; харесване на самата работа и/или колегите; нужда от сигурност и заплата; липса на самочувствие и надежда за подобрение (Гацова, 2022, с. 54).

Личностни характеристики на антилидерите

В продължение на повече от три десетилетия нараства интересът и загрижеността относно ролята, която психопатията[26] играе в корпоративните среди. Шийхи, Боди и Мърфи дефинират няколко основни характеристики на антилидерите: 1) Себично поведение – поставяне на личните интереси над тези на екипа и организацията; 2) Наказателен стил на управление – санкциониране на грешките и на поставянето под съмнение на управлението, вместо насърчаване на креативността; 3) Лоша комуникация – предоставяне на неясна или подвеждаща информация, която води до объркване и безредие; 4) Липса на подкрепа – отказ от подкрепа и обратни връзки, което води до отчуждение и нисък морал; 5) Ограничаване на инициативността – задушаване на иновациите; 6) Разрушаване на взаимоотношения – провокиране на враждебност в екипа, създавайки недоверие и липса на сътрудничество (Sheehy, Boddy, Murphy, 2020).

В следващата таблица (Таблица 1) са представени някои от основните личностни характеристики на лидерите и антилидерите. Съпоставяйки информацията, лесно могат да се идентифицират личностните характеристики на антилидерите и да се сравнят с тези на успешните интегративни лидери.

[26] Тук и в следващите анализи и твърдения се има предвид психопатията като проява на отделни нейни характерни черти, а не като официална диагноза, клиничен тип заболяване или синдром на патологично личностно разстройство.

Таблица 1. Основни характеристики на успешните лидери и антилидерите

Основни характеристики	Успешни лидери	Антилидери
Визия	Не търсят лична изгода, а следват общи цели	Себично поведение и решения, които са в полза на тях самите, а не на екипа им
Комуникация	Слушат активно, говорят убедително и разбират останалите	Привидни слушатели – порицават чуждото мнение или го игнорират
Емпатия	Разпознават своите и чуждите емоции	Имат асоциално поведение или атипични емоционални реакции. Не показват загриженост или съпричастност
Чар	Умеят да разказват забавни истории и е приятно в тяхната компания	Имат измамна харизма – изглеждат симпатични и чаровни, но са неискрени
Решителност и гъвкавост	Вземат бързи и ефективни решения, адаптивни са към промените	Не признават собствени грешки и не изпитват угризения
Мотивация	Проявяват търпение и вдъхновяват екипа си за постигане на високи резултати	Склонни са да се държат неуважително, понякога и насилствено, въпреки проявената вежливост

Аспекти на Тъмната триада на личността

Нарцисизмът, макиавелизмът и психопатията заедно съчетават явление, известно в науката като Тъмната триада[27]: група личностни характеристики, свързани с вредно, измамно и манипулативно поведение. Наличието на тази триада в личностния профил на представителите на висшия мениджмънт е предпоставка за създаване на токсична среда в организацията, в която те експлоатират, подвеждат и наранява другите хора с цел лична изгода, често нанасяйки и психологически щети (Sheehy, Boddy, Murphy, 2020).

Макиавелизмът е манипулативен и циничен подход във взаимоотношенията. Индивидите с такава характерологична черта често използват измама и манипулация, и проявяват неетично или неморално поведение, за да прокарват личните си интереси. Сред характерните черти на макиавелизма са: манипулативност и цинизъм; фокус върху властта и контрола; стратегическа пресметливост; лъжи и измами за постигане на лични цели; склонност към неморално поведение (Sheehy, Boddy, Murphy, 2020).

Психопатичното поведение варира значително при отделните индивиди, като някои могат да се превърнат в престъпници, а други – в успешни лидери. Пионерското проучване на психопатията е проведено от Хърви Клекли в началото на 40-те г. на м.в. и е описано в книгата му „Маската на здравия разум“. Работата му по-късно е доразвита от Робърт Хеър през 70-те г. на м.в., който разработва „Чеклист за психопатия на Хеър – преработен“, инструмент за установяване на психопатия. Популяризира го в книгата си „Без съвест: Тревожният свят на психопатите сред нас“ и в книгата „Змии в костюми“ в съавторство с Бабиак. Въпреки че се установяват противоречия във валидността на основната конструкция и уместността на мярката в организационен и клиничен контекст, инструментът се налага както в научните, така и в организационните среди (Sheehy, Boddy, Murphy, 2020).

„Диагностицирането“ на психопатия у един индивид е трудно, но лесно могат да бъдат очертани някои психопатни черти и поведения: омайни и очарователни личности, но без житейски ценности; липса на съвест, но спазващи социалните конвенции в техен интерес;

[27] По определението на *Полхус* и *Уилямс* три обидни, но непатологични личностни черти са особено изявени: *макиавелианизъм, субклиничен нарцисизъм* и *субклинична психопатия*, които формират т.нар. „*тъмна триада*“ от конструкции. Тъмната триада се отнася до тези, които постигат високи резултати и в трите; считат се за „тъмни“, защото са социално неприемливи и свързани с вредно поведение, но не отговарят непременно на клиничните критерии за личностни разстройства (Paulhus, Williams, 2002).

склонност към садистично поведение; неемпатийност и импулсивност; безскрупулни лъжци, неспособни да обичат други хора; безстрашие с предпоставка за рисково поведение (Социопат или Психопат, 2024).

Нарцисизмът, в най-основния си смисъл, е повишено чувство за собствена значимост, прекомерна загриженост за себе си и постоянна нужда от възхищение. Хората с нарцистично поведение са с преувеличено и нереалистично чувство за собствена стойност, възможности и превъзходство над другите, както и липса на съпричастност. Това състояние им пречи да се ангажират балансирано и емоционално интелигентно със света и разрушава взаимоотношенията им. Характерни нарцистични черти и поведения са: грандомания и егоцентичност; нужда от възхищение; крехко самочувствие и завист; нужда от специално внимание; експлоатация на другите; липса на емпатия и разбиране; повърхностен чар и арогантност (Sheehy, Boddy, Murphy, 2020).

Червени флагове в организацията

Разбирането на антилидерството е от решаващо значение за управлението на бизнеса и хората. Чрез разпознаването на червените флагове и поведението на антилидерите, организациите могат да предприемат стъпки за насърчаване на ефективни лидерски практики, които да вдъхновяват и мотивират служителите, както и да повишават тяхното представяне.

Съществуват множество признаци за наличие на антилидерство в организациите, като най-лесно разпознаваемите червени флагове са: 1) Управление чрез страх – хората се страхуват да правят грешки; прокламират се ценности, които не се спазват; 2) Липса на прозрачност – хората получават противоречиви послания; няма ясни цели и критични показатели за важните промени в организацията; 3) Микромениджмънт – контролира се всичко; липсва доверие, че екипът може да взима самостоятелни решения; 4) Непоследователност и противоречиви послания – приоритетите постоянно се променят (управление чрез прищевки); 5) Непогрешимост – винаги е виновен екипът или „външни фактори“; 6) Фаворизиране на токсични хора, несправедливи уволнения или повишения въз основа на симпатии – двоен стандарт, който вреди на екипа; създава се „вътрешен кръг“ от „любимци“; 7) Толериране на агресия, интриги и саботаж – конфликтите се неглижират и се оставят да ескалират; 8) Липса на емоционална интелигентност – неспособност за слушане и обратни връзки; липса на баланс и грижа за хората; 9) „Burnout култура“ – хвалят се тези, които работят до полунощ с пълното съзнание, че са заменими; 10) Изолация от реалността – подценяване на експертизата; доводи в стил: „Винаги така сме го правили“; 11) Липса на развитие – дефицит на обучения, менторство и кариерно развитие за хората от екипа; служителите „застиват“, докато по-талантливите напускат.

Историографски преглед на изследвания по темата за антилидерството

За проучването е важно да се проследи хронологията на шест психологически изследвания по темата за тъмната страна на лидерството, проведени в последните две десетилетия на 21-ви век:

1. „Един на всеки 25 бизнес лидери може да е психопат, установява проучване“, The Guardian, 1 септември 2011 г.

Първата статия в краткия обзор е на повече от 14 години. Представя проведеното от психолога Пол Бабиак проучване, който, както вече беше отбелязано, заедно с известния експерт по психопатия професор Боб Хеър разработва въпросник в 111 точки, за да се докаже хипотезата, че психопатите използват харизма и манипулативно поведение, за да

постигат успех на работното място. Изследването показва, че един на всеки 25 бизнес лидери може да е психопат, като тези личности често маскират състоянието си с чар, висок статус, имитация на успех и манипулации. „Това прави почти невъзможно да се направи разлика между истински талантлив лидер на екип и психопат“, констатира Бабиак. Представяйки резултатите от изследването си в документален филм по BBC Horizon, той споделя: „Идентифицирахме индивиди, които могат да бъдат определени като „успешни лидери“. Част от проблема е, че психопатите лесно могат да имитират и да очароват. Ако вземете този чар и го преведете на правилния бизнес език, това лесно може да бъде представено като харизматично лидерство.“ Проучването на Бабиак доказва, че психопатите всъщност са слаби управленски изпълнители, но са умели в изкачването по корпоративната стълбица, прикривайки слабостите си, като фино очароват всички (Morris, 2011).

2. „Корпоративните психопати се срещат често и могат да причинят хаос в бизнеса, установява проучване“, доклад на конгрес на Австралийското общество на психолозите в Мелбърн, 13-16 септември 2016 г.

Втората статия представя проучване на съдебния психолог Нейтън Брукс, който твърди, че корпоративните психопати се срещат често и могат да причинят хаос в бизнеса. Терминът „успешен психопат“, описващ високопоставени личности с психопатични черти, се появява след световната финансова криза от 2008 г. Авторът твърди, че сред хората във висшите ешелони на корпоративния бизнес съществуват по-високи от очакваните нива на психопатични черти и компаниите трябва да предприемат психологически скрининг, за да подпомогнат идентифицирането на „успешните психопати“. Проучването му включва 261 корпоративни мениджъри, като при 21% от тях са установени клинично значими нива на психопатични черти. Авторът допълва, че ако един на всеки 100 души в общността и един на всеки 5 души в затворите се считат за психопатични, то в корпоративния свят тези черти се срещат между 3% и 21%. (Corporate Psychopaths, 2016).

3. „Наистина ли психопатите са по-добри лидери?“, Джесика Браун, BBC, 2 ноември 2017 г.

Журналистката Джесика Браун събира текущи данни от няколко изследвания по темата. Д-р Кевин Дътън, автор на „Мъдростта на психопатите“, твърди, че „има някои професии, които понякога изискват по-високи нива на психопатични черти, отколкото е нормално в ежедневието.“ Психопатичните черти на личността често са приемливи в корпоративната среда, но изследванията доказват, че вредите от тях са много повече от ползите. Проучванията показват, че един от всеки 5, заемащи висши мениджърски позиции в компании, крият психопатични наклонности.

Друго изследване също оспорва идеята, че психопатите са подходящи за управителните съвети. Изследователи от Университета в Денвър и от Калифорнийския университет в Бъркли проучват личностните черти на 101 мениджъри на хедж фондове и техните инвестиции и финансова възвръщаемост от 2005 до 2015 г., и установяват, че тези с по-високи психопатични наклонности генерират по-ниска възвръщаемост. Водещият изследването д-р Бринке предлага да се „преосмисли“ предположението, че безмилостността и безчувствеността са благоприятни черти за бизнес мениджърите: „Безмилостността не е лошо нещо, но в грешен контекст се превръща в безчувственост. Безстрашието може да бъде предимство, но в грешен контекст се превръща в безразсъдство. Ключът е да имаш правилната комбинация от черти на правилните нива и в правилния контекст“ (Brown, 2017).

4. „Един от всеки 5 бизнес лидери може да има психопатични наклонности – ето защо, според професор по психология“, CNBC, 8 април 2019 г.

Автор на изследването е Томас Чаморо-Премузич, професор по бизнес психология в University College в Лондон. Според проучване от 2010 г. е имало поне три пъти повече психопати на ръководни позиции или главни изпълнителни директори, отколкото сред общото население. Но актуализирани данни показват, че към момента тази цифра е 20%. Според автора съществува тясна връзка между психопатичните черти и поведението на висшия мениджмънт, което влияе на вземането на решения и корпоративната култура. Както подчертава в книгата си „Защо толкова много некомпетентни мъже стават лидери? (И как да го поправим)“, много възхвалявани черти на характера, като смелост и склонност към поемане на риск, често съществуват едновременно с психопатични наклонности. Стив Джобс и Илон Мъск, например, са две икони, с талант за предприемчивост и превръщане на оригинални и полезни идеи в практически иновации, но са и предизвикателни и трудни за работа личности, (Chamorro-Premuzic, 2019).

5. „Корпоративно право и корпоративни психопати“, PubMed Central, сп. Psychiatry, Psychology and Law, 2020 г.

Петата статия разглежда две тясно свързани области: корпоративна психопатия и корпоративно право. Корпоративната психопатия е основен проблем за работата на организациите, засягайки производителността, дългосрочната стабилност, здравето и благосъстоянието на служителите, ръководени от мениджъри с психопатични черти, в корпорации, които са ориентирани към печалба. Авторите открояват четири „психопатични таланта“: 1) Очарование и манипулативност; 2) Отговорност и решителност – по същество класически характеристики на лидерството, но и форми на принуда, манипулация и господство; 3) Липса на емпатия – може да е увереност и сила в трудни ситуации; 4) „Иновативен разрушител“ – пренебрегване на правилата за постигане на резултати. Проучването сочи, че лицата с психопатични черти са между 3% и 21% от мениджърите в Австралия, докато в САЩ те са около 3,5%. Установява също, че голяма част от корпоративните съдебни спорове се водят заради вреди от висши ръководители с психопатични черти, нанесени в рамките на организацията или във взаимоотношенията им с други организации (Sheehy, Boddy, Murphy, 2020).

6. „Психопати ли са голяма част от изпълнителните директори? Разбиране на техните черти и влияние върху корпоративната култура“, Mind Psychiatrist, 26 ноември 2024 г.

В последната статия се извежда връзка между поведението на главните изпълнителни директори и психопатичните черти, влияещи върху вземането на решения и корпоративната култура. Разбирането на тази връзка предоставя ценна информация за динамиката на корпоративното лидерство. Качества като чар и решителност водят до успех в конкурентна среда, но могат да се проявят и като манипулативни тактики и емоционална откъснатост. Висшите мениджъри с психопатични черти могат да стимулират иновациите и бързите решения, но и да създават токсична работна среда, влошена етика и удовлетвореност в организацията. Проучване в Journal of Business Ethics установява, че почти един на всеки 5 изпълнителни директори е получил висок резултат в критериите за психопатия. Проучване на Psychological Science разкрива, че организациите, ръководени от изпълнителни директори с психопатични черти, имат по-високи нива на текучество на служителите и по-нисък морал (Adams, 2024).

Резултати и препоръки

Основната констатация от съпоставителния анализ лидерство vs антилидерство доказва, че наличието на Тъмната триада води до токсични междуличностни взаимодействия и дисфункционални взаимоотношения. Допускането на антилидерство в

организацията води до тежки последствия за нейното съществуване и развитие: по-високо текучество на персонала; ниско удовлетворение от работата; липса на психично благополучие у хората; цялостна демотивация; намалена производителност; нарушено здраве на служителите.

Разбирането на антилидерството е от решаващо значение за организациите, които се стремят да насърчават положителна и продуктивна работна среда. Чрез разпознаване на чертите и поведението на антилидерите могат да се предприемат стъпки за смекчаване на тяхното въздействие и прилагане на ефективни лидерски практики, вдъхновяващи и мотивиращи служителите. Някои от подходите за превенция на антилидерството са следните: 1) Структурирана система за регулярна обратна връзка чрез анонимни анкети – с фокус върху комуникация, справедливост, подкрепа, развитие. Това прави токсичните модели видими и измерими; 2) Коучинг програми за развитие с конкретни цели (комуникация, делегиране, управление на конфликти) – специализирани обучения на база на резултатите и повтарящите се сигнали, т.к. лидерите също се нуждаят от обучение; 3) Ясни критерии за оценка на персонала – редовно оценяване на хората по ясни критерии, повлияващи бонусите и повишенията; 4) Измерване на текучеството на ниво екип и на ниво висш мениджмънт – анализ на напускания, болнични, конфликти (текучеството е обективен индикатор за антилидерство); 5) Ефикасен етичен кодекс и ясна политика за ескалация при токсично поведение – дефиниране на конкретни правила за недопустимо поведение и конкретни стъпки за подаване на сигнал → разговор → план за корекция → последваща проверка, вкл. защита на подаващия сигнала; 6) Стандартизирани практики с редовни екипни и индивидуални срещи – с модели за отчитане: дневен ред, актуално състояние, приоритети; следене за необичайни конфликти; изолация; липса на развитие; оплаквания от несправедливост; системно пренапрежение; бърнаут; 7) Култура на лидерска отчетност и Key Performance Indicators (KPI) (ключови показатели за ефективност на служителите, като оценките влияят на бонусите и повишенията) – когато хората са част от KPI, антилидерството губи почва.

Изводи/дискусия

Наличието на антилидери в организацията може да има пагубни последици, вкл. проблеми с човешките ресурси, слаба организационна култура, неефективност на работното място, ограничаване на иновациите и трансформацията. Освен високо текучество и ниско удовлетворение от работата, могат да се наблюдават и обща демотивация, ниска производителност, липса на психично благополучие, нарушено здраве. Затова са важни червените флагове в организацията и са очертани някои основни препоръки за превенция. Дискусионна остава приложимостта на критериите за наличие на описаните личностни характеристики заради липсата на универсален метод за установяване и проверка, в т.ч. и правото на лична неприкосновеност.

Заключение

Антилидерската рамка е основана на страх, его и остарели вярвания за авторитета (The Anti-Leader Model, 2025). Настоящото изследване на тъмната страна на лидерството отваря нов свят от въпроси за лидерството и корпоративната култура. Влиянието на стиловете на лидерство върху морала и доверието на служителите е от решаващо значение за насърчаване на по-здравословна работна среда и изграждане на етичен подход в управлението. Важно е да се търси балансът в лидерството. Необходимостта от нестандартност за стимулиране на иновациите не отменя оптималното ниво на почтеност, емпатия и алтруизъм у всеки лидер,

за да може да се свързва и фокусира върху благополучието на своите екипи, а не върху напредъка на личния си план. Именно този набор от социални и етични черти може да превърне дори противоречивите личности в катализатор за добър бизнес и общество.

Библиография

Гацова, В. С. (2022). Токсичното лидерство в организацията [Електронен ресурс]. София: „Св. Григорий Богослов“, 2022. (118 с.). URL: <uzf.bg/uploads/files/7033Монография_Токсичното%20лидерство_В.%20Гацова.pdf>

Иванов, Д. Х. (2019). Психология на лидерството. [2. изд.]. София: АИ За буквите – О писменехь, 2019. 176 с.

Йорданова, С. (2022 а). Как да се справите с токсичен лидер? В: Пиринski книжовни листи: Списание за туристика. ЧВУ – Колеж по туризъм, Благоевград, 11(13), с. 43-47. ISSN:1312-6911.

Йорданова, С. (2022 б). Токсичното лидерство – лидерство ли е и как да се справим с него? В: Годишник на Колеж по туризъм – Благоевград, 1(1), с. 107-111. ISSN 2815-4169. URL: <https://annual-ct.eu/wp-content/uploads/2024/04/vol.1_2022_S_Yordanova.pdf>

(б.а.) „Социопат или Психопат – по какво се познава“, Actualno.com, Лайфстайл, Любопитно. Отг. ред. Петя Недева, 25 декември 2024. URL: <www.actualno.com/curious/sociopat-ili-psihopat-po-kakvo-se-poznava> (7.01.2026)

Adams, W. (2024). “Are a Lot of CEOs Psychopaths? Understanding Their Traits and Impact on Corporate Culture”. Mind Psychiatrist, Psychopathy, Nov. 26, 2024. URL: <https://mindpsychiatrist.com/are-a-lot-of-ceos-psychopaths/>

Beetham, J., L. Okhai. (2017). Workplace Dyslexia & Specific Learning Difficulties – Productivity, Engagement and Well-Being. In: Open Journal of Social Sciences, 5, pp. 56-78. https://doi.org/10.4236/jss.2017.56007. URL: <https://www.scirp.org/pdf/JSS_2017061516391183.pdf>

Brown, J. (2017). “Do Psychopaths Really Make Better Leaders?”. BBC, 2 Nov. 2017, URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20171102-do-psychopaths-really-make-better-leaders>; (7.01.2026)

Bunea, E. (2023). “The Truth About Corporate Psychopaths : What Research Does – and Does Not Say about Psychopathy in the Office”. Rev. by T. Woods. Psychology Today, Psychopathy, May 12, 2023. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/to-manage-is-human/202305/the-truth-about-corporate-psychopaths>

Chamorro-Premuzic, T. (2019). “[One] 1 in 5 Business Leaders May Have Psychopathic Tendencies – Here’s Why, according to a Psychology Professor”. CNBC Make It, Work, Apr 9 2019. URL: <www.cnbc.com/2019/04/08/the-science-behind-why-so-many-successful-millionaires-are-psychopaths-and-why-it-doesnt-have-to-be-a-bad-thing.html> (7.01.2026)

Jamil, M. I. M. (2023). Overview of Types of Leadership for Start-Ups and MSMEs. Ch. 8. In: Leadership Perspectives on Effective Intergenerational Communication and Management. Ed. F. İnce, pp. 129-149. DOI:10.4018/978-1-6684-6140-2.ch008. URL: <www.igi-global.com/dictionary/overview-of-types-of-leadership-for-start-ups-and-msmes>

Krasikova, D. V., S. G. Green, J. M. LeBreton. (2013). Destructive Leadership : A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. In: Journal of Management, 39(5), pp. 1308-1338. DOI: 10.1177/0149206312471388. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2013-19114-008>

Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic Leadership : A Conceptual Framework. In: Handbook of Top Management Teams. Eds. F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon, J. L. Scaringella.

London: Palgrave Macmillan, pp. 214-220. https://doi.org/10.1057/9780230305335_23. URL: <https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230305335_23>

Mackey, J. D., B. Parker Ellen, C. P. McAllister, K. C. Alexander. (2021). The Dark Side of Leadership: A Systematic Literature Review and Meta-analysis of Destructive Leadership Research. In: Journal of Business Research, 132, pp. 705-718. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037; URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320306883>

Morris, S. (2011). „One in 25 Business Leaders May Be a Psychopath, study finds". The Guardian, Psychology, 1 Sep. 2011. URL: <https://www.theguardian.com/science/2011/sep/01/psychopath-workplace-jobs-study>; (7.01.2026)

Paulhus, D. L., K. M. Williams. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. In: Journal of Research in Personality, 36(6), pp. 556-563. https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0092656602005056>

Pelletier, K. L. (2010). Leader Toxicity : An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric. In: Leadership, 6(4), pp. 373-389. https://doi.org/10.1177/1742715010379308. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1742715010379308>

(s.a.). "Corporate Psychopaths Common and Can Wreak Havoc in Business, Researcher Says". Australian Psychological Society, Media Release, 13 Sep. 2016, URL: <https://psychology.org.au/news/media_releases/13september2016/brooks>; (7.01.2026)

(s.a.). "The Anti-Leader Model : Why Bad Leadership Fails in 2025". CVGuys, Jul. 25, 2025 URL: <https://www.cvguys.in/post/the-anti-leader-model-why-bad-leadership-fails-in-2025>; (7.01.2026)

Sanchez, D. (2023). "21 Percent of CEOs in Corporate America Are Psychopaths". The Moguldom Nation, Apr. 04, 2023. URL: <https://moguldom.com/441671/fact-check-21-percent-of-ceos-in-corporate-america-are-psychopaths/>

Schyns, B., J. Schilling. (2013). How Bad Are the Effects of Bad Leaders? : A Meta-analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes. In: The Leadership Quarterly, 24(1), pp. 138-158. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001; URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984312000872>

Sheehy, B., C. Boddy, B. Murphy. (2020). Corporate Law and Corporate Psychopaths. Psychiatry, Psychology and Law, 28(4), pp. 479-507. DOI: 10.1080/13218719.2020.1795000. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9090396/>

Yordanova, S. D., S. Y. Dineva (2022). Emotion Regulation at Work: Employee and Leader Perspectives. Ch. 6. In: Advancing Interpersonal Emotion Regulation and Social Regulation. Ed. D. S. Harper. IGI Global, pp. 113-149. DOI: 10.4018/978-1-6684-2478-0.ch006. ISBN13: 9781668424780. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/emotion-regulation-at-work/306407>

Zaghmout, B. (2024). Unmasking Toxic Leadership: Identifying, Addressing, and Preventing Destructive Leadership Behaviours in Modern Organizations. In: Open Journal of Leadership, 13, pp. 244-265. https://doi.org/10.4236/ojl.2024.133015. URL: <https://www.scirp.org/pdf/ojl2024133_32330597.pdf>

ГРУПОВА СПЛОТЕНОСТ, ЛИДЕРСКИ СТИЛ И УДОВЛЕТВОРЕНОСТ В ОТБОРНИТЕ СПОРТОВЕ

Проф. д-р Галина Домусчиева-Роглева, НСА „Васил Левски“
д-р Виктория Донева, НСА „Васил Левски”

GROUP COHESION, LEADERSHIP STYLE, AND SATISFACTION IN TEAM SPORTS

Prof. Galina Domuschieva-Rogleva, PhD, National Sports Academy “Vassil Levski”
Viktorija Doneva, PhD, National Sports Academy “Vassil Levski”

Резюме: Целта на настоящото изследване е да се разкрият проявите на груповата сплотеност, лидерския стил и удовлетвореността от спортната дейност при спортисти, диференцирани по пол, вид спорт и класиране. Изследвани са 356 състезатели (193 мъже и 163 жени), средна възраст 18,64 години (± 4,6), практикуващи отборни спортове. Използвани са Въпросник за изследване на лидерския стил в спорта (LSS), Въпросник за изследване на груповата сплотеност (GEQ) и Въпросник за изследване на удовлетвореността на спортиста (ASQ). Удовлетвореността от тренировките и инструкциите се повишава при структуриране и координиране на дейността на отбора от треньора чрез тренировка и инструкции (β=0,530) и прилагане на социална подкрепа (β=0,218**), както и при високи нива на групова сплотеност – групова интеграция – социална дейност (β=0,186**), групова интеграция – задача (β=0,250**) и индивидуално привличане към групата – задача (β=0,157**), докато прилагането на авторитарен лидерски стил води до понижаване на удовлетвореността (β=-0,086**). Удовлетвореността от отборното представяне нараства при прилагане на тренировка и инструкции (β=0,243), социална подкрепа (β=0,262**) и авторитарен стил (β=0,109**), както и при високи нива на групова сплотеност: групова интеграция – социална дейност (β=0,218**), групова интеграция – задача (β=0,193**) и индивидуално привличане към групата – задача (β=0,113**). Удовлетвореността от индивидуалното представяне се повлиява положително от прилагането на тренировка и инструкции от треньора (β=0,272**), социална подкрепа (β=0,226**) и високите нива на групова сплотеност: групова интеграция – социална дейност (β=0,164**), групова интеграция – задача (β=0,223**) и индивидуално привличане към групата – задача (β=0,150**). Повишаването на спортно-техническото майсторство чрез прилагане на тренировка и инструкции (β=0,313), социална подкрепа (β=0,353**) и позитивна обратна връзка (β=0,157**), както и високите нива на групова сплотеност – групова интеграция – социална дейност (β=0,150**), групова интеграция – задача (β=0,298**) и индивидуално привличане към групата – задача (β=0,183**) водят до увеличаване на удовлетвореността от личното отношение на треньора към спортиста, докато прилагането на авторитарен лидерски стил я понижава (β=-0,134**). Получените резултати от настоящото изследване имат значителна приложна стойност и представляват ценен ориентир за треньорите при прилагането на определени аспекти на лидерския стил, насочени към формирането на благоприятна групова среда, свързана с оптимални спортни постижения и повишаване на удовлетвореността в отборите.

Ключови думи: тренировка и инструкции, авторитарен стил, социална подкрепа, отборно представяне, групова интеграция.

Abstract: The aim of this study is to reveal the relationships between group cohesion, leadership style and satisfaction with sport participation among athletes differentiated by sex, kind of sport, and sports results. The research was done among 356 athletes practicing team sports (193 men, 163 women) with a mean age of 18,64 years (±4,6). We used the following questionnaires: The Leadership Scale for Sports (LSS), the Group Environment Questionnaire (GEQ), and the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ). Satisfaction with training and instruction increased through the coach’s structuring and coordination of team activities via training and instruction (β=0,530) and the provision of social support (β=0,218**), as well as through high levels of group integration - social activity (β=0,186**), group integration - task (β=0,250**), and individual attraction to the group - task (β=0,157**), whereas the application of an authoritarian leadership style led to a decrease in satisfaction (β=−0,086**). Satisfaction with team performance increased with training and instruction (β=0,243), social support (β=0,262**), and authoritarian style (β=0,109**), as well as with high levels of group cohesion: group integration - social activity (β=0,218**), group integration - task (β=0,193**), and individual attraction to the group - task (β=0,113**). Satisfaction with individual performance was

positively influenced by the coach's use of training and instruction (β=0,272**), social support (β=0,226**), and high levels of group cohesion: group integration - social activity (β=0,164**), group integration - task (β=0,223**), and individual attraction to the group - task (β=0,150**). The enhancement of sport-specific technical mastery through training and instruction (β=0,313), social support (β=0,353**), and positive feedback (β=0,157**), as well as high levels of group cohesion: group integration - social activity (β=0,150**), group integration - task (β=0,298**), and individual attraction to the group - task (β=0,183**) led to increased satisfaction with the coach's personal treatment of the athlete, whereas the authoritarian leadership style reduced this satisfaction (β=−0,134**). The results of the present study have significant practical value and provide useful guidance for coaches in applying specific aspects of leadership style aimed at creating a favorable group environment associated with optimal sport performance and increased satisfaction within teams.

Keywords: training and instruction, authoritarian style, social support, team performance, group integration.

Груповата сплотеност е сред ключовите фактори, които определят ефективното функциониране и спортното представяне на спортните отбори (Mullen & Cooper, 1994; Carron et al., 2002; Янчева, Искров, 2011; Eys & Brawley, 2018; Dobrijević et al., 2020; Grossman et al., 2022; Clerck et al., 2025).

Сплотеността се определя като „динамичен процес, който се отразява на тенденцията на групата да се държи заедно и да остане обединена при преследването на своите инструментални цели и удовлетворява емоционалните нужди на своите членове“ (Carron et al., 1998, p. 213). Според Янчева (2020) това е резултат от всички сили, действащи върху отделните членове, които ги мотивират да останат в групата.

Carron и колектив (1985) предлагат концептуален модел на груповата сплотеност, според който съществуват два основни компонента на груповата ефективност: групова интеграция и индивидуално привличане към групата. В резултат се разграничават четири измерения на груповата сплотеност: индивидуално привличане към групата – задача (ATG-T), индивидуално привличане към групата – социална дейност (ATG-S), групова интеграция – задача (GI-T) и групова интеграция – социална дейност (GI-S) (Carron et al., 1985).

Сплотеността към задачата (делова) отразява степента, в която членовете на групата работят заедно за постигане на общи цели и задачи, докато социалната сплотеност (емоционална) отразява междуличностното привличане сред членовете на групата.

Според Eys и Brawley (2018) прекомерният акцент върху сплотеността към задачите може да повиши натиска за постижения, докато прекомерният акцент върху социалната сплотеност може да доведе до конформизъм в групата.

Отборите с високо ниво на сплотеност обикновено постигат по-добри резултати, преживяват по-малко конфликти и се възстановяват по-бързо след неуспехи (Cashmore, 2002; Williamson, 2007; Deepak, 2025).

В научната литература съществуват голям брой изследвания за важността на лидерския стил на треньора и неговото влияние върху спортните резултати (Chelladurai & Saleh, 1980; Bandura & Kavussanu, 2018; Iancheva, Prodanov, 2019; Янчева, 2022; Капитански, 2024; Венков, 2025; Li et al., 2025). Лидерството представлява процес, чрез който даден индивид оказва влияние върху група от хора с цел постигане на обща цел.

Според Chelladurai добрият лидер в спорта е нужно да развива своите лидерски качества, като разширява техническите, познавателните и емоционалните си умения в зависимост от вида спорт (Chelladurai, 2007).

Chelladurai и Riemer (1998) предлагат многомерен модел на лидерството в спорта, основавайки се на основните схващания за лидерството в различни социални сфери. Според модела удовлетвореността на спортистите и ефективността на отбора са функция от комбинираното въздействие на необходимото, предпочетеното и фактическото поведение на лидера. Необходимото поведение на лидера включва очакваните и ситуативно

определените особености – параметри на организацията, окръжаващата я среда, нормативни решения, възраст, пол и др. Предпочитаното поведение на лидера е определено от характеристиките на членовете на отбора и ситуативните променливи. Фактическото поведение е функция от характеристиките на лидера, очакваното поведение, необходимото поведение, предпочитаното поведение, ефективността на групата и степента на удовлетвореност. Ако лидерът е длъжен да се държи по определен начин (необходимо поведение) в определена среда и го прави (фактическо поведение) и ако това поведение е предпочитано от групата (предпочитано поведение), тогава има голяма вероятност групата да бъде удовлетворена от лидера и начина му на ръководство, което води до по-високо ниво на изпълнение (Chelladurai, 2007).

Удовлетвореността на спортиста се разглежда като качество на живот или отношение към организацията и управлението на отбора. Тя е необходимо условие за участие в спорта и успешна и дълга кариера. Липсата на удовлетвореност може да доведе до пренасочване на спортиста към други области на дейност, съдържащи потенциални условия за успех и удовлетвореност (Riemer, Chelladurai, 1998; Adie, et al., 2021). Удовлетвореността в спорта се изучава по отношение на компонентите на нейната структура и респективно на детерминиращите ги фактори. Особено внимание се обръща на лидерския стил на треньора, на условията за подготовка и участие в състезание, на постигнатите успехи в спорта. Тя е резултативна на целите, които си поставят спортистите и реално постигнатите резултати. Нивото на удовлетвореност на спортиста отразява и отношението му към спортния отбор.

Целта на настоящото изследване е да се разкрият характеристиките на груповата сплотеност, лидерския стил и удовлетвореността при спортисти, диференцирани по пол, вид спорт и класиране.

Обект на изследване са 356 състезатели, практикуващи баскетбол, волейбол, футбол, хандбал, ръгби, хокей на трева и бейзбол, на средна възраст 18 (±4,6) години.

За статистическа обработка на получените експериментални данни е използван програмен пакет SPSS 25.0. Приложени са следните статистически методи: вариационен, сравнителен (критериите Mann-Whitney – U, за две извадки) и Kruskal-Wallis – H (за повече от две групи изследвани лица), корелационен и регресионен анализ.

Методически инструментариум

1. Въпросник за изследване на груповата сплотеност (кохезия) - Group Environment Questionnaire (GEQ), разработен от Carron и колектив (1985), Тестът е конструиран с цел установяване нивата на сплотеност в даден отбор. Съдържа 18 въпроса, разделени в четири субскали: индивидуално привличане към групата - задача (ATG-T), индивидуално привличане към групата - социална дейност (ATG-S), групова интеграция - задача (GI-T) и групова интеграция - социална дейност (GI-S). По-високите резултати разкриват по-силни възприятия за сплотеност между членовете на отбора.

2. Скала за изследване на лидерството в спорта – Leadership Scale for Sport – LSS, разработен от Chelladurai и Saleh (1980). Тестът съдържа 46 айтема и пет субскали: тренировка и инструкции, демократичен стил, авторитарен стил и позитивна обратна връзка. Тестът е адаптиран в български условия (Фенерова, Тошева, Георгиев, 2011).

3. Методика за изследване на удовлетвореността на спортиста – Athlete Satisfaction Questionnaire – ASQ (Riemer & Chelladurai, 1998), адаптирана за български условия от Георгиеви колектив (2011). Въпросникът е конструиран с цел да установи какви са нивата на удовлетвореност в даден отбор. Общият брой айтеми на методиката е 14, разпределени в четири субскали: тренировка и инструкции (удовлетвореност), отборно представяне,

индивидуално представяне и лично отношение на треньора към спортиста. Поради съвпадение в наименованията, субскалата тренировка и инструкции в методиката за удовлетвореност е преименувана на тренировка и инструкции (удовлетвореност). Две от субскалите отразяват удовлетвореността от тренировъчния процес, а другите две отразяват удовлетвореността от постиженията.

Резултати

Анализът на груповата сплотеност при изследваните лица като цяло показва, че най-високи стойности се отчитат по субскалата индивидуално привличане към групата – социална дейност (M=3,73; SD=0,64), следвана от групова интеграция – задача (M=3,58; SD=0,56) и групова интеграция – социална дейност, докато най-ниски стойности се наблюдават при индивидуалното привличане към групата – задача (M=3,40; SD=0,66) (Таблица1).

Таблица 1. Средни стойности на груповата сплотеност при изследваните лица като цяло и според вида спорт

	GI-T		GI-S		ATG-T		ATG-S	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Изследвани лица като цяло	3,58	0,56	3,48	0,76	3,40	0,66	3,73	0,64
Волейбол	3,64	0,50	3,54	0,80	*3,34*	0,57	3,38	0,60
Баскетбол	3,36	0,51	3,57	0,76	*3,37*	0,54	3,73	0,73
Футбол	3,56	0,56	3,36	0,74	*3,37*	0,68	3,62	0,62
Хандбал	3,66	0,57	3,68	0,77	*3,61*	0,72	3,71	0,59
Ръгби	3,58	0,63	3,62	0,84	*3,53*	0,80	3,71	0,68
Хокей на трева	3,69	0,65	3,25	0,67	*3,07*	0,60	3,70	0,69
Бейзбол	3,64	0,55	3,58	0,38	*3,89*	0,59	4,04	0,43

*Забележка: *индивидуално привличане към групата – задача (ATG-T); индивидуално привличане към групата - социална дейност (ATG-S), групова интеграция - задача (GI-T); групова интеграция - социална дейност (GI-S).*

Сравнителният анализ разкрива статистически значими различия единствено по отношение на вида практикуван спорт, като не се установяват значими различия по пол и спортно класиране.

Статистически значима разлика, установена чрез теста на Kruskal–Wallis, се наблюдава при субскалата индивидуално привличане към групата – задача (H=27,028; p<0,001), като стойностите ѝ са значимо по-високи при спортистите по бейзбол (M=3,89; SD=0,59), хандбал (M=3,61; SD=0,72) и ръгби (M=3,53; SD=0,80) в сравнение с останалите изследвани групи.

Получените данни от настоящото изследване показват, че при изследваните лица като цяло, водещи са субскалите тренировка и инструкции (M=4,20; SD=0,63) и позитивна обратна връзка (M=3,88; SD=0,68). С най-ниски стойности е авторитарното поведение (M=2,56; SD=0,88) (Таблица 2). Сравнителният анализ разкрива статистически значими различия по факторите пол и вид практикуван спорт, като не се установяват значими различия по отношение на класирането.

При изследваните лица, групирани по пол, се установяват статистически значими различия по субскалите демократичен стил (U=13 271,500; *p*=0,011), авторитарен стил (U=13 058,000; *p*=0,006) и позитивна обратна връзка (U=13 838,500; *p*=0,050). Тези резултати показват, че в групата на мъжете треньорите прилагат в по-голяма степен авторитарен

(M=2,67; SD=0,91) и демократичен лидерски стил (M=3,57; SD=0,76), както и по-често предоставят позитивна обратна връзка (M=3,95; SD=0,65), в сравнение с групата на жените.

Таблица 2. Средни стойности на лидерския стил при изследваните лица, диференцирани попол

	Изследвани лица като цяло		Жени		Мъже	
	M	SD	M	SD	M	SD
Тренировка и инструкции	4,20	0,63	4,22	0,78	4,18	0,62
Демократичен стил	3,48	0,77	*3,37*	0,78	*3,57*	0,76
Авторитарен стил	2,56	0,88	*2,43*	0,82	*2,67*	0,91
Социална подкрепа	3,72	0,76	3,74	0,78	3,70	0,75
Позитивна обратна връзка	3,88	0,68	*3,80*	0,71	*3,95*	0,65

По отношение на вида практикуван спорт се установяват статистически значими различия (Kruskal–Wallis) при три от субскалите, характеризиращи лидерския стил: демократичен стил (H=6,158; p<0,001), социална подкрепа (H=24,949; p<0,001) и авторитарен стил (H=13,410; p=0,037). Резултатите показват, че демократичният лидерски стил се прилага в статистически значимо по-голяма степен от треньорите по хандбал (M=3,83; SD=0,59) и ръгби (M=3,96; SD=0,70) в сравнение с останалите спортни групи. За разлика от тях, треньорите по бейзбол (M=2,13; SD=0,79) и волейбол (M=2,39; SD=0,75) прилагат авторитарен лидерски стил в значимо по-ниска степен спрямо останалите групи. По отношение на социалната подкрепа се установява, че състезателите по волейбол (M=3,85; SD=0,72), ръгби (M=4,09; SD=0,59) и хандбал (M=3,85; SD=0,60) получават статистически значимо по-често социална подкрепа от своите треньори, в сравнение с останалите изследвани групи.

При изследваните лица като цяло по отношение на удовлетвореността от спортната дейност, водещи компоненти са тренировка и инструкции (удовлетвореност) (M=3,28; SD=0,66) и лично отношение на треньора към спортиста (M=3,22; SD=0,67), докато другите два компонента, индивидуално представяне (M=3,13; SD=0,72) и отборно представяне (M=3,05; SD=0,64) са с по-ниски стойности (Таблица 3).

Сравнителният анализ установява наличие на най-голям брой статистически значими различия по всички изследвани фактори (пол, вид практикуван спорт и спортно класиране).

В групата на жените (M=3,05; SD=0,80) удовлетвореността от отборното представяне (U=13612,000; p=0,027), е статистически значимо по-силно изразена, в сравнение с мъжете (M=2,90; SD=0,64).

При изследваните лица, групирани по спортни дисциплини, съществуват статистически значими различия (Kruskal-Wallis test), по отношение на субскалите: тренировка и инструкции (удовлетвореност) (H=22,902; p<0,001), отборно представяне (H=14,195; p<0,028) и лично отношение на треньора към спортиста (H=18,126; p<0,006).

Тези резултати показват, че удовлетвореността от отборното представяне е значимо по-изразена при спортистите по волейбол (M=3,11; SD=0,74), ръгби (M=3,10; SD=0,78) и хокей на трева (M=2,96; SD=0,69), в сравнение с останалите изследвани групи.

Удовлетвореността от личното отношение на треньора към спортиста е значимо по-висока при спортистите, практикуващи бейзбол (M=3,61; SD=0,37), хандбал (M=3,50; SD=0,44) и ръгби (M=3,41; SD=0,58), в сравнение с останалите групи.

При спортистите, групирани според класирането, се наблюдават статистически значими различия по отношение на отборното представяне (U=12107,500; p=0,000) и индивидуалното представяне (U=13417,000; p=0,012).

В това изследване се установи, че при медалистите, стойностите на всички компоненти на удовлетвореността от спортната дейност са по-високи, като по отделните субскали с най-високи стойности са: тренировката и инструкциите (M=3,28; SD=0,62), следвани от личното отношение на треньора към спортиста (M=3,26; SD=0,64), индивидуалното представяне (M=3,21; SD=0,72), а на последно място е отборното представяне (M=3,12; SD=0,72) (Таблица 3).

Таблица 3. Средни стойности на удовлетвореността от спортната дейност при изследваните лица като цяло и според класирането

	Изследвани лица като цяло		I – III място		След III място	
	M	SD	M	SD	M	SD
Тренировка и инструкции (удовлетвореност)	3,28	0,66	3,28	0,62	3,27	0,70
Отборно представяне	2,97	0,74	*3,12*	0,72	*2,82*	0,73
Индивидуално представяне	3,13	0,72	*3,21*	0,72	*3,05*	0,71
Лично отношение на треньора към спортиста	3,22	0,67	3,26	0,64	3,19	0,71

За разкриване на връзките и взаимозависимостите между груповата сплотеност лидерския стил и удовлетвореността от спортната дейност е приложен корелационен анализ (критерий на Spearman) (Таблица 4). Удовлетвореността от спортната дейност, представена чрез своите компоненти – тренировка и инструкции, отборно представяне, индивидуално представяне и лично отношение на треньора към спортиста – показва положителна корелационна зависимост със субскалите на груповата сплотеност: индивидуално привличане към групата – задача (ATG-T), индивидуално привличане към групата – социална дейност (ATG-S), групова интеграция – задача (GI-T) и групова интеграция – социална дейност (GI-S), както и с компонентите на лидерския стил: тренировка и инструкции, демократичен стил, социална подкрепа и позитивна обратна връзка, и отрицателна корелационна зависимост с авторитарния лидерски стил по отношение на удовлетвореността от личното отношение на треньора към спортиста.

Таблица 4. Резултати от корелационния анализ

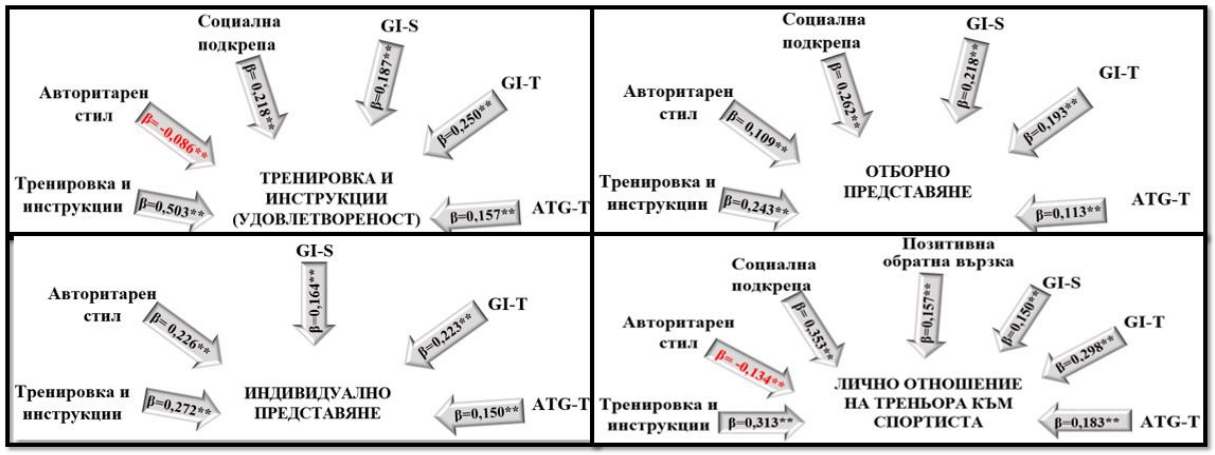
Показатели	Тренировка и инструкции (удовлетвореност)	Отборно представяне	Индивидуално представяне	Лично отношение на треньора към спортиста
Тренировка и инструкции	0,588**	0,394**	0,403**	0,600**
Демократичен стил	0,353**	0,327**	0,336**	0,453**
Авторитарен стил				-0,113**
Социална подкрепа	0,474**	0,422**	0,388**	0,580**
Позитивна обратна връзка	0,456**	0,319**	0,323**	0,356**
ATG-T	0,224**	0,171**	0,174**	0,270**
ATG-S	0,275**	0,206**	0,248**	0,372**
GI-T	0,312**	0,279**	0,289**	0,286**
GI-S	0,283**	0,271**	0,248**	0,228**
* p=0,05;**p=0,01				

За разкриване влиянието на груповата сплотеност и лидерския стил върху удовлетвореността от спортната дейност е приложен стъпков регресионен анализ. В ролята на независими променливи са представени субскалите на груповата сплотеност и лидерския стил, а поотделно в ролята на зависими променливи са компонентите на удовлетвореността от спортната дейност (Фигура 1).

Удовлетвореността от тренировките и инструкциите се повишава от лидерския стил със субскалите: тренировка и инструкции (β=0,530**) и социална подкрепа (β=0,218**), и груповата сплотеност със скалите: групова интеграция - социална дейност (β=0,186**), групова интеграция - задача (β=0,250**) и индивидуално привличане към групата - задача (β=0,157**). Освен това се установява отрицателно влияние на авторитарния лидерски стил (β=-0,086**) върху удовлетвореността от тренировките и инструкциите.

Удовлетвореността от отборното представяне се влияе положително от променливите: лидерски стил със субскалите: тренировка и инструкции (β=0,243**), социална подкрепа (β=0,262**), авторитарен стил (β=0,109**), и субскалите на груповата сплотеност: групова интеграция - социална дейност (β=0,218**), групова интеграция - задача (β=0,193**), индивидуално привличане към групата -задача (β=0,113**).

Удовлетвореността от индивидуалното представяне нараства чрез прилагане на лидерски стил от страна на треньорите чрез тренировка и инструкции (β=0,272**), социална подкрепа (β=0,226**) и групова сплотеност със субскалите групова интеграция - социална дейност (β=0,164**), групова интеграция - задача (β=0,223**) и индивидуално привличане към групата - задача (β=0,150**).



Фигура 1. Резултати от регресионния анализ

Лидерският стил със субскалите: тренировка и инструкции (β=0,313**), социална подкрепа (β=0,353**), позитивна обратна връзка (β=0,157**), и груповата сплотеност със субскалите: групова интеграция - социална дейност (β=0,150**), групова интеграция - задача (β=0,298**) и индивидуално привличане към групата - задача (β=0,183**), увеличават удовлетвореността от личното отношение на треньора към спортиста. авторитарният лидерски стил (β=-0,134**), намаляват удовлетвореността от личното отношение на треньора към спортиста.

Дискусия и заключение

Настоящото изследване е насочено към разкриване на проявите на груповата сплотеност, лидерския стил и удовлетвореността от спортната дейност при спортисти, практикуващи отборни спортове.

По отношение на груповата сплотеност, водещата субскала при изследваните лица като цяло и във всички изследвани групи е индивидуалното привличане към групата – социална дейност (ATG-S). Установени са статистически значими различия между изследваните лица, групирани по вид практикуван спорт, като субскалата индивидуално привличане към групата – задача (ATG-T) е значимо по-висока при спортистите по бейзбол, хандбал и ръгби в сравнение с останалите групи по вид спорт. Такива различия не се установяват при изследваните лица, диференцирани по пол и класиране.

По отношение на лидерския стил при изследваните лица като цяло водещи са субскалите тренировка и инструкции и позитивна обратна връзка. Аналогични тенденции са установени и в други изследвания (Iancheva & Prodanov, 2019; Calvo & Topa, 2019; Капитански, 2024; Венков, 2025). Най-ниски стойности се установяват при авторитарния лидерски стил, което също се потвърждава от предходни емпирични изследвания (Искров, 2016, Kapitanski, 2022; Венков, 2025).

По отношение на удовлетвореността при изследваните лица като цяло водещи компоненти са тренировка и инструкции (удовлетвореност) и лично отношение на треньора към спортиста. Аналогични тенденции са установени и в други изследвания (Domuschieva-Rogleva & Yancheva, 2021; Мицова, 2020).

Резултатите от корелационния анализ показват, че удовлетвореността от спортната дейност е положително свързана с компонентите на груповата сплотеност и детерминантите на лидерския стил, с изключение на авторитарния лидерски стил, който е в отрицателна корелация с удовлетвореността от личното отношение на треньора към спортиста.

Резултатите от регресионния анализ показват, че удовлетвореността от спортната дейност се повлиява положително от конструктите на лидерския стил на треньора и от високите нива на груповата сплотеност, докато авторитарният лидерски стил оказва негативно влияние върху удовлетвореността от личното отношение на треньора към спортиста.

Получените резултати от настоящото изследване имат значителна приложна стойност и представляват ценен ориентир за треньорите при прилагането на определени аспекти на лидерския стил, насочени към формирането на благоприятна групова среда, свързана с оптимални спортни постижения и повишаване на удовлетвореността в отборите.

Библиография

Венков, В. (2025). Влияние на личностни характеристики и външни фактори върху лидерския стил на треньори по футбол. [Дипломна работа № 5890.] Национална спортна академия „Васил Левски“

Георгиев, М., Тошева, И., Фенерова, Д. (2011) Адаптация на теста за оценка на удовлетвореността на спортиста. *Личност. Мотивация. Спорт*. Том 16, НСА ПРЕС. 121-125.

Искров, В. (2016). Групови процеси и състезателна реализация в баскетбола. [Дисертация № 963.] Национална спортна академия „Васил Левски“.

Капитански, А. (2024). Лидерски стил на треньора и бърнаут при колективните видове Спорт. *XII Международна научна конференция на катедра „Футбол и тенис“*, 141-147

Мицова, И. (2020). Влияние на мотивацията върху удовлетвореността от заниманията със спорт при различни групи състезатели. [Дисертация № 0448.] Югозападен университет "Неофит Рилски

Фенерова, Д., Тошева, И., Георгиев, М. (2011). Адаптация на теста за оценка на лидерския стил в спорта – LSS (Chelladurai and Saleh, 1980). *Личност. Мотивация. Спорт.* Том 16, НСА ПРЕС. 113-120. [

Янчева, Т. (2020). *Психологическо осигуряване в елитния спорт.* Трето преработено и допълнително издание, НСА Прес

Янчева, Т., Искров, В. (2011) Сплотеност и колективна ефективност при 13–14-годишни баскетболисти. *Личност. Мотивация. Спорт.* Том 16, НСА ПРЕС

Adie, J. W., Duda, J. L., Ntoumanis, N. (2021). Perceived coach-autonomy support, essential need satisfaction, and the well and ill-being of elite youth soccer players: *A longitudinal investigation. Psychology of Sport and Exercise, 13,* p. 51–59.

Bandura, C. T., & Kavussanu, M. (2018). Authentic leadership in sport: Its relationship with athletes' enjoyment and commitment and the mediating role of autonomy and trust. *International Journal of Sports Science & Coaching,* 13(6), 968-977.

Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and motivational climate: The relationship with objectives, commitment, and satisfaction in base soccer players. *Behavioral Science,* 9, 29.

Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). *The Measurement of Cohesiveness in Sport Groups.* In Duda J.L. (Eds.) Advances in Sport and Exercise Psychology Measurements. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 213–226.

Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta-analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 24(2), 168–188.

Carron, A. V., Widmeyer, L. R., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to as sess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244–266.

Cashmore E. (2002). Sport and Exercise Psychology: The Key Concepts (2nd ed.). Routledge, London.

Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. *In Handbook of sport psychology* (3rd ed., pp. 113-135).

Chelladurai, P., & Riemer, H. (1998). Measurement of leadership in sports. In J. L. Duda (Ed.), Advances in sport and exercise psychology measurement (pp. 227–253). Fitness Information Technology.

Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34–45.

Clerck, D T., D. V, N. Thomas De Bock, D. T. (2025). The role of leadership in group cohesion: insights from sport club volunteering. *Organization Management Journal,* 22(2), 99-110.

Deepak, S. S. (2025). Unified for success: How cohesiveness fuels sports excellence. *International Journal of Physiology, Nutrition and Physical Education,* 10(1), 96–97.

Dobrijević, G., Đ., Boljanović, S., Alčaković, Lazarević, S. (2020). Perception of Cohesion in Interactive Sport Teams. *Facta Universitatis Series Physical Education and Sport*, 18(2), 431–438.

Domuschieva-Rogleva, G., Yancheva, M. (2021). Sambo competitors' sport motivation and satisfaction, *Trakia Journal of Sciences,* 19, Suppl. 1, 754–758.

Eys, M. A., Brawley, L. R. (2018). Reflections on cohesion research with sport and exercise groups. *Personality Psychology Compass,* 12(4).

Grossman, R., Nolan, K., Rosch, Z., Mazer, D., Salas, E. (2022). The team cohesion-performance relationship: a meta-analysis exploring measurement approaches and the changing team landscape. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 181–238.

Iancheva, T., & Prodanov, G. (2019). Emotional in telligence and leadership style among Bulgarian football coaches. *Journal of Applied Sports Sciences*, 2, 63–76.

Li, K., Cui, Z., Wang, T., Li, Z., & Yang, C. (2025). Coach leadership behavior and achievement goal orientation in relation to athlete engagement: The dual mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology*, 16, 1527409. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1527409.

Mullen, B., Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. Psychological Bulletin, 115, 210–227.

Riemer, H., Chelladurai, P. (1998). Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20(2), 127–156.

Williamson, S. N. (2007). Development of a self-rating scale of self-directed learning. *Nurse Researcher*, 14, 66-83.

ВЛИЯНИЕ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ ВЪРХУ ЛИДЕРСКИЯ СТИЛ НА ТРЕНЬОРИ ПО ФУТБОЛ

Проф. д-р Галина Домусчиева-Роглева, НСА „Васил Левски“
Виктор Венков, магистър, НСА „Васил Левски“

THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE LEADERSHIP STYLE OF FOOTBALL COACHES

Prof. Galina Domuschieva-Rogleva, PhD, National Sports Academy “Vassil Levski”
Viktor Venkov, Master student, National Sports Academy “Vassil Levski”

Резюме: Целта на настоящото изследване е да се разкрият особеностите на емоционалната интелигентност и лидерския стил при треньори в зависимост от възрастта, спортния стаж и професионалната им квалификация (според притежавания лиценз), както и да се проследят взаимовръзките и взаимозависимостите между тях. Изследвани са 36 треньори по футбол (мъже) на възраст между 27 и 63 години. Използвани са Скала за измерване на емоционалната интелигентност (EIS-S) и Въпросник за изследване на лидерския стил в спорта (LSS), адаптирани за български условия. Регулацията на собствените емоции и на емоциите на другите оказват положително влияние върху тренировките и инструкциите (β = 0,430). Оползотворяването на емоциите оказва положително влияние върху авторитарния лидерски стил (β = 0,428), докато оценката на емоциите на другите влияе отрицателно върху него (β = -0,408). Установено е също положително влияние на оценката на емоциите на другите върху социалната подкрепа (β = 0,429). Получените резултати подчертават влиянието на емоционалната интелигентност върху лидерския стил на футболните треньори. Уменията за разпознаване, управление и използване на емоциите подпомагат по-доброто взаимодействие със състезателите и създаването на положителна тренировъчна среда.

Ключови думи*:* демократичен стил, авторитарен стил, социална подкрепа, оценка на собствените емоции, оценка на емоциите на другите.

Abstract: The aim of the present study was to examine the characteristics of emotional intelligence and leadership style among coaches depending on their age, professional experience, and professional qualification (according to the coaching license held), as well as to investigate the relationships and interdependencies between them. The study included 36 male football coaches aged between 27 and 63 years. The Emotional Intelligence Scale (EIS-S) and the Leadership Scale for Sports (LSS), adapted for Bulgarian conditions, were used. Regulation of one’s own emotions and the emotions of others had a positive influence on training and instruction (β = 0.430). Utilization of emotions had a positive influence on the authoritarian leadership style (β = 0.428), while appraisal of others’ emotions had a negative influence on it (β = -0.408). A positive influence of appraisal of others’ emotions on social support was also established (β = 0.429). The obtained results highlight the influence of emotional intelligence on the leadership style of football coaches. Skills related to recognizing, managing, and utilizing emotions contribute to better interaction with athletes and to the creation of a positive training environment.

Keywords: democratic behavior, authoritarian behavior, social support, appraisal of own emotions, appraisal of others’ emotions.

Емоционалната интелигентност описва начина, по който индивидът управлява своите собствени емоции и тези на останалите, способността да се наблюдават както собствените, така и чувствата и емоциите на другите хора, да се прави разлика между тях и да се използва тази информация. Тя се свързва както с когнитивните процеси и способности, така и с личностни и поведенчески характеристики.

През последните години нараства интересът на изследователите към ролята и влиянието на емоционалната интелигентност в спорта (Laborde et al., 2016; Kopp & Jekauc, 2018; Iancheva, Prodanov, 2018, 2019; Ташева, 2021; Savcheva, Georgiev, 2022; Zajonz et al.,

2024; Su et al., 2026 и др.). В спортен контекст по-високата емоционална интелигентност се свързва с по-успешно представяне и по-добро справяне със стреса.

В спортната практика успехът на треньора зависи не само от професионалните знания, стратегически решения и аналитично мислене, но и от способността му да разбира, регулира и насочва емоциите – както своите, така и на състезателите. Емоционалната устойчивост и умението за емоционален контрол са решаващи в динамични и напрегнати ситуации, където рационалните решения често се влияят от афективни състояния.

Даниел Голман (2011) популяризира концепцията за емоционалната интелигентност, като я свързва пряко с лидерството и междуличностната ефективност. В неговия модел са изведени пет ключови измерения: самоосъзнаване, саморегулация, мотивация, емпатия и социални умения. Тези способности определят до какво степен човек може да се справя със стрес, да изгражда продуктивни отношения и да влияе положително върху груповата динамика – качества, които са от изключително значение за треньорската ефективност (Goleman, 2004).

В сферата на спорта, емоционалната интелигентност се изследва и като променлива, която влияе и може да предсказва други променливи характеристики на личността, които оказват ефект върху спортното постижение.

Високите нива на емоционална интелигентност повишават увереността на треньорите при обучението и усъвършенстването на техническите умения на състезателите (Iancheva & Prodanov, 2018) и влияе положително върху треньорската ефективност (Hwang et al., 2013;; Iancheva, Prodanov, 2019).

В този контекст, емоционалната интелигентност представлява ключов компонент на професионалната зрялост и лидерската компетентност на треньора. Ефективният лидерски стил не може да се разглежда изолирано от нивото на емоционална интелигентност – между тях съществува взаимозависимост, която определя както успеха на отбора, така и авторитета на треньора.

В научната литература съществуват голям брой изследвания за важността на лидерския стил на треньора и неговото влияние върху спортните резултати. Стилът на треньора има голямо влияние върху отборното представяне (Bandura & Kavussanu, 2018; Iancheva & Prodanov, 2019; Kim & Cruz, 2016; Капитански, 2024; Jawoosh et al., 2022; Li et al., 2025).

Стилът на треньорското ръководство се определя от специфичните начини и средства, чрез които треньорът управлява отбора. В социалната психология са общоприети три основни лидерски стила, основани на изследванията на Курт Левин: автократичен, демократичен и либерален стил.

При автократичния стил треньорът сам взема решения. Пренебрегват се мненията на състезателите и те правят това, което им е казано. Той обича да контролира и дисциплинира, както и да разполага с цялата информация и знания.

Демократичният лидер определя какво е необходимо да се направи, търси обратна връзка от играчите, включва съвместно вземане на решения, което може да повиши мотивацията им и да ги накара да се чувстват ценени. Лидерът, който се придържа към либералния стил, не прилага активен подход. Той решава какво трябва да се направи, но след това търси съвет от спортистите и им дава възможност те да вземат решението. Силно се развиват самостоятелността и инициативността, но за сметка на това отслабва колективната дисциплина.

Според Weinberg и Gould (2023) лидерите обикновено имат две функции: да гарантират, че изискванията на организацията (клуба) са удовлетворени от групата, която

ефективно изпълнява своите цели; и потребностите на членовете на групата да са задоволени.

Целта на настоящото изследване е да се разкрият особеностите на емоционалната интелигентност и лидерския стил при треньори в зависимост от възрастта, стажа и професионалната им квалификация (определени според притежавания лиценз), както и да се проследят взаимовръзките и взаимозависимостите между тях.

Изследвани лица са 36 треньори по футбол (мъже), разпределени по следните критерии: *възраст* – от 27 до 46 години и от 47 до 63 години; *стаж в професията* – от 1 до 14 години и от 15 до 30 години и *професионална квалификация:* УЕФА лиценз „ПРО“ (UEFA „PRO“ license), УЕФА лиценз „А“ (UEFA „А“” license) (14 треньори) и УЕФА лиценз „Б“ (UEFA „B“ license).

Методически инструментариум

1. Кратка скала за измерване на емоционалната интелигентност (EIS-S) - българска версия, конструирана от Савчева и Георгиев (Savcheva, Georgiev, 2022). Скалата съдържа 14 твърдения, разпределени в четири субскали: *регулация на собствените емоции и емоциите на другите; оползотворяване на емоции; оценка на собствените емоции; оценка на емоциите на другите.* Отговорите на изследваните лица се отчитат по петстепенна скала от Ликеров тип.

2. Скала за изследване на лидерството в спорта – Leadership Scale for Sport – LSS, разработен от Chelladurai и Saleh (1980), адаптирана в български условия (Фенерова, Тошева, Георгиев, 2011). Скалата съдържа 46 айтема и пет субскали: *тренировка и инструкции; демократичен стил; авторитарен стил; социална подкрепа; позитивна обратна*. За оценка се използва 5-степенна скала от Ликертов тип от (1) никога до (5) винаги.

За статистическа обработка на получените експериментални данни е използван програмен пакет SPSS 25.0. Приложени са следните статистически методи: вариационен, сравнителен, корелационен и регресионен анализ.

Резултати

За сравняване на експерименталните данни между отделните групи изследвани лица са използвани критериите Mann-Whitney U (за две извадки) и Kruskal-Wallis H test (за повече от две групи изследвани лица).

По отношение на **емоционалната интелигентност,** водещ фактор при изследваните лица, като цяло, е *оценка на собствените емоции*. Същевременно, останалите фактори също се открояват със стойности над средните нива: *регулация на собствените емоции и емоции на другите, оценка на емоциите на другите* и *оползотворяване на емоциите* (Таблица 1).

В групите, разделени по възраст се установява, че групата между 47 и 63 години, демонстрира по-високи стойности във всички четири субскали в сравнение с възрастова група между 27 и 46 години. Най-високи нива и в двете групи се наблюдават при фактора *оценка на собствените емоции* – 47 - 63 г.

Таблица 1. **Средни стойности на емоционалната интелигентност при изследваните лица като цяло и диференцирани по възраст и треньорски стаж**

Показатели	Регулация на собствените емоции и емоциите на другите		Оползотворява-не на емоции		Оценка на собствените емоции		Оценка на емоциите на другите	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Изследвани лица като цяло	4,10	0,43	3,87	0,72	4,30	0,57	3,92	0,72
Възраст 27-46 г.	***3,91***	0,45	3,66	0,88	4,20	0,54	3,74	0,78
Възраст 47-63 г.	***4,28***	0,33	4,07	0,46	4,40	0,58	4,11	0,62
Стаж 1-14 г.	***3,88***	0,42	***3,56***	0,77	4,17	0,59	3,77	0,80
Стаж 15-30 г.	***4,34***	0,31	***4,21***	0,48	4,45	0,52	4,09	0,60

***Забележка.** Изписаните в удебелен шрифт стойности, в тази и следваща таблица, обозначават значима различия на изследваните променливи на отделните групи*

Сравнителният анализ на експерименталните данни разкрива статистически значими различия между двете възрастови групи по показателя *регулация на собствените емоции и емоциите на другите* (*U=85,500; p=0,014*). По-високи стойности са отчетени при групата на възраст между 47 и 63 годишни в сравнение с по-младите си колеги във възраст между 27 и 46 години.

Получените резултати по този критерии, категорично показват, че по-възрастните треньори не само по-добре осъзнават собствените емоции и тези на другите, но и по-успешно ги регулират. Това може да се обясни с натрупания професионален опит и нивото на работа – 15 от 18 треньори в тази възрастова група са работили или работят на най-високото професионално равнище в България – фактор, който съществено подпомага формирането на емоционална стабилност.

По отношение на *треньорския стаж*, се установиха статистически значими различия по две субскали: *регулация на собствените емоции и емоциите на другите* (*U=63,500; p=0,002*) и *оползотворяване на емоции* (*U=75,500; p=0,006*). Резултатите показват, че треньорите със спортен стаж над 15 години демонстрират значително по-високи нива на *регулация на собствените емоции и емоциите на другите* и *оползотворяване на емоциите* в сравнение с групата треньори, които имат до 14-годишен стаж.

Треньорите със стаж до 14 години показват най-високи стойности по субскалата *оценка на собствените емоции* и най-ниски в *оползотворяване на емоции*. При треньорите със стаж от 15 до 30 години, най-високите резултати са отчетени в *оценка на собствените емоции*, най-ниските – в *оценка на емоциите на другите*. Дори и най-ниската стойност при тази група треньори е изключително висока, което потвърждава, че опитът и възрастта подпомагат по-доброто познаване на собствените емоции и адекватното им изразяване. Освен това, резултатите от субскалата *оползотворяването на емоциите* показват, че треньорите могат ефективно да използват емоционалните си преживявания като ресурс за мотивация, креативност, вземане на решения в условия на напрежение и външни влияния.

В настоящото проучване се установи, че по отношение на лидерския стил при изследваните лица като цяло субскалата *тренировки и инструкции* е с най-висока стойност, следвана от *позитивна обратна връзка*. Най-ниска стойност е отчетена при *авторитарното поведение* (Таблица 2).

Таблица 2. Средни стойности на лидерския стил при изследваните лица като цяло и диференцирани по треньорски стаж

Показатели	Тренировки и инструкции		Демократичен стил		Авторитарен стил		Социална подкрепа		Позитивна обратна връзка	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Изследвани лица като цяло	4,40	0,37	3,17	0,64	2,68	0,53	3,80	0,58	3,92	0,61
Стаж 1-14 г.	4,31	0,41	3,18	0,66	2,59	0,56	3,76	0,54	***3,73***	0,52
Стаж 15-30 г.	4,50	0,30	3,15	0,64	2,77	0,49	3,84	0,63	***4,12***	0,64

По отношение на треньорския стаж, подобно на анализа по възраст, и при двете групи най-високи резултати се отчитат при *тренировки и инструкции*, а най-ниски – при подскалата *авторитарен стил*.

Сравнителният анализ на експерименталните данни установи статистически значима разлика по субскалата *позитивна обратна връзка* (U=95,500; p=0,034). Треньорите със стаж до 14 години, показват по-ниски нива по отношение на *позитивна обратна връзка* в сравнение с колегите си със стаж над 15 години. Тези резултати показват, че с натрупването на професионален стаж и опит, треньорите осъзнават значението на признанието и похвалата като ефективно средство за укрепването на мотивацията и увереността на своите състезатели. Това подчертава ролята на позитивната обратна връзка като ключов елемент в ефективното управление на спортния процес.

При изследваните лица, диференцирани по треньорски лиценз и възраст не са установяват статистически значими разлики по отношение на лидерския стил.

За разкриване влиянието на емоционалната интелигентност върху лидерския стил е приложен стъпков регресионен анализ. В ролята на независими променливи са представени субскалите на емоционалната интелигентност, а поотделно в ролята на зависими променливи са компонентите на лидерския стил (Таблица 3).

Таблица 3. Резултати от регресионния анализ

Показател	**Зависими променливи** Тренировка и инструкции			
Независими променливи	β	t	Sig.	Δ R^2
Регулация на собствените емоции и емоции на другите	0,430	2,567	0,015	0,138
	Авторитарен стил			
Оползотворяване на емоции	0,428	2,864	0,007	0,244
Оценка на емоциите на другите	-0,408	-2,731	0,010	0,244
	Социална подкрепа			
Оценка на емоциите на другите	0,429	2,772	0,009	0,160

Регулацията на собствените емоции и на емоциите на другите оказват положително влияние върху тренировките и инструкциите (β = 0,430). Това показва, че способността да контролира и управлява емоционална динамика в отношенията и комуникацията със състезателите е ключов фактор за организиране и провеждане на тренировъчния процес.

Оползотворяването на емоциите оказва положително влияние върху авторитарния лидерски стил (β=0,428). Оценката на емоциите на другите засилва социалната подкрепа (β = 0,429) и намалява прилагането на авторитарно поведение (β = -0,408). Получената отрицателна зависимост показва, че високите нива на емоционална осъзнатост към другите са свързани с по-ниска степен на авторитарност в лидерския стил на треньорите.

Дискусия и заключение

Настоящото изследване е насочено към разкриване на проявите на емоционалната интелигентност и лидерския стил при треньори по футбол.

По отношение на *емоционалната интелигентност,* водещ фактор при изследваните лица, като цяло, е *оценката на собствените емоции*. Същевременно, останалите фактори също се открояват със стойности над средните нива: *регулация на собствените емоции и емоции на другите, оценка на емоциите на другите и оползотворяване на емоциите* .

Сравнителният анализ по отношение на емоционална интелигентност разкрива статистически значими различия по възраст и треньорски стаж. Такива различия не се разкриват по професионален лиценз.

При изследваните лица, като цяло, по отношение на *лидерския стил*, най-високи стойности се наблюдават при компонентите *тренировка и инструкции и позитивна обратна връзка,* а най-ниски – при *авторитарния стил.* Тази тенденция се потвърждава и от други изследвания в сферата на спорта (Iancheva, Prodanov, 2019; Calvo & Topa, 2019;; Донева и кол., 2021; Домусчиева-Роглева, 2023; Капитански, 2024; Domuschieva-Rogleva, Doneva, 2025). Най-слабо е прилагането на авторитарно поведение. Аналогични тенденции са установени и в други изследвания (Iancheva & Prodanov, 2019; Kapitanski, 2022; Донева и кол., 2021; Domuschieva-Rogleva, Doneva, 2025; Abieraba et al., 2025). Сравнителният анализ разкри статистически значими различия по отношение на фактора треньорски стаж. Такива различия не се установяват при изследваните треньори, диференцирани по възраст и треньорски лиценз.

Установи се, че регулацията на собствените емоции и на емоциите на другите оказват положително влияние върху тренировките и инструкциите. Оползотворяването на емоциите оказва положително влияние върху авторитарния лидерски стил, докато оценката на емоциите на другите влияе отрицателно върху него. Установено е също положително влияние на оценката на емоциите на другите върху социалната подкрепа.

Резултатите от настоящото изследване потвърждават хипотезата за влиянието на емоционалната интелигентност върху лидерския стил при треньори по футбол и дават насока към реализиране на програми и форми на обмен на опит между треньори с различна възраст и професионална квалификация, насочени към развитие на социалните, лидерските и емоционалните умения на треньорите, тъй като уменията за разпознаване, управление и използване на емоциите подпомагат по-доброто взаимодействие със състезателите и създаването на положителна тренировъчна среда.

Библиография

Голман, Д. (2011). Емоционалната интелигентност. София: Изток-Запад

Домусчиева-Роглева, Г. (2023). Мотивационни детерминанти на заниманията със спорт. Монография. НСА ПРЕС, ISBN 978-954-718-711-5.

Донева, В., Г. Домусчиева-Роглева., М. Янчева. (2021). Лидерски стил и мотивационен климат при спортисти *Личност. Мотивация. Спорт:Т. 25*: НСА ПРЕС, с.23-36.

Капитански, А. (2024). Лидерски стил на треньора и бърнаут при колективните видове Спорт. *XII Международна научна конференция на катедра „Футбол и тенис“*, 141-147

Ташева, Г. (2021). Влияние на емоционалната интелигентност върху треньорската ефективност при треньори от различни видове спорт в България. *Личност. Мотивация. Спорт*: Том 25 : НСА ПРЕС, с.50-57.

Фенерова, Д., Тошева, И., Георгиев, М. (2011). Адаптация на теста за оценка на лидерския стил в спорта – LSS (Chelladurai and Saleh, 1980). *Личност. Мотивация. Спорт.* Том 16, НСА ПРЕС. 113-120.

Abieraba, R. S. K., Apaak, D., & Akubah, C. (2025). Influence of coaches' leadership on athlete satisfaction in Ashanti Region of Ghana. Open Journal of Leadership, 14, 127–142. https://doi. org/10.4236/ojl.2025.141005.

Bandura, C. T., & Kavussanu, M. (2018). Authentic leadership in sport: Its relationship with athletes' enjoyment and commitment and the mediating role of autonomy and trust. *International Journal of Sports Science & Coaching,* 13(6), 968-977.

Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and motivational climate: The relationship with objectives, commitment, and satisfaction in base soccer players. *Behavioral Sciences,* 9(29).

Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34–45.

Domuschieva-Rogleva, G., Doneva, V. (2025). Collective efficacy and leadership style among athletes from team sports. Proceeding book of the 4th International Scientific Congress *"Applied Sports Sciences",* pp. 497 - 503. https://doi.org/10.37393/ICASS2025/78.

Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? Harvard Business Review, 82(1), 82-91.

Hwang, S., Feltz, D., Leeq J. D. (2013). Emotional intelligence in coaching: Meditation effect of coaching efficacy on the relationship between emotional intelligence and leadership style. International Journal of Sport and Exercise Psychology. 11(3), 292-306.

Iancheva, T., Prodanov, (2018). Influence of emotional intelligence on coaching efficacy expectations among football coaches. *Journal of Applied Sports Sciences*. N 2, c. 59-72.

Iancheva, T., G. Prodanov (2019). Emotional intelligence and leadership style among bulgarian football coaches. *Journal of Applied Sports Sciences*, N 2, c. 63-76.

Jawoosh, H., Alshukri, H. A., Kzar, M. H., Kizar, N. M., Ameer, A. M., & Razak, M. (2022). Analysis of coaches' leadership style and its impact on athletes' satisfaction in university football teams. International Journal of Human Movement and Sports Sciences, 10(6), 1115–1125.

Kapitanski, Al. (2022). The influence of the coach leadership style and motivational climate on the perception of support for autonomous behavior / *International Scientific Congress "Applied Sports Sciences" 2 - 3 December 2022. Proceeding book, Volume 1*. Scientific Publishing House NSA Press. c. 386-390.

Kim, H. D., & Cruz, A. B. (2016). The influence of coaches' leadership styles on athletes' satisfaction and team cohesion: A meta-analytic approach. *International Journal of Sports Science & Coachi ng*, 11(6), 900–909.

Kopp, A., & Jekauc, D. (2018). The Influence of Emotional Intelligence on Performance in Competitive Sports: A Meta-Analytical Investigation. Sports (Basel, Switzerland), 6(4), 175. https://doi.org/10.3390/sports6040175

Laborde, S., Dosseville, F., & Allen, M. S. (2016). Emotional intelligence in sport and exercise: A systematic review. Scandinavian journal of medicine & science in sports, 26(8), 862–874. https://doi.org/10.1111/sms.12510

Li, K., Cui, Z., Wang, T., Li, Z., & Yang, C. (2025). Coach leadership behavior and

achievement goal orientation in relation to athlete engagement: The dual mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology,* 16, 1527409. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1527409.

Savcheva, E., Georgiev, M. (2022). Bulgarian short version of emotional intelligence scale (EIS-S). International Scientific Congress "Applied Sports Sciences" 2 - 3 December 2022. Proceeding book, Volume 1. Scientific Publishing House NSA Press, 2022, с. 354-359.

Su Q, Tan J, Lobo KG and Dela Cruz BMJ (2026). Understanding the psychology of Filipino athletes through emotional intelligence and conflict behaviors. *Front. Psychol*. 17:1716594. doi: 10.3389/fpsyg.2026.1716594

Weinberg, R. S., & Gould, D. (2023). Foundations of sport and exercise psychology. Human Kinetics.

Zajonz, P., Lautenbach, F., & Laborde, S. (2024). Emotional intelligence training for sports coaches – evaluation of a time-effective online intervention and its effects on coaching efficacy. Journal of Applied Sport Psychology, 36(5), 722–739. https://doi.org/10.1080/10413200.2023.2296911

РОЛЯТА НА КОУЧИНГ МОМЕНТИТЕ В РАБОТНА СРЕДА

Ас. д-р Златина Михайлова, СУ „Св. Кл. Охридски“

THE ROLE OF COACHING MOMENTS AT WORK

Assist. Prof. Zlatina Mihaylova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Коучингът като подход за развитие на служителите е широко разпространен в организациите. Това е много бързо развиваща се индустрия с пазар от $93 милиарда USD и над 93,000 сертифицирани коучове. Работи се на индивидуално, групово и екипно ниво. Данните за ползите от прилагането на коучинг подход на работното място са много и убедителни. Към мениджърите[28] се налагат изисквания да могат да сменят умело различни подходи (лидерски стилове), за да постигат по успешен начин целите си. Те е необходимо да могат да бъдат наставници, коучове, обучители, администратори, началници и т.н. Това, обаче е трудна задача. В доклада се разглежда какво е коучинг, как и кога е добре да се прилага. Очертани са два основни вътрешни конфликти, с които е необходимо лидерите да се справят, когато искат да прилагат коучинг умения на работното си място. Дефинирани са коучинг моментите, като възможен начин да се прилага коучинг подход на работното място от страна на мениджърите.

Ключови думи: коучинг, коучинг моменти, лидер

Abstract: Coaching as a development approach is massively applied in the organizations. Due to numerous benefits, the coaching industry is growing rapidly as well as the demand towards leaders to apply the coaching approach at work. It is a complicated requirement, as the professional coaching standards require the coach to be properly trained (which needs a solid investment of time and money) and to be neutral when coaching – no agenda, no goals, no expectations. Such challenging expectations create at least two internal conflicts – one about the investment of time and money, and the other one – the role conflict, as leaders cannot be neutral and without expectations from their team members. Useful and applicable approach is leaders to be trained to catch the coaching moments at work. The paper provides description on what is coaching and how does it create the internal tensions (investment of time and the role conflict), what are the benefits of coaching, what are coaching moments and their role, and what skills are needed for leaders to be able to work with coaching moments at work.

Keywords: coaching; coaching moments; leader

Дефиниции за коучинг

Съществуват няколко водещи организации, които сертифицират коучинг професионалистите по света и те предоставят ясни определения какво е и какво не е коучинг. International Coaching Federation (ICF) определя коучингът като партньорство между коуч и клиент[29] (индивидуален или екип; в процес, който провокира размисъл и креативност и вдъхновява клиента да увеличи своя личен и професионален потенциал, което е от особена важност в днешната динамична среда (icfbulgaria.org). Association for Coaching дефинира коучингът е фасилитиран, диалогичен и рефлексивен учебен процес, който има за цел увеличаването на осъзнатостта и отговорността на индивида (или екипите) и съответно на изборите, който правят както във връзка с отношението им и нагласата им (начина, по който мислят), така и във връзка с изборите, които правят за поведението си (начинът, по който действат). В книгата „The Executive Coaching Handbook”, коучингът за изпълнителните директори на високи нива се определя като процес, който е специално създаден спрямо личните предпочитания и характеристики на клиента, той е основан на ученето чрез преживяване, и така, изгражда способността на лидера да постига краткосрочни и дългосрочни организационни цели (Psiloutsikou, 2016). Anthony M.Grant, водещ

[28] лидер, мениджър, ръководител – в текста се използват взаимозаменяемо, макар да има съществени разлики в понятията, според някои изследователи

[29] с понятието „клиент“ реферираме към коучван/участник/клиент

изследовател в областта на коучинга определя коучингът като ориентиран към решения и резултати систематичен процес, по време на който коучът фасилитира самонасоченото учене, личното израстване и максималното използване на опита и представянето на коучвания, в области, които са определени от коучвания. (Grant, 2001).

Както практиците, така и изследователите обясняват коучинга като разговор, който цели разширяване на осъзнатостта за перспективите на коучвания, в избран от последния област. Заедно с това, те посочват, че коучингът не е еднократна среща, а по-скоро процес, в който клиентът преминава през трансформация на поведението си, на начина си на мислене. Това е систематичен процес на учене и разширяване на перспективите, който се води от клиента (Михайлова, 2019).

Association for Coaching дефинира различни видове коучинг - персонален, за мениджъри на високо ниво, организационен, специализиран и последният вид: екипен и групов коучинг. В каквато и сфера да се работи, или какъвто и формат да се използва коучингът се осъществява по еднакъв начин: водене на диалог, използване на „красиви въпроси“, абсолютно съобразяване с целите и намеренията на клиента, неосъдително и неутрално присъствие. Може да се обобщи, че коучингът цели промяна (Bennett&Bush 2018).

Основни „инструменти“ за работа на коуча

Във всяка професия има набор от инструменти, които се използват, за да се улесни работния процес. В коучинга, инструментите са по-скоро нематериални и се отнасят до уменията на коуча да води разговор, който е неосъдителен, подкрепящ и дава импулс за действие. Инструментите на коуча са:

Способност да бъде воден от клиента: да подкрепи клиента да дефинира своето намерение, своята цел както за конкретния разговор, така и за цялото взаимоотношение

Умение да слуша дълбоко, да слуша отвъд думите.

Да задава „красиви“ въпроси, това са замислящи, смислени въпроси, които често провокират дълбок размисъл и подкрепят клиента да достигне до нови перспективи.

Да обобщава и перифразира клиента, без да добавя свои мисли, съвети, предположения.

Да създава безопасно пространство за клиента да споделя, да обмисля на глас теми, които са важни и ценни за него/нея.

Коучингът се различава от останалите подкрепящи професии като психолог, психотерапевт, ментор, обучител, консултант. Фокусът на коуча е да слуша и да присъства за разлика от повечето други професии (Bennett&Bush, 2018), които са ориентирани към това да насочват, съветват и дават решения. Има ясно създадени етични правила, които разграничават намесата на коуча в ситуации, в които е необходимо да работи психолог/психотерапевт/психиатър и това са случаите, в които при клиента се наблюдават депресивни състояния, безсъние, самоубийствени мисли. Работата на Selligman и Csikszentmihalyi в областта на позитивната психология дават сериозна основа за разграничението на коучинга от терапията (Csikszentmihalyi, 2014; Seligman, 2002, Psiloutsikou, 2016).

Основни умения при коучинг

Придобиването на званието акредитиран коуч се сериозен и дълъг процес. Той включва комплекс от разнообразни изисквания спрямо нивото на акредитация, като е необходимо да се докаже минимум 65 часа специфично обучение, 100 часа практическа

работа, минимум 10 менторинг класа и вземането на теоретичен изпит, базиран на повече от 100 практически казуса (w ICF). Най-разпространената организация в световен мащаб е International Coaching Federation (ICF), и при акредитацията на коучовете се следи за следните 11 компетенции, разделени в 4 групи (CoachingFederation.org, 2025):

А. Създаване на основата на коучинг партньорството:

- Етична практика: Разбира и напълно прилага по консистентен начин коучинг етиката и стандартите в изпълнението на коучинг професията

- Коучинг нагласа: Ангажира се в непрекъснато лично и професионално развитие като коуч. Работи като супервайзор и ментор на коучове при необходимост. Развива и поддържа нагласа, която е отворена, любознателна, гъвкава и ориентирана към клиента

В. Съвместно изграждане на партньорството между коуча и клиента:

- Създаване и поддържане на споразумения: партнира си с клиента и заинтересованите страни, за да установи ясен договор за коучинг взаимоотношението, процес, план и цели. Установява тези договорки както за цялото коучинг взаимоотношение, така и за всяка отделна сесия.

- Изграждане на доверие и безопасност: Партнира си с клиента, за да създаде безопасна, сигурна и подкрепяща среда, в която клиентът да споделя свободно. Поддържа взаимоотношения на взаимно уважение и доверие.

- Присъствие на коуча: Напълно осъзнато присъства с клиента, като демонстрира поведение на отворен, гъвкав, стабилен и уверен партньор

С. Общува ефективно

- Активно слуша: Фокусира се върху това, което клиента казва, и това, което не казва, за да може изцяло и напълно да разбере какво послание споделя клиента, в контекста на неговата/нейна система, както и подкрепя клиента да се изрази напълно.

- Предизвиква осъзнатост: Фасилитира клиента да има прозрения и да учи като използва инструменти и техники като мощни въпроси, тишина, метафори и аналогия.

D. Култивира учене и растеж

- Подкрепя израстването на клиента: партнира си с клиента, за да трансформира ученето и прозренията в действия. Насърчава автономността на клиента в процеса.

Веднъж придобита професионалната квалификация е необходимо да се преминава през ре-сертифициращ процес, който да доказва компетентността и годността на коуча. Ясно е, че коучинг професионалистите полагат сериозна и солидна подготовка, и постоянно се усъвършенстват, за да може да покажат професионалната си способност.

Коучинг на работното място и вътрешните конфликти на лидера, който се стреми да бъде коуч на работното място

Като се има предвид високите изисквания за изпълнение на професията темата за упражняването на коучинг в работна страна, от мениджърите към служителите става сложна. Тази инвестиция на време и усилия от страна на лидерите оформя първия вътрешен конфликт – изключително трудно е за съвременен лидер да отделя цялото необходимо време да практикува професионален коучинг и да развива коучинг компетентностите, и заедно с това – да работи.

От изложението по-горе, също става ясно, че коучингът е подход за развитие на потенциала на хората. Чрез воденето на разговор, който е неосъдителен, коучът изслушва клиента/колегата и задава „красиви“ въпроси (или смислени, замислящи, въпроси, които разширяват перспективата). Коучът е необходимо да може да слуша както това, което клиента споделя, така и онова, което клиента предава като невербални послания, като

емоции и състояния. „Красивите“ въпроси са такива, които предизвикват размисъл, подкрепят клиента да открие нови перспективи по отношение на темата, върху която работи. Коучът не дава съвети, не дава препоръки, не наставлява. Задачата му/й е да подкрепи клиента/ колегата да постигне своите цели, без да се намесва със своята експертиза или мнение.

Последното очертава и втория много сериозен вътрешен конфликт, който се създава, когато от ръководител се изисква да прилага коучинг подход към хората в екипа си. Неизменна част от ролята на лидера е да ръководи – т.е. да наставлява, да обучава, да дава конкретни съвети, да предава опита си и да има точни изисквания по отношение на извършването на работата. В такава ситуация е трудно да се прояви неутралността и безпристрастността на коуча, както се изисква според професионалните стандарти на професията. В литературата се прави разлика между коучинг от ръководител и коучинг от професионален коуч (Lawrence, 2017). Причината за това не са уменията или способностите, които се прилагат, а по-скоро контекста и най-вече невъзможността на мениджъра да бъде абсолютно безпристрастен и да няма никакви цели, докато води разговора с клиента (в този случай подчиненият му/й) – т.е. да бъде неутрален.

Ползи от прилагането на коучинг на работа

Коучингът е един от модерна и широко разпространена методология за повишаване на нивото на производителност, развитие на хората и подпомагане на промяна на културата в редица организации (Jones, Woods, & Guillaume, 2016). Ползата от приложението на коучинг подхода е безспорно доказана в редица изследвания (Psiloutsikou, 2016). Формите на коучинг интервенциите са разнообразни – индивидуален коучинг от външни коучове, вътрешен коучинг, групов и екипен коучинг. В доклада на ICF от 2018 „Изграждане на коучинг култура в подкрепя на управление на промяната“, се прави извода, че в организациите, в които е налице коучинг култура, бизнес резултатите са по-високи, освен това инициативите, свързани с промени са по-успешни: 61% от организациите, които са включени в изследването и са определени като организации, които постигат високи резултати, имат изградена коучинг култура. Авторите на проучването дефинират коучинг култура като определени дейности, които са внедрени в организацията: коучинг на работните групи с професионален коуч, индивидуален коучинг с професионален коуч, достъп до мениджър/лидер, който има коучинг умения, екипен коучинг с професионален коуч.

Други изследователи показват данни, че формалните коучинг взаимоотношения подкрепят коучваните да намалят напрежението, да повишат уменията си за справяне със стреса, както и да усъвършенстват редица други професионални умения (Boet et al., 2023; Durbey et al., 2019; Jordan, et al. 2021; Min et al., 2015; Schneider, et al. 2014; Solms et al., 2021; Theeboom et al., 2013; Yule et al. 2015). В изследванията за ефекта от коучинга в медицински организации, има данни не само за подобряване на взаимоотношенията между различните професионалисти, но и още по-важно, че се намалява опасното, прекомерно съперничество между тях, което може да бъде много вредно, когато става въпрос за спасяване на човешки живот (Thorn, Raj, 2012). При провеждането на индивидуален коучинг е установено, че работата с коучинг подход повишава желанието за постигане на целите, подкрепя надеждата и цялостното благосъстояние на хората (Green et al., 2006). От друга страна се повишава ангажираността към поставените цели (Spence and Grant, 2007), както и когнитивната издръжливост, менталното здраве и надежда (Green et al., 2007); намаляване на работния стрес и напрежение (Gyllensten and Palmer 2005); подобряване в

трансформационното лидерство (Grant et al. 2010a; Cerni et al., 2010) и не на последно място повишаване на стремежа и очакванията за резултатите, както и личната ефикасност (Evers et al., 2006).

На фона на тази картина е ясно защо натискът към мениджърите да притежават коучинг умения и да прилагат коучинг подход се е увеличил съществено през последните години (Lawrence, 2017). Именно защото коучингът се разпознава като подход за израстване на хората/служителите (Boyatzis et al., 2019; Lawrence 2017; Psiloutsikou, 2016). Смело може да се твърди, че ако сте лидер, то вашата най-важна работа е да помогнете на тези около вас да постигнат пълният си потенциал (Boyatzis et al., 2019).

Коучинг моменти на работното място

До тук бяха очертани два вътрешни конфликти, с които лидерите, които искат, или им се налага, да проявяват коучинг подход е необходимо да се справят. От една страна, времевият конфликт – трудно и понякога невъзможно е за лидер да отделя време за поддържане на професионалната си квалификация като коуч. От друга страна ролевият конфликт – трудно и невъзможно е да има безпристрастност, когато лидер е коуч на свой подчинен. Показани бяха и редицата ползи от прилагането на коучинг подход в организацията.

Важен въпрос е как може да се намери пресечна точка, така че да се използва коучинг подхода на работното място, като се минимизират усложненията от времевия и ролевия вътрешен конфликт.

Тези конфликти могат да бъдат управлявани като не се очаква от лидерите да са коучове на работното си място, а да могат да улавят коучинг моментите и именно в тях, да работят с коучинг умения.

Какво са коучинг моментите?

Според Turner&McCarthy, коучинг моментите са притежават следните характеристики: "те са кратки, неформални, непланирани, но са фокусирани и целенасочени към непосредствен или току-що появила се тема или проблем" (Nieminen 2015). Коучинг моментите са кратки форми на интеракция между коуч и клиент, или лидер и служител, които са между 2 и 10 минути, според някои автори, а според други – 5-15 минути. Обичайно това са епизодични моменти, а не са част от планирано и структурирано коучинг взаимоотношение, като комуникационните модели, които се използват като дълбоко слушане и задаване на замислящи въпроси. Те се проявяват на работното място, когато е налице даден проблем или предизвикателство, за което решението все още се търси, и ситуацията е такава, че има заложено ниско ниво на риск в случай на грешка. Например, коучинг момент не може да бъде ситуация, в която е необходима много бързо и много точно подаване на инструмент на хирург. В такива случаи, вероятно ще е най-целесъобразно да се издаде ясна и точна инструкция. Но ако се прави редовна визитация, и има изнервен пациент, коучинг момент би било да водещият визитата да зададе въпрос на стажантите след проведената среща за това, какво биха променили в ситуацията. По този начин провокира размисъл, изгражда любознателност между стажантите, среда, в която се споделя и много често ефекта от такива интервенции е мотивирани, спокойни и уверени служители.

Много подходящ коучинг момент са ситуациите, в които е необходимо да се направи анализ и рефлексия, например след проведена среща, след преминал разговор или някакво наблюдавано поведение.

Умелото улавяне на коучинг моментите е критично важно за лидера, когато се стреми да изгражда и развива уменията на хората в екипа си. Тъй като се използват уменията за дълбоко слушане, за задаване на „красиви“ въпроси, това изисква от служителя сам/а да открие подходящото решение или посока, като обмисля и анализира ситуациите, различни възможни сценарии за разрешение на проблема. Правейки това, на практика служителят учи и се развивам да бъде по-уверен и проактивен в работата си. В среда, която се променя бързо, има неяснота и комплексност, самостоятелността и личната отговорност са важни характеристики при хората на работното място. Именно, когато работната среда е подкрепяща, окуражава хората да експериментират с нови поведения, нов начин на обмисляне на ситуациите, без да се притесняват от наказания и санкции за опита си да изпробват нови подходи, е възможно служителите да имат желание да поемат отговорност (Parker et al., 2010).

Когато хората сами намират решения на задачите си, обикновено е налице по-висока степен на мотивация, а след това и по-висока увереност. В организациите с коучинг култура служителите са овластени да взимат решения и проявяват увереност и ангажираност в действията си, именно защото не са инструктирани за всичко и микро-мениджирани, а напротив дава се пространство да направят собствени заключения и да съставят собствени решения.

Може да се обобщи, че коучинг-моментите са кратки, целенасочени разговори на работното място, при които се цели да се подкрепи човека да намери сам/а своя гледна точка и свое решение спрямо дадена ситуация, като по този начин се развиват уменията и мотивацията на колегата. Това са неформални събития, обхващат обичайно теми, които са със сравнително нисък риск (спрямо компетентността и обхвата на правомощия на коучвания).

Коучинг моментите и уменията на лидерите

За разлика от професионални сертифицираните коучове, лидерите биха могли без такива времеемки и скъпи обучения, да се научат да прилагат коучинг подход на работното място. За това е необходимо да са преминали основно обучение за запознаване с основните правила в коучинг. Предложенията за такива обучения за много – онлайн, присъствено, смесени формати. На второ място е необходимо да са усетили и преживяли коучинг ефекта. За това е необходимо не само да са работили с коуч, но и да са практикували воденето на коучинг разговор в учебна среда. Упражненията по двойки или тройки улеснява лидерите да усетят по-ясно кога в кой момент кой стил на управление да включат – да обучават, да дават инструкции или да бъдат искрено любопитни към предложенията и размишленията на колегата си, т.е. да уловят коучинг момент и да приложат коучинг подход. Тази практика подкрепя да бъдат умели във воденето на целенасочен разговор, т.е. да уточнят в самото начало конкретно какво е намерението на коучвания и очакването му за специфичен резултат в края на разговора, дори и да е за 10 минути. Лидерите е необходимо да могат да предусещат в кои ситуации е добра идея да повишат осъзнатостта на колегата си за цялостната картина, за взаимовръзките между хората и процесите, вместо да дават готови, смелени решения. Това умение е силно подкрепяно от способността им да се доверяват на компетентността на хората си и тяхното намерение да постигнат добри резултати. Съществено умение е да може да задават въпроси, които са „красиви“, т.е. да са искрени, да не са подвеждащи въпроси с „дегизиран съвет“ от типа „Искаш ли…..?“. За това е необходимо да знаят кога да задържат мнението си, решението си, гледната си точка, преценката си и да дадат пространство на колегата си да намери своите. Не на последно

място е необходимо да може да чува и отвъд думите. Да усеща притесненията, желанията, емоциите, които са неизказани, но присъстват в цялостното преживяване на колегата.

Всички тези умения по същество са малко по-различни умения за общуване. Когато лидерите упражняват и повишават нивото си на владеене на коучинг подходи за общуване, съумеят да улавят умело коучинг моментите в работното ежедневие и заедно с това, да нямат очакване за себе си да се представят като професионален коуч, тогава нивото на вътрешните конфликти се очаква да спадне. По този начин, лидерите ще могат да създават и поддържат коучинг култура за общуване, което ще позволи на екипите и организациите да работят с многобройните ползи от коучинг подхода, които бяха изброени.

Защо коучинг подхода и коучинг моментите може и да не работят?

Възможни причини за това биха могли да бъдат – липсата на време, липсата на умения, липсата на мотивация, или липсата на подходящи методи/инструменти, неподходяща организационна култура (твърде авторитарна). Други причини за неприлагането на коучинг подход е липсата на ясни процеси и очаквания, както и необходимостта от внимателна преценка на нивото на доверие във взаимоотношенията между мениджъра и служителя, нивото на готовност на служителя да бъде коучван, и нивото на коучинг умения на самите мениджъри (Nieminen et al., 2015; Grant. 2009). Правилната комбинация между осигуряването на подкрепяща работна среда, подходящ работен момент (коучинг-момент) и умения, и желание от страна на лидера да прилага коучинг подход са необходимите съставки за успешно постигане на ползите от работа с коучинг, служители, които се развиват и искат да поемат отговорност, целенасочени и резултатно-ориентирани, подкрепящи и ангажирани.

Обикновено, организацията се възприема най-вече от ролята и поведението на прекия ръководител (Wright, 2009). Именно, когато мениджърите съумеят да проведат разговора за ценностите – личните и организационните, по начин, по който уважават гледната точка на служителя, с любопитство изследват смисъла, който влагат в тях служителите, както и да чуят действително какво означават организационните ценности за тях и да обобщят чутото, като подкрепят личното и професионално израстване на индивида, тогава ще се повиши като цяло осъзнатостта на работното място и това организацията да е водена от ценностите си (Barrett, 2014).

Заключение

Коучингът неминуемо ще присъства като все по-сериозно изискване от мениджърите, заради ползите, които дава на индивидите и на организациите. Тъй като обикновено, организацията се възприема най-вече от ролята и поведението на прекия ръководител (Wright, 2009), е важно лидерите да могат да прилагат коучинг подход на работното място. В чист вид, професионалният коучинг има редица изисквания и етично-морални норми, които не могат да бъдат удовлетворени, когато се очаква лидер да бъде коуч на екипа се. Ето защо, разумният вариант е не да се очаква от лидера да бъде коуч, а да се очаква да улавя коучинг-моментите и да може да прилага някои от техниките за водене на разговор на коучовете. Най-вече да може да слуша дълбоко, да задава „красиви“ въпроси и да може с любопитство да изследва смисъла, който описват клиентите.

Препоръките са в насока да се създаде изследване, специфично насочено към още по-цялостно дефиниране на коучинг моментите на работното място и създаване на инструмент за идентифициране на такива, който може да бъде в полза на лидерите. Друга препоръка би

било да се направи изследване, в което се измерва ангажираността на екипите и хората в екипите, преди и след провеждане на лидерска програма за работа с коучинг подход на работното място. Това ще даде възможност качествено и количествено да се установят корелациите. Допълнително, ще се преодолеят ограниченията на сегашното проучване, базирано на литературата.

Библиография

Boytzis, R., Smith, M., Oosten, E. (2019) Coaching for Change, Harvard Business Review Sept-Oct 2019

Bennett, J., Bush, M. (2018), Chapter Organisational Development in Action: Values-Based Coaching, Enacting Value-Based Change, pp239-263,

Csikszentmihaly, M., Selingman, M. (2000) Positive Psychology: An Introduction, American Pshychologist 55(1):5 - 14

Grant, A., Curtayane, L., Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study, The Journal of Positive Psychology Vol. 4, No. 5, September 2009, 396–407

ICF, (2012). ICF Global Coaching Study, 2012 Executive Summary, [online] [2019-09-01]Достъпен: https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/ 2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf

ICF, (2016). ICF Global Coaching Study, 2016 Executive Summary, [online] [2019-09-01] Достъпен: https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf

ICF, (2026) [online] [2026-01-10]

Jones, Woods, & Guillaume. (2016). The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-Analysis of Learning and Performance Outcomes from Coaching. Journal of Occupational and Organizational Psychology 89(2), 249-277.

Lawrence, P. (2017). Managerial coaching – A literature review, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 15, No. 2, August 2017

Mara, M., Hoffert1, Newman1, J., Panzenhagen1,V., Lanfranco, O., Passalacqua, K., Baker-Genaw, K. (2025). An Intensive Physician Coaching-as-Communication Curriculum to Promote a Culture of Coaching: A Pilot Program to Assess Feasibility and Acceptability in Faculty and Residents

Marketreaerch. (2018). U.S. Personal Coaching Industry Tops $1 Billion, and Growing, February 2018, [online] [2019-09-15] https://blog.marketresearch.com/us-personal-coaching-industry-tops-1-billion-and-growing

Niemenen, L., Denison, D., Biermeier-Hanson, B., Heinz-Oehle, K. (2015) Organisational Culture and Coaching, Springer- Handbuch Schlusselkonzepte im Coaching, Springer Reference Psychologie, DOI 10.1007/978-3-662-45119-9_86-1

Parker, S.K., Bindl, U.K., Strauss, K. (2010), “Making things happen: a model of proactive motivation”, Journal of Management, Vol. 36 No. 4, pp. 827-856, doi: 10.1177/0149206310363732.

Passmore, J & Fillery-Travis, A. (2011) A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what’s to come. Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research, 4 (2), 70–88

Psiloutsikou, M. (2019). The added value of coaching compared to a friendly discussion: Insight from behavioral economics International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research 9(2): 47-58[online] [2019-07-01] http://ijbesar.teiemt.gr, p.47-58

https://www.associationforcoaching.com, [online] [2019-09-01]

Чиксентимихай, М. (2016). Психология на оптималното преживяване, изд. Хермес

Wright, K. (2009). The People Pill: The Cure for Every Manager's Number One Problem

ВРЪЗКА МЕЖДУ ЛИЧНОСТОВ ПРОФИЛ И „ТОКСИЧНО ЛИДЕРСТВО“ ПРИ БЪЛГАРСКИ ЛИДЕРИ: ОСРЕДНЕНИ КЛАСАЦИИ И СЕКТОРНИ РАЗЛИЧИЯ В КОНТЕКСТА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА

Доц. д-р Иван Иванов, ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“

RELATIONSHIP BETWEEN PERSONALITY PROFILE AND THE “TOXIC LEADERSHIP” AMONG BULGARIAN LEADERS: AVERAGED RANKINGS AND SECTORAL DIFFERENCES IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Assoc. Prof. Ivan Ivanov, PhD, St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo

Резюме: Настоящото изследване анализира връзката между личностните характеристики по модела HEXACO (честност/скромност, емоционалност, екстраверсия, дружелюбие, добросъвестност и откритост към опит) и компонентите на т.нар. тъмна тетрада (психопатия, нарцисизъм, садизъм, макиавелизъм) при български лидери от четири сектора – бизнес, политика, неправителствени организации и образование (N = 48). Проучени са също връзките на тези характеристики с оценките за токсично лидерство. Осреднените стойности по общата скала за токсично лидерство показват най-високи нива в бизнес сектора (M = 4.06), следван от образованието (M = 3.89), докато политиката и НПО имат по-ниски средни, но по-голяма вътрешносекторна вариация. Анализът на тъмните черти показва, че психопатията и садизмът са по-силно изразени в бизнеса, а макиавелизмът – в политиката, докато образованието демонстрира най-висока честност и най-ниски стойности по токсичност. Резултатите очертават секторно специфични модели на връзка между личност и деструктивни нагласи, с потенциално значение за управлението и превенцията на токсични лидерски практики в българския контекст.

Ключови думи: личностов профил, токсично лидерство, тъмна тетрада, модел HEXACO

Abstract: The present study analyzes the relationship between personality characteristics as measured by the HEXACO model (Honesty-Humility, Emotionality, Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, and Openness to Experience) and the components of the so-called Dark Tetrad (psychopathy, narcissism, sadism, and Machiavellianism) among Bulgarian leaders from four sectors – business, politics, non-governmental organizations, and education (N = 48). The study also examines the associations between these personality dimensions and ratings of toxic leadership. The averaged scores on the overall Toxic Leadership Scale indicate the highest levels in the business sector (M = 4.06), followed by education (M = 3.89), while politics and NGOs display lower means but greater within-sector variability. The analysis of dark traits shows that psychopathy and sadism are more pronounced in business leaders, Machiavellianism is most evident in politics, whereas leaders in education demonstrate the highest honesty and the lowest levels of toxicity. The results outline sector-specific patterns linking personality structure and destructive attitudes, offering implications for leadership management and the prevention of toxic leadership practices within the Bulgarian organizational context.

Keywords: personality profile, toxic leadership, Dark Tetrad, HEXACO model

Въведение

Лидерството е ключов фактор за организационната ефективност и култура, като същевременно индивидуалните различия в личностните характеристики на лидерите могат да оказват значимо влияние върху поведението им в управлението на хора и ресурси (Judge et al., 2002). В последните десетилетия изследванията върху „тъмните“ личностни черти и тяхната роля в лидерството привличат все по-голямо внимание, като се акцентира върху понятието „тъмна тетрада“ – комбинацията от нарцисизъм, психопатия, садизъм и макиавелизъм (Paulhus & Williams, 2002; Jones & Paulhus, 2014).

Особено в контекста на организационната промяна, токсичните лидерски стилове могат да имат дълбок негативен ефект върху работната среда, мотивацията на подчинените и общата производителност (Einarsen et al., 2017). Настоящото изследване се фокусира върху български лидери от четири сектора – бизнес, политика, НПО и образование – и изследва как личностният профил по HEXACO се свързва с тъмните черти и с проявите на токсично лидерство.

Теоретична рамка

Лидерството като функция на личността

В изследванията върху лидерството последователно се приема, че личностните характеристики са един от най-стабилните и предсказуеми източници на различия в лидерското поведение (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Hogan & Kaiser, 2005). Макар контекстът, ролята и организационните норми да влияят върху начина, по който лидерите действат, именно личностната структура задава „горната граница“ на това колко етично, емпатийно или манипулативно ще бъде тяхното влияние. Класическите метаанализи показват, че екстраверсията и добросъвестността са най-надеждно свързани с лидерска ефективност (Judge et al., 2002), а дружелюбие и емоционална стабилност подпомагат поддържането на взаимоотношенията и устойчивостта при напрежение (Bono & Judge, 2004).

Въпреки това петфакторният модел има ограничена чувствителност към моралния аспект на лидерското поведение. Именно тук моделът HEXACO (Ashton и Lee, 2007; 2009) се разглежда като по-подходящ за изследвания на власт, злоупотреба и етичност. Шестото измерение – честност/скромност (Honesty-Humility) – улавя нагласи като искреност, избягване на алчност, скромност и справедливост и многократно е показано, че е отрицателно свързано с антисоциално и експлоатиращо поведение (Lee & Ashton, 2012). С други думи, при еднакви нива на екстраверсия и когнитивни способности, лидер с ниска честност/скромност по-лесно ще използва позицията си за лична изгода, ще заобикаля правила или ще толерира токсични практики. Това прави HEXACO особено подходящ модел за изследване на деструктивно лидерство.

„Тъмната страна“ на личността и лидерството

Развитието на линията за „тъмното“ в личността започва с модела „тъмна триада“ (Paulhus & Williams, 2002) – нарцисизъм, психопатия и макиавелизъм – като три взаимносвързани, но различими конструкта, които споделят ниска съпричастност и егоцентричност. По-късно към тях се добавя и субклиничният садизъм, което оформя т.нар. „тъмна тетрада“ (Buckels, Jones, & Paulhus, 2013).

Важно е да се подчертае, че съвременната перспектива не третира тези черти като патологични, а като субклинични, но релевантни за работата тенденции (Furnham et al., 2013). Тоест лидер може да е с високи стойности по добросъвестност и все пак да има повишен макиавелизъм – и това ще се види в стила му при кризи, при оценяване на служители, при реорганизации.

От тъмни черти към токсично лидерство

Приносът на изследванията върху токсичното/деструктивното лидерство е, че свързват индивидуалните черти с реалните организационни ефекти. Отделни автори показват метааналитично, че деструктивното лидерство е свързано с по-ниска удовлетвореност, по-висок стрес и намерения за напускане (Schyns и Schilling, 2013). Други

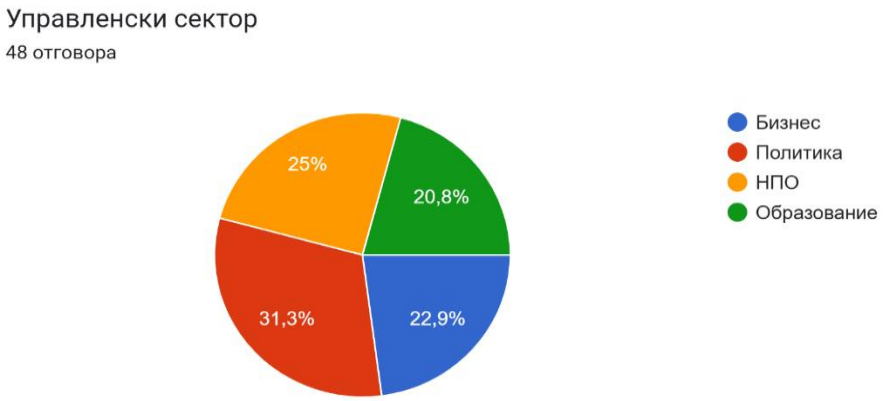
автори разширяват гледната точка, като поставят токсичното лидерство в рамката на „тормоз и насилие“, където лидерът не просто е „некомпетентен“, а систематично създава враждебна или унизителна среда (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2017).

Също толкова важно е и т.нар. „токсичен триъгълник“ при който деструктивното лидерство е функция не само на „токсичен лидер“, а и на податливи последователи и подкрепящ контекст (Padilla, Hogan и Kaiser, 2007). Това е особено релевантно за българския контекст, където организационната промяна често е отгоре-надолу, а институционалните контрамеханизми са по-слаби. Тоест дори умерено завишени тъмни черти в лидерите могат да се реализират по-пълно в среда, която не слага граници и не работи с устойчиво интегрирани принципи.

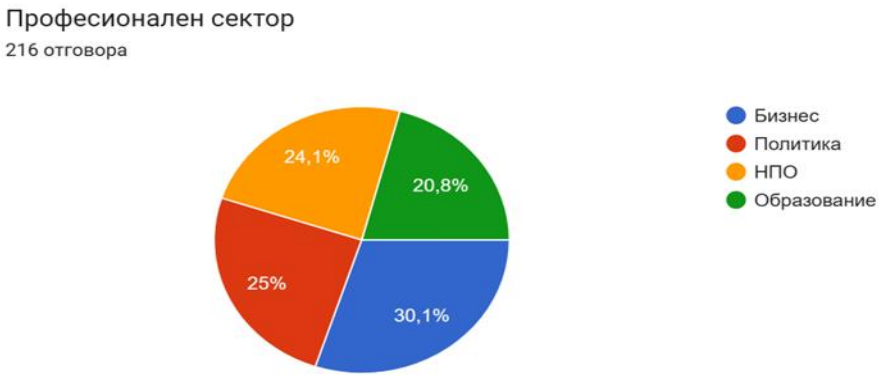
Метод на изследване

Участници

В извадката са включени 48 български лидери, разпределени по сектори както следва: бизнес (n=11), политика (n=15), НПО (n=12) и образование (n=10). Средната възраст и разпределение по пол са отчетени, като половите различия са анализирани. Всеки един от лидерите е оценен от свои служители, като това са между 3-5 подчинени, които са проявили доброволен интерес да го направят чрез скала за токсично лидерство.



Фигура 1. Професионален сектор на лидерите



Фигура 2. Професионален сектор на служителите

Инструменти

HEXACO-60 (самооценка лидери). Кратка 60-итемна версия на HEXACO-PI-R, която измерва шест основни фактора: Честност – Смиреност (Honesty–Humility (H)), Емоционалност (Emotionality (E)), Екстраверсия (Extraversion (X)), Сговорчивост (Agreeableness (A)), Добросъвестност (Conscientiousness (C)) и Отвореност към опита (Openness to Experience (O)) с общо по 10 айтема на фактор, т.е. общо 60 въпроса, (Ashton & Lee, 2007).

Short Dark Tetrad (SD4) (самооценка лидери). Кратка мярка за тъмните личностни черти, която покрива Нарцисизъм (Narcissism), Макиавелизъм (Machiavellianism), Психопатия (Psychopathy) и Садизъм (Sadism) (Dark Tetrad). SD4 е валидиран в серия публикации и адаптации в България от Бакрачева и др. В рамката на проведеното изследване SD4 е приложен в адаптираната 26-итемна версия за България (4 подскали) според изискването на проектирания протокол – с предварително пилотно тестване на въпросите и проверка на вътрешната консистентност (Бакрачева, Замфиров, 2023). Към SD4 има последващи валидационни изследвания, които подкрепят надеждността и конвергентната валидност на скалата.

Toxic Leadership Scale (TLS) (оценка от подчинени). TLS е мярка, разработена от Шмидт, която в своята утвърдена форма съдържа 30 айтема, организирани в пет подскали: Себеизтъкване (Self-Promotion), Злоупотреба (Abusive behaviour/Abusive supervision), Непредсказуемост (Unpredictability), Нарцистичност (Narcissistic tendencies) и Авторитарност (Authoritarianism), (Schmidt, 2008). TLS е проверена в различни организационни контексти и показва добри корелации с резултати като текучество, загуба на удовлетворение и ниска организационна идентификация. TLS се прилага като хетеро-оценка (подчинените оценяват лидера), което минимизира методния проблем при обща самооценка.

Процедура

Данните са събрани чрез електронни анкети и анонимни оценки, обработени статистически с SPSS и линейни смесени модели (Mixed Linear Models) за оценка на влиянието на личностните черти върху общото ниво на токсично лидерство с контрол за сектор и клъстерен ефект на лидера. Извадката включва общо 48 лидери отзовали се на поканата (15 от сектор политика, 11 от сектор бизнес, 10 от сектор образование и 12 от граждански/НПО организации) и по 3 – 5 техни непосредствени подчинени, които оценяват техния лидер – общо 216 респонденти на ниво подчинен. Те са разпределени съответно: 54 респонденти от сектор политика, 65 от сектор бизнес, 45 от сектор образование и 52 от гражданския сектор (НПО).

Критериите за включване на лидерите в оценката са: минимум 6 месеца на настоящата управленска позиция и поне 5 души на пряко подчинение, като подчинените трябва да са работили с лидера поне 3 месеца. Дизайнът е кръстосан (cross-sectional) с вложена структура (подчинени в лидери), което позволява както агрегиране на оценките до лидерско ниво, така и многопластови анализи при необходимост.

Резултати

Средни стойности по сектори и обща извадка

Таблица 1 представя описателните статистики на лидерско ниво в четири сектора – бизнес, политика, неправителствени организации и образование, както и агрегирани

резултати за цялата извадка (N=48). Резултатите показват отчетливи секторни различия в личностните и тъмните черти на лидерите.

Таблица 1. Описателна статистика

Сектор	N	Обща Токсичност	Честност	Доброст	Екстровт	Дружелт	Отвоопит	Невротиз	Психпат	Нарцизм	Садизъм	Маклзм
Бизнес	11	4.06	3.90	3.74	3.49	2.93	3.63	3.06	2.37	2.74	3.17	2.62
Полити-ка	15	3.70	3.96	4.13	3.84	3.15	4.19	2.92	1.99	2.92	3.06	3.09
НПО	12	3.66	3.55	3.83	3.40	3.20	4.05	3.06	1.85	3.07	3.04	2.90
Обра-зова-ние	10	3.89	4.03	3.98	3.79	3.10	4.09	3.22	1.87	2.98	2.64	2.56
Общо	48	3.87	3.86	3.93	3.64	3.10	4.00	3.05	2.02	2.93	2.99	2.83

Дискусия

Настоящото изследване демонстрира, че секторът на дейност е значим контекстуален фактор за проявите на „тъмната тетрада“ и токсично лидерство сред българските лидери. Бизнес лидерите се характеризират с най-висока психопатия и садизъм, което е в съответствие с международни наблюдения, че корпоративният контекст с висока конкуренция и рискова среда може да селектира личности с по-агресивни и безкомпромисни стилове (Kets de Vries, 2006; Judge et al., 2009).

Политическите лидери показват висока откритост и добросъвестност, съчетани с умерен макиавелизъм, което предполага стратегическо използване на социални умения и интелектуална гъвкавост за постигане на цели в сложни организационни и публични контексти (Harms et al., 2011). Образователният сектор е най-устойчив по отношение на честност и добросъвестност, с най-ниски нива на психопатия и токсично лидерство, което подкрепя хипотезата за социална и етична култура в образователните институции (Eisenberg et al., 2015). Сравнението със средните нормативни стойности показва умерен, но надежден ефект: нарцисизмът е малко под нормата, а психопатията – над нормата, което предполага, че българските лидери са по-умерени по самооценка, но с по-изразени безкомпромисни стилове на управление.

Конкретни изводи

Бизнес лидерите показват най-висока токсичност, психопатия и садизъм, което е в съзвучие с концепцията на за корпоративни психопати – индивиди с ниска емпатия и висока контролна ориентация (Boddy, 2011).

Политическите лидери демонстрират висока отвореност и макиавелизъм, което е стратегически ресурс, но и потенциален риск при отсъствие на морални ограничения.

НПО лидерите показват умерена добросъвестност и висок нарцисизъм, което може да отразява лидерски стил, ориентиран към визия и харизма, но и нужда от признание.

Образователните лидери демонстрират най-висока етична устойчивост, което ги прави ключови актьори в създаването на култура на доверие и морална чувствителност.

Тъмните черти имат адаптивна функция, когато са в умерени граници — психопатията може да подпомага решителността, макиавелизмът – стратегическата мисъл, а нарцисизмът – увереността.

Високата токсичност корелира с ниска честност и висока психопатия, което потвърждава модела на Ейнарсен според който токсичното лидерство произтича от личностова дисфункция, а не само от организационен натиск (Einarsen et al., 2017).

Заключение

Настоящото изследване предоставя емпирично обоснован поглед върху връзката между личностния профил по HEXACO и тъмната тетрада при български лидери. Основните изводи включват:

Секторът е силен модулатор на проявите на тъмните черти и токсично лидерство.

Бизнес лидерите демонстрират най-високи психопатия и садизъм, докато образованието – най-висока честност и добросъвестност.

Практически препоръки включват адаптирани стратегии за подбор, обучение и превенция на токсично лидерство.

В заключение, взаимодействието между личност и власт се проявява като динамична структура, в която балансът между „светлите“ и „тъмните“ черти определя устойчивостта и ефективността на лидерството в различни сектори. Тези резултати допринасят за научното разбиране на психопрофила на лидерите в България и предлагат база за бъдещи изследвания върху организационната култура, лидерските стилове и психопатологичните тенденции.

Библиография

Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. Personality and Social Psychology Review, 11(2), 150–166. https://doi.org/10.1177/1088868306294907

Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The HEXACO model of personality structure and the importance of the H factor. Toronto: Broadview Press.

Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). Snakes in suits: When psychopaths go to work. New York, NY: HarperCollins.

Boddy, C. R. (2011). Corporate psychopaths: Organizational destroyers. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 89(5), 901–910. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901

Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). Behavioral confirmation of everyday sadism. Psychological Science, 24(11), 2201–2209. https://doi.org/10.1177/0956797613490749

Campbell, W. K., & Foster, J. D. (2007). The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. In C. Sedikides & S. J. Spencer (Eds.), The self (pp. 115–138). New York, NY: Psychology Press.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2017). Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice (2nd ed.). Boca Raton, FL: CRC Press.

Eisenberg, N., Spinrad, T. L., & Knafo-Noam, A. (2015). Prosocial development. In R. M. Lerner (Ed.), Handbook of child psychology and developmental science (7th ed., Vol. 3, pp. 610–656). Hoboken, NJ: Wiley.

Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. The Leadership Quarterly, 22(3), 495–509. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.007

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. Review of General Psychology, 9(2), 169–180. https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. Assessment, 21(1), 28–41. https://doi.org/10.1177/1073191113514105

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology, 87(4), 765–780. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension. The Leadership Quarterly, 20(6), 855–875. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004

Kets de Vries, M. F. R. (2006). The leadership mystique: Leading behavior in the human enterprise (2nd ed.). Harlow, UK: Pearson/Prentice Hall.

Lee, K., & Ashton, M. C. (2012). The H factor of personality: Why some people are manipulative, self-entitled, materialistic, and exploitive — and why it matters for everyone. Waterloo, Ontario: Wilfrid Laurier University Press.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. The Leadership Quarterly, 18(3), 176–194. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. Journal of Research in Personality, 36(6), 556–563. https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6

Rauthmann, J. F., & Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. Social Behavior and Personality: An International Journal, 39(3), 391–403. https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.391

Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the Toxic Leadership Scale (Unpublished master's thesis). University of Maryland, College Park. (това е източникът на TLS, който цитираш)

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. The Leadership Quarterly, 24(1), 138–158. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001

ПАНЕЛ: УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

PANEL: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT

КАРИЕРНА РЕАЛИЗАЦИЯ НА ПАЗАРА НА ТРУДА НА ЗАВЪРШИЛИТЕ ХУМАНИТАРНИ И СОЦИАЛНИ НАУКИ (ИЗСЛЕДВАНЕ ВЪРХУ СОЦИАЛНАТА МРЕЖА ЛИНКЕДИН)

Гл. ас. д-р Антоанета Гетова, СУ „Св. Кл. Охридски”
Доц. д.н. Николай Димитров, СУ „Св. Кл. Охридски”
Гл. ас. д-р Елена Стойкова, СУ „Св. Кл. Охридски”
Ас. Стефан Георгиев, СУ „Св. Кл. Охридски”
Доц. д-р Борис Попиванов, СУ „Св. Кл. Охридски”

CAREER DEVELOPMENT OF GRADUATES IN SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES (STUDY BASED ON THE SOCIAL NETWORK LINKEDIN)

Chief Assist. Prof. Antoaneta Getova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Assoc. Prof. Nikolay Dimitrov, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Chief Assist. Prof. Elena Stoykova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Assist. Stefan Georgiev, Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Assoc. Prof. Boris Popivanov, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Дискусията за висше образование, ориентирано към практиката продължава да бъде част от дневния ред на образователните политики у нас и по света. Докато в регулираните професии възможните кариерни реализации са ясно очертани, в специалностите, които предлагат широк спектър на познания, като хуманитарните и социални науки, това не е така, което от една страна, дава възможност на възпитаниците им да работят в множество професионални сфери, но от друга, предпоставя известна „неяснота“ пред бъдещите специалисти относно успешната им кариерна реализация. Анализът се съсредоточава върху изследване на професионалните траектории на завършилите три такива специалности: психология, политология и социология. Целта е да се очертаят основните професионални позиции, към които завършилите се насочват, и доколко техният избор изобщо е свързан с областта на познание, получена по време на образованието им. Анализът е направен върху обобщени публични биографични данни на възпитаниците на трите специалности през периода 2013-2023 г., публикувани в професионалната социална мрежа Линкедин.
Ключови думи: кариерно развитие, професионални траектории, реализация на пазара на труда

Abstract: The discussion about practice-oriented higher education continues to be part of the agenda of educational policies in our country and around the world. While in regulated professions, possible career trajectories are clearly outlined, in areas that offer a wide range of knowledge, such as the humanities and social sciences, this is not the case, which on the one hand, enables their graduates to work in multiple professional fields, but on the other, presupposes a certain "ambiguity" for future specialists regarding their successful career development. The analysis focuses on studying the professional trajectories of graduates of psychology, political science and sociology. The aim is to outline the main professional positions to which graduates are directed and to what extent their choice is at all related to the field of knowledge obtained during their education. The analysis is based on summarized public biographical data of graduates of the three educational areas during the period 2013-2023, published on the professional social network LinkedIn.
Keywords: career development, professional trajectories, professional realization

Въведение

В България съществуват сравнително малко изследвания по темата за връзката между пазара на труда и реализацията на младите специалисти, завършващи висше образование, въпреки че това е един от показателите на Националната агенция за оценка и акредитация

(НАОА) за успешността на съответните професионални направления[30]. Методиката, която се използва в България не само за акредитация, но и за рейтинговите класации на университетите[31], има много сериозни ограничения. Подобни мониторингови системи, които измерват реализацията на студентите, са обект на постоянна научна критика (Comunian et al., 2023). Нещо повече, увеличаващият се натиск от отчетност и необходимостта от демонстриране на икономическите и социалните цели на висшето образование (McArthur, 2011), дестинациите на завършилите и резултатите от заетостта са станали централни за илюстриране на стойността на получаването на степен (Comunian et al., 2023).

В тази статия няма да анализираме научните дефицити на методиката, използвана в България, само ще спомена проблемите с операционализацията на индикаторите за „Приложение на придобитото висше образование и реализация по призвание". За реализирани студенти се считат работещите на трудов договор, като са изключени самоосигуряващите се лица, тези на граждански договор и земеделските производители. Индикаторът се пресмята по данни от НАЦИД и НОИ (Консорциум ИОО-С, 2025). Макар подобен подход да притежава предимството на бързо набиране на информация без използване на софистицирани методи за подбор на извадката, (които са ресурсоемки), и от друга страна, да не изисква допитване до самите завършващи, извън полезрението на подобен подход остават: работещите на граждански договори, самонаетите, включително предприемачите със собствен бизнес, работещите онлайн и не на последно място, реализиралите се в чужбина.

Друг основен проблем, свързан с методиката, е, че тя прилага нормативно дефинирани професии и длъжности в официалните класификатори на национално, европейско и международно ниво, които са създадени за целите на статистиката и държавната администрация[32]. Емпиричните изследвания показват, че професиите и длъжностите в нерегулираните професионални направления и специалности се дефинират динамично по отношение на професионалните задачи, икономическите сектори и хибридните форми на работа, което поставя сериозни въпроси за валидността и надеждността на изследването на т. нар. "реализация по призвание". Резултатите от нашето изследване потвърждават резултатите от изследване за Румъния, което показва, че има огромно несъответствие между нормативното дефиниране на дисциплините (кодовете на всяка дисциплина) в социалните науки и емпиричните наблюдения на заетостта на завършилите тези науки (Proteasa & Fierăscu, 2018).

Кариерната реализация на работещите в т.нар. нерегулирани професии, към които спадат и обучаващите се в сферата на социалните и хуманитарните науки, са обект на настоящия анализ поради няколко причини. Първата и основна е, че тези специалности дават широк набор от познания и умения, които позволяват реализация в разнообразни, а не в строго определени сфери (Edge et al., 2018). Редица изследвания посочват предполагаемото съответствие между резултатите от обучението по хуманитарни и социални науки, от една страна, и нуждите на корпоративния мениджмънт, от друга (Rajecki

[30] Програмна акредитация на професионални направления: https://www.neaa.government.bg/ocenjavane-i-akreditacija/programna-akreditacija/profesionalni-napravlenija

[31] Рейтингова система на висшите училища в България: https://rsvu.mon.bg/#/

[32] Вж. например Национална класификация на професиите и длъжностите: https://www.nsi.bg/pages/nacionalna-klasifikaciya-na-profesiite-i-dlajnostite-98 или Европейска класификация за уменията, компетенциите, квалификациите и професиите (ESCO): https://esco.ec.europa.eu/bg/classification

& Borden, 2011). В този смисъл, очакван резултат е тези завършили да намират работа в широк спектър от професии и сектори на пазара на труда (Greaves, 2022). В някои от тези сектори, като консултантските услуги например, неналичието на трудов договор не се отъждествява непременно с липса на успешна кариера, а по-скоро с обичайна практика в бранша (поради наличието на голям брой самонаети). Друга особеност, която следва да се вземе предвид, е, че наименованията на длъжностите, които са заети от такива специалисти, не е задължително да съдържат в себе си названието на специалността, което поставя под въпрос как е възможно да се измери индикаторът, свързан с кариерна реализация по специалността, доколкото хуманитарните и социални науки не насочват възпитаниците си към строго ограничен и предварително ясен кръг от специализации, (както би било, да речем при медицината, правото и инженерните науки). Типичен пример в този план е професията „анализатор на данни“, често заемана от възпитаниците на специалност социология, за която се изискват умения за анализ и обработка на данни, (част от обучението по специалността), но в названието на която не присъства професия “социолог”. Всички тези примери показват, че за проследяване на кариерната реализация на възпитаниците на тези сфери е необходим различен подход, който е обект на настоящия анализ[33].

Методика на изследването

Подходът на изследване на кариерната реализация на завършилите хуманитарни и социални науки, предложен от авторите, не се основава на официално документално изследване, но не използва и допитване, което също би било алтернатива, която би показала възможните професионални траектории, макар и в много ограничен обхват. Вместо това, за база се взима собственото представяне на възпитаниците, което може да се направи чрез публично достъпни източници в Интернет. Анализът на подобна публична информация, предоставена от самите завършили, би дал много по-задълбочена и по-пълна картина на възможните професионални траектории на възпитаниците. Такава информация може да се извлече от разнообразни източници и уеб сайтове за търсене/намиране на работа като Линкедин (Linkedin), доколкото тя е специализирана именно за търсене и намиране на работа (най-вече в частния сектор) на висококвалифицирани специалисти. Тъй като все повече работодатели публикуват обявите си в тази социална мрежа, популярността ѝ сред завършващите висше образование нараства – това се потвърждава и от резултатите от настоящото изследване. Информацията, която потребителите попълват за себе си, е свързана именно с кариерната им реализация, включително предишен опит, придобити умения и квалификации, което прави тази социална мрежа ключов източник на данни за настоящото изследване. Разбира се, следва да се предположи, че не всички завършили биха използвали точно тази или само тази социална мрежа, за да представят себе си пред бъдещите си работодатели или работни партньори, поради което в такова изследване трябва да се предвидят и други публични източници на информация, като например други социални мрежи (Фейсбук); платформи, използвани от професионалистите в определена сфера, (ако има такива); медийни публикации или други сайтове с публична информация. Набирането на данни от структурно и функционално разнородни платформи е едно от ограниченията на

[33] Съвсем неслучаен, но обезпокоителен е фактът, че в секцията “Какво искаш да работиш” https://rsvu.mon.bg/#/professional-development, при въвеждането на професията “социолог” или “политолог” се появяват следните професии, които съответстват на търсенето: “Социални дейности, Психология, Педагогика, Религия и теология и Философия”. Как кандидат-студентът трябва да разбира и интерпретира подобен резултат, при условие че такива специалности всъщност съществуват отделно от социалните науки.

избрания от нас подход. Дори и по-голямата част от изследваните да имат профили в Линкедин или изследваните мрежи/платформи/сайтове, то попълването ѝ зависи изцяло от желанието на участника, т.е. възможно е в нея информацията да не е актуализирана или да не е пълна. Също така е възможно, с цел изграждане на по-добър публичен образ, участниците да споделят информация, която до известна степен се разминава с реално извършваната от тях дейност или степен на придобити умения. Това обаче е проблем, който би могъл да възникне дори ако се използва по-традиционният метод на допитване сред възпитаниците (например анкета).

Въпреки тези ограничения, предимствата на този подход са очевидни, а именно: бързо набиране на информация за професионалното развитие на голям брой участници, възможност за изследване на специфичен избор на кариера, който не би могъл да бъде обхванат от чисто документално изследване на трудови или други договори, възможности за по-задълбочено изследване на самите умения, придобити от самите участници (и съответно необходими за придобиването на съответната длъжност и др.). Разбира се, подобно начинание би изисквало твърде голям ресурс и описването на резултатите от такова проучване биха надхвърлили възможностите на такъв кратък текст, ето защо, в настоящия анализ ще бъдат представени някои от резултатите от първия етап на изследването на завършили хуманитарни и социални науки върху случая на възпитаниците (от бакалавърска степен) на специалностите социология, политология и психология в 10-годишен период, между 2013 и 2023 г в Софийския университет[34], като за източник на информация е използвана социалната мрежа Линкедин. За изследването на данните от тази мрежа в последните години се прилагат методи, използващи големи езикови модели, които обаче разглеждат големите обеми от данни като неструктурирани. За целите на нашето изследването подходът беше противоположен – да се съберат конкретни данни с всеки параметър на структурираното съдържание[35].

Целта беше да се събере информация от всички съществуващи профили на завършили по няколко параметъра: актуална работна позиция/занимание, сектор и ниво в йерархията. Структурирането на подобен тип информация с цел количествената ѝ обработка е улеснено от това, че представянето на образователните и работни позиции в споменатата социална мрежа не е в „свободен текст“, а изисква попълване на информация по определени теми: образование, придобити умения, кариерно развитие и пр., което само по себе си представлява таблица с текстови данни с идентични полета, което после може да се експортира във файл (т.нар. автобиография). Макар че не всеки участник е задължен да попълва всички такива полета, това предварително структуриране на информацията улеснява класифицирането и обработването ѝ, което също беше използвано в хода на анализа. Информацията в Линкедин е достатъчно структурирана, за да може да бъде машинно четима, което беше извършено от езиковия модел Gemini Pro 2025, използван като технически помощник единствено за четене на архива от Линкедин и въвеждане на текстовата информация, така както е записана от потребителите, без допълнения, резюмета

[34] Изследването е част от проект „Професионалната реализация на завършилите социология, политология и психология в Софийския университет „Св.Климент Охридски“, проведено в периода 2013-2023 г.“, №80-9-10 от 21.05.2025 г.)

[35] Изследване на Линкедин профили, в което изследователите ръчно са търсили и извличали LinkedIn профилите (заради предварителен списък), е правено за завършилите специалността “Информационни технологии” в университет в Съединените щати, чиято методика се доближава най-много до нашата (Li et al., 2016).

или анализи, в предварително разработена от изследователите матрица в csv формат, позволяващ работа с данните в табличен вид.

Целева група на изследването са всички завършили бакалавърска степен от съответните специалности, с изключение на чуждестранните студенти. Включването на пълния списък от завършили бакалаври целеше да провери доколко изобщо е възможно да се открие публично достъпна информация относно професионалния път на завършилите и респективно за колко от тях изобщо може да бъде приложен подобен подход (всички данни бяха анонимизирани в хода на анализа). Друга цел на изследването беше да проследи доколко тази информация може да бъде използвана за очертаване на картината на възможните професионални траектории на завършилите трите специалности.

Анализ на получените резултати

Като възпитаници/завършили в настоящото изследване се определят завършилите бакалавърска степен по социология, политология или психология български граждани през съответната година в СУ „Св. Климент Охридски“, в рамките на 10-годишен период (2013-2023). Това предполага, че е възможно известно разминаване между реалната година на завършване и времето на следване, тъй като част от възпитаниците не завършват в същата година, в която приключва реалното им следване, поради което и в случая не беше направен опит за анализ спрямо поколенията, (което би изисквало по-прецизно определяне на хронологията на „завършване“ на образованието). За база на изследването беше избран достатъчно дълъг период, в който могат да се проследят промени в кариерното развитие (най-често младите специалисти започват работа на по-ниски позиции дори и само поради недостатъчен опит; в същото време при завършилите по-рано може да се проследи дали и доколко те изобщо израстват в йерархичната стълбица). Този дълъг период също предполага, че е възможно възпитаниците да са сменили неколкократно работното си място, но за база на анализа към момента е взета актуалната им/последно попълнена позиция.

Какви са първоначалните резултати от този анализ? На първо място, изследователският екип трябваше да обходи една значителна база данни от над 1200 възпитаници, за над 73% от които беше открита информация в интернет. Разпределението спрямо различните специалности е показано в Таблица 1.

Таблица 1. Намерена информация в интернет за възпитаниците на трите специалности

	Социология	Политология	Психология
Дял на възпитаниците с намерени публични данни в мрежата, в %	80%	78%	62%
Дял на възпитаниците с профил в Линкедин*, в %	78%	69%	55%
Общ брой възпитаници за периода	396	443	497

**Делът на втория ред е изчислен на база на онези, за които има дигитални следи в мрежата. За база са взети само активните профили в тази мрежа, т.е. такива с минимум информация за кариерното развитие.*

Трябва да се отбележи, че част от тази информация в интернет е разнородна, а в някои случаи и оскъдна, тъй като е събирана от различни източници, включително социални мрежи, търсачки за търговска собственост, медийни публикации, обяви на държавната администрация и др. Ето защо на този първоначален етап бяха анализирани единствено

данните от Линкедин-профилите на завършилите, тъй като се установи, че значима част от възпитаниците имат такъв профил.

Екипът не разчиташе изцяло на автоматизирано направените класификации на типовете занятия/позиции/длъжности, тъй като спецификата на работа в някои сектори не "отговаря" на названието на позицията. Един такъв пример е професионалният жаргон, използван в сектора Връзки с обществеността, маркетинг и реклама за т.нар. акаунт мениджър: специалист, който се занимава с различни ПР и маркетингови проекти на определени клиенти. Използването на автоматизирана класификация би обособила тази длъжност отделно от стандартното название на маркетингов/ПР/рекламен специалист, който обаче работи в друг сектор. Друг проблем, който може да възникне при класифициране и обединяване на сходни позиции в една група и който е частично свързан с първия, е езикът: английският е основен език за изследваните лица в платформата Линкедин и много често обявите за работа, публикувани от работодатели, опериращи в България, са представени на английски език. Това наблюдение произвежда важен резултат, защото още на този етап на набирането на данни се разбира, че владеенето на английски е прието като предварително условие за работа, както и че предлаганата/търсената работа е най-често в мултинационална компания. Употребата на английски обаче може да доведе до някои несъответствия в смисъла на названията на длъжностите именно поради спецификите на местния/чуждия професионален жаргон. Ето защо екипът допълнително преработи въведените класификации с цел по-адекватното им дефиниране спрямо местните специфики.

По-надолу е дадено кратко обобщение на получените резултати за възпитаниците на отделните специалности. Тъй като това са първоначални резултати, освен степента на присъствие в Линкедин е разгледан индикаторът "заемана длъжност/позиция в компанията/организацията".

В хода на работа беше направен систематичен преглед на литературата, свързана с подобни изследвания в други страни. Прегледът показа, че изследвания за реализацията на студентите по политология/политически науки са много малко, а тези за студентите по психология използват най-често методите на анкета/интервю, които по-скоро изследват нагласите/индивидуалните характеристики на студентите и така събраните реактивни данни отговарят на съвършено различни от нашите изследователски въпроси. Систематичният преглед и мета-синтезът на емпиричните изследвания за реализацията на завършилите социология в близо 35 държави, ще бъдат обект на други публикации. На този етап споменаваме някои от най-важните фактори, открити от други изследвания: резултатите на завършилите се влияят силно освен от степента на институционализация на самата дисциплина в дадена страна (Proteasa & Fierăscu, 2018), от икономическия контекст (Kalamatianou & Kougioumoutzaki, 2012) и от позицията на висшето учебно заведение в полето на висшето образование (Piriou, 2008).

Кратко обобщение на получените резултати за възпитаниците на специалност Социология

Използваме изводите за професионалната реализация на специалност социология, от Мигел Фернандес-Ескинас: „Социологията е мултисекторна професия, разпределена в много области на дейност и се осъществява в мултидисциплинарен контекст" (Fernández-Esquinas, 2019). Ние добавяме и допълнително обстоятелство, характерно за България – реализацията на завършили социология често е в мултинационални компании, в които

социологическата експертиза съвсем не е свързана с изследването на българска социална реалност.

Както се вижда и от резултатите, представени в таблица 1, делът на завършилите тази специалност, за които на практика не е открита информация в интернет, е най-нисък (под 1/5). Сред останалите възпитаници на специалността, над 70% имат профил в Линкедин, което е и най-високият процент, (ако го сравним с дяловете на имащи профил в Линкедин при завършилите психология и политология). Оттук следва да се заключи, че Линкедин е подходящ основен източник на информация за подобно изследване при завършилите тази специалност.

Що се отнася до основните позиции/длъжности, на които се реализират тези възпитаници, то от таблица 2 ясно се вижда, че те са доста разнообразни, като най-висок дял работят като анализатори/изследователи, маркетинг специалисти, но също и в областта на УЧР. Макар че в тези позиции не се среща изрично названието „социолог“, първите две най-често срещани позиции (анализатор/изследовател, срещащи се при 27% от завършилите с профил в Линкедин и специалист маркетинг/реклама/ПР – съответно при 13%) изискват познаване на методите за работа с количествени (и качествени) данни, а също и познаването на практически методи и техники, свързани с маркетинга и в частност с маркетинговите изследвания, поради което може да се заключи, че една значима част от тези завършили работят на позиции, които произтичат или са директно свързани с тяхното образование. Що се отнася до специалистите, работещи в областта на УЧР (12% от възпитаниците), не следва да се заключи автоматично, че те се занимават пряко с процеса на подбор на кадри. Особено в големите компании, част от специалистите в тези отдели се занимават с вътрешни проучвания на удовлетвореността и подобни, поради което уменията за работа с данни и методологическите познания по провеждане на подобни анкети са водещи при профила на такива специалисти.

Това доказва, че освен проследяване на позицията като първичен индикатор, при по-нататъшен анализ на кариерното развитие следва да се имат предвид типа и размера на компанията, в която работи съответният специалист, за да се направи ясен извод доколко той наистина се е реализирал спрямо основното си образование.

Както се вижда и в таблица 2, една част от завършилите действително се преквалифицират и работят на позиция, която не е пряко свързана със завършеното от тях образование (пример за това са работещите като програмисти/разработчици). За тези работещи също би било интересно да се проследи доколко това е избор, направен след/по време на следването им и доколко това се случило на по-късен етап (т.е. те са работили на длъжности, свързани и произтичащи от образованието им, преди да се преквалифицират). За проследяването на тази промяна в кариерното им развитие обаче също следва да се проследят техните предишни позиции.

Около 12% от завършилите социология работят на позиция мениджър проекти/ръководител на екип (вж. таблица 2), а още 3% се определят като предприемачи (т.е. те са основатели или съоснователи на компания/фирма). Макар че позицията в служебната йерархия е встрани от фокуса на този първоначален анализ, при някои от възпитаниците тя представлява основна част от работата им, т.е. около 15% от тях, независимо в кой сектор работят, се занимават основно с управление, т.е. при тях много ясно се наблюдава израстване в кариерата. За да се проследи прецизно подобно израстване обаче, е необходимо да се проследят предишните позиции на кандидата: нещо, което е възможно да се направи чрез информацията в Линкедин, но също излиза извън фокуса на настоящия анализ.

Кратко обобщение на получените резултати за възпитаниците на специалност Политология

При възпитаниците на тази специалност делът на тези, за които не беше открита информация в мрежата, също е относително нисък. Сред останалите, малко под 70% имат профил в Линкедин, което също прави Линкедин подходящ източник за подобна информация за възпитаниците на тази специалност.

При завършилите политология се наблюдава най-голямото разнообразие на позиции в сравнение с останалите две групи. Докато при завършилите социология, над половината работят в първите три най-често срещани позиции (вж. Таблица 2), при завършилите политология този дял е под 40% (пак там). На пръв поглед, част от тези позиции се припокриват с позициите на завършилите специалност социология (анализатори, маркетинг специалисти). Оттук обаче не следва да се заключи, че завършилите тези две специалности работят на сходни длъжности, тъй като тук има значение и сектора на работа, който определя различен профил на специалистите. Например, работещите на позиция "анализатор в неправителствения сектор", често се занимават с анализи на публични политики и документация, за разлика от работещите като анализатори в маркетингови агенции, които се занимават с изработване на дизайн и провеждане на проучвания и работа с данни. Това отново потвърждава изложеното по-горе твърдение, че секторът на компанията също е от значение за изясняване/определяне на типа заемана позиция/длъжност. При тези завършили също има хора, работещи на позиции, които не са пряко свързани с тяхната образователна сфера, макар че изискват висока квалификация и/или висше образование (офис-сътрудници, работещи в сферата на клиентското обслужване и пр.), което също повдига въпроса доколко едно по-широко, (а не силно специализирано образование), като това в социалните и хуманитарните науки не предоставя повече гъвкавост, т.е. възможност за реализация в сфери, в които се изискват висококвалифицирани специалисти, но с широк образователен профил.

Интересното при завършилите тази специалност е, че в сравнение с другите две, е най-висок процентът на хората, които се занимават почти изцяло/основно с управление (вж. таблица 2). Макар че не може да се твърди, че разликите с дяловете при другите специалности са статистически значими, би било интересно в бъдещи анализи да се проследи доколко секторът и типът работа, извършвана преди това от тези специалисти, не допринася за по-бързото/по-честото им издигане в кариерата.

Кратко обобщение на получените резултати за възпитаниците на специалност Психология

При възпитаниците на тази специалност е най-висок делът на завършилите, за които не бяха открити данни в интернет, което може да се дължи на различни причини, които не е необходимо да са свързани изобщо с областта на образование. Въпреки това, за повече от 62% от завършилите бяха открити такива данни, откъдето следва, че този подход е приложим и в случая на завършилите тази специалност. При тези висшисти обаче е най-нисък и делът на хората, които притежават активен профил в Линкедин (малко над 55%). Всъщност регистрираните профили в Линкедин на завършилите психология са повече (около 66% от тези, за които има дигитални среди в мрежата), но в част от профилите няма информация за работа/извършвана дейност, поради което не бяха включени в анализа. При другите две специалности разликата между броя активни и регистрирани профили е много по-малка. Тези данни идват да покажат, че макар Линкедин да е използвана мрежа в тази

професионална общност, то тя не може да бъде използвана като единствен или основен източник на информация. За това има обяснение, ако се разгледа съществуващата информация от други източници, сред които се открояват няколко: Фейсбук, където имат профили около 10% от завършилите, собствени сайтове/блогове (малко над 3%), а също и профили в платформата Супердок (https://superdoc.bg/). Това са специалисти, които работят по специалността си и се занимават основно с психологическо консултиране/психотерапия. Би могло да се твърди, че при завършилите психология се наблюдава своеобразна „специализация“: занимаващите се с организационна, трудова и социална психология и свързаните с това дейности по-често имат профил в Линкедин, за разлика от занимаващите се с психотерапия/консултиране, които приоритетно се представят другаде. Това не е изненадващо, доколкото Линкедин е платформа, която свързва основно работодатели и търсещи работа, а не потенциални клиенти/посетители, които по-често биха могли да бъдат открити чрез други канали (собствени и/или видеоблогове, Фейсбук и други подобни социални мрежи, специализирани платформи като Супердок).

Ето защо, един от изводите от първоначалния етап на изследването е, че при прилагането на подобен подход за търсене на информация за реализация на завършващите не може да се разчита само и единствено на мрежи за намиране на работа, особено в случаите, в които типът дейност, извършван от специалистите, предполага минимално присъствие в такива мрежи – в този случай става въпрос основно за самонаети и свободни професии.

Таблица 2. Заемани позиции при завършили трите специалности с профил в Линкедин, в%

	Социология	Политология	Психология
Финанси, счетоводство, застраховане	2.0	2.9	
Анализатор/Изследовател	26.6	12.8	8.8
Специалист по бизнес консултиране и бизнес-развитие	5.2	5.8	
Създател на цифрово съдържание	5.6	4.9	4.1
Клиентско обслужване	3.2	6.6	6.4
Обучител/консултант	1.6	3.3	9.4
Предприемач	3.2	5.8	3.5
Специалист УЧР	11.7	7.0	35.1
Маркетинг, ПР и реклама	12.9	9.5	4.1
Офис асистент/мениджър	2.0	6.2	
Мениджър проекти, ръководител на екип	12.1	12.8	7.6
Психолог			14.0
Експерт в публичната администрация	2.8	6.6	
Търговец, специалист продажби	2.8	3.3	
Специалист доставки		3.7	
Програмист/разработчик	4.8	7.8	4.7
Друго	3.2	1.2	2.3

Това заключение се потвърждава, ако се разгледат самите данни от платформата Линкедин за тези завършили. Както се вижда и в таблица 2, при завършилите тази

специалност с профили в Линкедин има ясна насоченост към няколко основни позиции: специалисти УЧР, психолози и специалисти по обучения/преподаване. Последното в частност се отнася до водене на курсове, психологически дейности и различни видове други обучения, които не са свързани с университетската сфера (отделно, малко над 3% от представителите на тази специалност впоследствие се насочват към научна работа и следване на докторска степен). Още оттук може да се заключи, че професионалните траектории при възпитаниците на тази специалност са доста по-ясно очертани, (като се вземе предвид и фактът, че една немалка част от завършилите, която се занимава с психологическо консултиране, изобщо не поддържа профил в тази мрежа). Тук отново трябва да се подчертае, че макар че част от завършилите другите две специалности също работят на позиции, които изглеждат идентични (или поне с идентични названия), като специалист УЧР или анализатор, това не означава автоматично реално припокриване на длъжностите, тъй като специалистите по подбор и откриване на кадри имат различен профил на работата от анализиращите удовлетвореността, но също и вътрешната комуникация в организацията. Въпреки по-ясно очертаните професионални траектории, част от завършилите психология също работят на длъжности, несвързани с тяхното основно образование, включително като програмисти/разработчици. На пръв поглед, при тези завършили делът на работещите на управленска позиция е най-малък (вж. Таблица 2), но тук отново трябва да се има предвид, че типът работа, както и секторът на работа, също са от значение за това доколко съответният специалист ще бъде натоварен с управленски или специализирани функции; отделно от това също значима част от работещите като консултанти, които са на практика самонаети и предприемачи, не поддържат профил в социалната мрежа Линкедин.

Вместо заключение

На този първоначален етап от изследването най-важната изследователска задача беше да се тества предложеният подход за събиране и структуриране на информация за професионалната реализация на завършилите от специалностите социология, политология и психология и доколко той е приложим за всяка от трите специалности. Направеният по-горе кратък анализ доказва, че подобно изследване е възможно и реализируемо, като в някои от случаите (поне що се отнася до специалностите политология и социология), социалната мрежа Линкедин е достатъчен източник на информация, докато при завършилите от други специалности (в случая – психология) е необходимо тази информация да се комбинира със събраната от други възможни източници, което е едно от предизвикателствата за потенциален следващ етап на този научен проект. Дори и на този етап обаче, изследването на позициите дава много по-ясна картина на заеманите от съответните специалисти длъжности, отколкото чистото документално изследване на договори, което се прилага засега в официалната методика на изследване на реализацията на висшистите у нас. Друго заключение, което следва да се направи по отношение на проследяване на професионалните траектории, свързани с различните позиции, е, че те следва винаги да се обвързват с компанията/организацията, в която работи съответният специалист. В зависимост от големината на компанията, типа дейност и съответния сектор, е възможно позиции с идентични/сходни названия всъщност да са свързани с различен тип дейности и съответно да изискват съвсем различна квалификация, което означава, че на един бъдещ етап на анализа секторът и големината на компанията също трябва да бъдат включени като фактори при изследване на кариерното развитие на завършилите хуманитарни и социални науки.

Библиография

Comunian, R., Jewell, S., Sunmoni, A., & Dent, T. (2023). For what it's worth: European Arts & humanities graduates' employability and their engagement in society. Arts and Humanities in Higher Education, 22(2), 211-232.

Edge, J., Martin, E., & McKean, M. (2018). Getting to work: Career skills development for social sciences and humanities graduates. In The Conference Board of Canada.

Fernández-Esquinas, M. (2019). Dealing with the profession of sociology: opportunities and problems at the interface between training and professional development. International Review of Sociology, 29(3), 336-353.

Greaves, L. (2022). What do graduates do? 2021/22: Insights and analysis from the UK's largest higher education survey. Prospects, UK.

Kalamatianou, A. G., & Kougioumoutzaki, F. (2012). Employment Status and Job-Studies Relevance of Social Science Graduates: The Experience from a Greek Public University. International Journal of Economic Sciences & Applied Research, 5(1).

Li, L., Zheng, G., Peltsverger, S., & Zhang, C. (2016). Career Trajectory Analysis of Information Technology Alumni: A LinkedIn Perspective.

McArthur, J. (2011). Reconsidering the social and economic purposes of higher education. Higher Education Research & Development, 30(6), 737-749.

Piriou, O. (2008). Que deviennent les diplômés de sociologie? Un état de la discipline et de son avenir. Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie, (3).

Proteasa, V., & Fierăscu, S. I. (2018). The institutionalisation of social sciences: bringing graduates' employment into the explanation. Romanian Journal of Political Science, 18(1), 79-107.

Консорциум ИОО-С. 2025. Рейтингова система на висшите училища в България 2025. Методология. https://rsvu.mon.bg/#/methodology

ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В ПРОДЪЛЖАВАЩАТА КВАЛИФИКАЦИЯ НА УЧИТЕЛИТЕ – БЪЛГАРСКИЯТ ОПИТ (2015–2024) В ЕВРОПЕЙСКА ПЕРСПЕКТИВА

Доц. д-р Бистра Мизова, СУ „Св. Кл. Охридски“

TRENDS AND CHALLENGES IN TEACHERS' CONTINUING PROFESSIONAL DEVELOPMENT – BULGARIAN EXPERIENCE (2015–2024) IN EUROPEAN PERSPECTIVE

Assoc. Prof. Bistra Mizova, PhD, Sofia University "St. Kl. Ohridski"

Резюме: Настоящото изследване анализира промените в системата за продължаваща квалификация на учителите в България в периода 2015–2024 г. чрез метасинтез на данни от четири широкомащабни проучвания (2015, 2019, 2020 и TALIS 2024), с лонгитюдно проследяване на тенденциите в национален план и сравнение със средните стойности за страните от ОИСР. Резултатите показват пълен обхват на участието (100%), увеличена честота на квалификационните дейности, намалени финансови бариери и ускорена дигитализация на обучението, както и отчетливо подобрение в удовлетвореността и възприятието за социалния статус на учителската професия, но разкриват и устойчиви проблеми, свързани с различно качество при множество доставчици, липса на системен мониторинг и несъответствие на програмите спрямо личните и институционалните потребности. Триангулацията на данните от TALIS 2024 с резултатите от PIRLS, TIMSS и PISA разкрива разминаване между високите самооценки за изпълнение на урочните цели и реалните постижения на учениците, особено по функционална грамотност в края на задължителното образование, което поставя въпроса за преориентиране на продължаващата квалификация от „количествено разширяване“ към фокус върху качество, релевантност и връзка с измерими образователни резултати.

Ключови думи: продължаваща квалификация, учители, образователни политики

Abstract: The present study analyses changes in the Bulgarian system of teachers' CPD over the period 2015–2024 through a meta-synthesis of data from four large-scale studies (2015, 2019, 2020, and TALIS 2024). A longitudinal examination of national trends is combined with comparisons to average values for OECD countries. The study indicates full participation (100% coverage), increased frequency of CPD activities, reduced funding barriers, accelerated digitalisation of training, and a clear improvement in teachers' satisfaction and perceived social status, while at the same time highlighting persisting challenges related to uneven quality across multiple CPD providers, lack of systematic monitoring, and a mismatch between programmes and teachers' individual and institutional needs. Triangulation of TALIS 2024 data with results from PIRLS, TIMSS, and PISA reveals a discrepancy between high self-reported success in meeting lesson objectives and students' actual achievement, particularly in functional literacy at the end of compulsory education, which raises questions about reorienting CPD from a focus on "quantitative expansion" towards quality, relevance, and stronger links to measurable educational results.

Keywords: CPD, teachers, educational policies

Въведение

Учителската професия и продължаващото професионално развитие на учителите се очертават като основен приоритет в европейската образователна политика в контекста на задълбочаващи се кадрови кризи, дигитална и зелена трансформация, нарастващо разнообразие на учащите и натиск към по-високи образователни резултати (European Parliament, 2024; Cedefop, 2024; OECD, 2025). Качеството на учителите е най-важният вътрешноучилищен фактор, влияещ върху представянето на учениците (ETUCE, 2008; Eurydice, 2021), а системната, адекватна на нуждите и достъпна професионална квалификация на учителите през целия техен кариерен път се разглежда като условие за повишаване на привлекателността на професията, задържането им в нея и осигуряване на качеството на преподаването (Eurydice, 2021).

Съвременни международни изследвания очертават няколко устойчиви предизвикателства пред участието на учителите в продължаващо професионално развитие (ППР), сред които недостиг на време поради висока натовареност, ограничени финансови и организационни ресурси, както и несъответствие между предлаганите форми на обучение и реалните професионални нужди на педагогическите специалисти (OECD, 2025; Eurydice, 2021; Ioannou, 2024). Данни от сравителни международни проучвания показват, че учителите най-често заявяват потребности от развитие в областта на работата с ученици със специални образователни потребности, използването на цифрови технологии и изкуствен интелект в обучението, управлението на класа и подкрепата на социално-емоционалното развитие на учениците (OECD, 2025).

Въвеждането на Наредба №12/2016 г. за статута и професионалното развитие на учителите, която е отменена от актуално действащата Наредба №15/2019 г., отбелязва промяна към задължителна квалификация, обвързана с кредитна система и атестиране. Тази нормативна трансформация е в принципно съответствие с глобални предизвикателства като дигитализацията на образованието, ускорена от пандемията COVID-19, и нарастващите социални очаквания към учителите да развиват не само предметно ориентирани знания, но и трансверсални компетенции и функционална грамотност у учениците.

Въпреки че интернационални съпоставителни изследвания като TALIS 2024 установяват положителни промени в удовлетвореността и възприятията на българските учители (OECD, 2025), остава недоизяснен въпросът доколко тези промени в системата за професионална педагогическа квалификация се отразяват върху реалните образователни резултати на учениците.

Настоящото изследване има за цел да идентифицира и проследи основните промени в системата за продължаваща квалификация на учителите в България през периода 2015–2024 г. чрез метасинтез на данни от четири широкомащабни проучвания, с фокус върху ключовите тенденции, устойчивите предизвикателства и мястото на България в европейски контекст. Специфичен акцент се поставя и върху валидирането на самооценките на учителите чрез триангулация с обективни международни измервания на ученическите постижения (PISA, TIMSS, PIRLS), за да се установи дали подобренията в достъпа и удовлетвореността от продължаващата квалификация се проектират в устойчиви образователни резултати.

Продължаващото професионално развитие на учителите – между ефективното преподаване и привлекателността на професията: теоретични основания

През последните десет години в Европа продължаващата професионална квалификация на учителите се утвърждава като основен инструмент за подобряване на качеството на преподаване. Ранните изследователски обзори в европейски контекст в областта показват, че дълго време възможностите за квалификация са били неравномерни, ограничени до кратки курсове, еднократни лекции, често слабо свързани с реалните предизвикателства в класната стая (Cordingley et al., 2015). Именно това разминаване между формалната и често фрагментирана „курсова“ логика и сложността на учителската дейност поставя системата пред необходимостта от сериозно преосмисляне на съдържанието, формата и връзката на професионалната квалификация с всекидневната професионална практика. Очевидно е, че конструктивните промени са свързани не с броя изкарани часове, а с дългосрочни, интегрирани в ежедневната практика квалификационни дейности. Когато квалификацията се основава върху конкретно учебно съдържание, пренася се директно в класната стая и насърчава колаборативно учене чрез наблюдение на занятия, съвместно

планиране на уроци, участие в и развитие на професионални общности, ефектът е по-осезаем (Peleman et al., 2018; Barrera-Pedemonte, 2016). Вниманието се измества от това, не просто колко време за обучение се отделя, а как и в какъв контекст то протича и доколко е свързано с търсенето на приложни педагогически решения.

След 2018 г. традиционното разбиране за квалификация като механично надграждане на знания и умения се разширява. Продължаващото развитие на учителите все по-често се описва като процес на системно професионално учене, в центъра на който стоят критическата рефлексия, съвместният анализ и създаването на решения в рамките на професионални общности (Jensen & Iannone, 2018; OECD, 2019). Тази промяна се фокусира върху ролята на учителя в ПК като изследовател на собствената си практика, а не като субект, който просто преминава през външно наложени обучения. Дигиталната професионална квалификация, реализирана чрез смесено обучение, микрообучения (с микрокредити), онлайн курсове, дигитални професионални мрежи и форми на квалификация, подпомагани от изкуствен интелект, представлява възможност да се разшири достъпът, да се преодолеят някои от времевите и географски ограничения и да се индивидуализират пътищата на надграждащо развитие на учителите (Cedefop, 2024; Pouliakas & Santangelo, 2026). Тези нови формати се асоциират с по-гъвкаво съчетаване на работа и учене, но в същото време поставят и нови въпроси за качество, за реалната степен на ангажираност и за това доколко дигиталните решения успяват да запазят дълбочината и колаборативния характер на ефективната ПК.

По отношение на качество на преподаването, съществува пряка положителна корелация между качеството на учителите и постиженията на учениците (OECD, 2025). Продължаващото професионално развитие е основен инструмент за актуализиране на знанията и уменията на преподавателите в бързо променящото се общество (Cedefop, 2023). Най-ефективните форми на квалификация са тези, които включват индивидуални и съвместни изследвания и неформален диалог и рефлексия за подобряване на практиката (European Commission, 2013).

Във връзка с привлекателността на професията се установява, че възможностите за кариерно израстване и постоянното учене са сред ключовите фактори, които правят професията привлекателна за млади хора и висококвалифицирани специалисти (Cedefop, 2023). Усещането за професионална компетентност, постигнато чрез обучение, повишава удовлетвореността от работата и намалява вероятността учителите да напуснат сектора (OECD, 2025).

По отношение на професионалния статус и имидж се подчертава, че високото ниво на квалификация (напр. задължителна магистърска степен) и ангажираността с иновации в професията допринасят за по-добър социален статус и признание (European Commission, 2013). В страни като България са въведени пет квалификационни степени, като най-високата е обвързана с по-високо възнаграждение, за да се стимулира педагогическото развитие (European Commission, 2013; Cedefop, 2025).

На този фон българската система за продължаваща квалификация на учителите, въведена с Наредба № 12/2016 и доразвита с действащата Наредба № 15/2019, представлява специфичен нормативен модел на структурна интеграция между три ключови елемента: квалификация, атестиране и кариерно развитие. Системата въвежда задължителни количествени изисквания от минимум 48 академични часа външна квалификация за всеки атестационен период, наред с това минимум 16 академични часа вътрешноинституционална квалификация годишно и кредитна система, при която 1 кредит съответства на 16

академични часа, както и изискуеми минимум 3 кредита за атестационен период. По този начин участието в професионално развитие става ясно измеримо и подлежи на контрол.

Концептуално атестирането на всеки четири години е замислено като механизъм за обвързване на квалификацията с оценяването на професионалната дейност, включително чрез индивидуални планове за подкрепа при ниски резултати, в които се залагат конкретни теми за квалификация. На практика обаче, интеграционният замисъл остава частично реализиран. Атестацията, предвидена като инструмент за верификация на ефектите от професионалното развитие, не се прилага. Това води до липса на системен мониторинг на връзката между натрупаните кредити, реалните промени в педагогическата практика и постиженията на учениците (МОН, 2016; МОН, 2019).

Като резултат от всичко това, системата функционира предимно като количествено ориентиран модел, в който основният акцет е върху изпълнението (често пъти формално) на изискванията за часове и кредити, докато оценката на качеството на въздействие върху преподаването и ученето практически липсва. Наредба № 15/2019 въвежда елементи на дигитализация и мониторинг в системата за продължаваща квалификация: електронен регистър на одобрените програми, стандартизирани въпросници за обратна връзка от участниците, както и информационна база данни за анализи и прогнози, свързани с кадровото обезпечаване (МОН 2019). Тези инструменти разширяват възможностите за проследяване на достъпа и удовлетвореността от квалификационните дейности, създавайки по-структурирана основа за наблюдение. Въпреки това, те не компенсират напълно липсата на систематична оценка на ефектите от квалификацията върху педагогическата практика в класната стая.

Въпреки напредъка в теоретичната концептуализация и емпиричните данни за връзката между продължаващата квалификация и качеството на преподаване, в европейски контекст се запазва известно противоречие между двата аспекта. Темата за продължаващата квалификация като инструмент за повишаване привлекателността на учителската професия остава по-слабо разработена от фокуса върху качеството на преподаване, което очертава празнина и в българските изследвания и налага по-задълбочен анализ на ролята на педагогическата квалификация за качеството на преподаването и за привличането и задържането на учители. Настоящото изследване се основава на триангулация между самооценките на учителите от международни изследвания от типа TALIS и обективните международни измервания на ученическите постижения (PISA, TIMSS, PIRLS), за да предложи по-пълна картина за ефектите на действащата система за продължаваща квалификация.

Методология на изследването

Дизайн на изследването

Изследването представлява метасинтез със сравнителен характер (Sandelowski & Barroso, 2003) и се базира на данни от четири широкомащабни проучвания, проведени в периода 2015–2024 г. Подходът съчетава лонгитюдно проследяване на тенденциите в български контекст и съпоставителен анализ спрямо средните стойности за страните от ОИСР на базата на резултатите от TALIS 2024. Анализираният период обхваща ключовите стратегически промени в системата за продължаваща квалификация на учителите в България, произтичащи от въвеждането на Наредба № 12/2016 и утвърждаването на модела в действащата Наредба № 15/2019.

Метасинтезът се основава на четири емпирични източника. Първото проучване (2015) представлява национално представително изследване с извадка от 1 260 учители и 158

директори, осъществено чрез двустъпкова стратифицирана клъстерна извадка за всички образователни нива и очертава изходното състояние на системата за професионална квалификация преди въвеждането на Наредба № 12/2016. Второто проучване (2019) е изследване на качеството на преподаването с участие на 1 002 гимназиални учители (VIII–XII клас) и 2 589 ученици от 56 типични училища в 28 области, фокусирано върху оценката на преподаването от перспективата на учениците. Третото проучване (2020) включва 2 362 педагогически специалисти, анкетирани чрез извадка от тип „отзовалите се“ с национален обхват, с цел да се проследят промените и тенденциите в системата за продължаваща квалификация в контекста на нормативните промени и пандемията от COVID 19. Четвъртият източник (TALIS 2024) е международно сравнително изследване с участие на 3 629 български учители от 210 училища на ISCED ниво 2, което позволява сравнение на българските данни с 27 образователни системи от ОИСР по широк спектър индикатори, свързани с професионалното развитие и педагогическите практики.

Общият обхват на метасинтеза включва декларираните мнения на над 8 400 педагогически специалисти от различни образователни нива, 28 области на България и 27 образователни системи от ОИСР (чрез TALIS 2024).

Анализът е структуриран около четири основни измерения: 1) достъп до продължаваща квалификация (обхват, честота, форми), 2) бариери пред участието (финансови, организационни, свързани с качество), 3) удовлетвореност и възприятия за професионалния статус и 4) дигитализация на образованието и професионалното развитие. Специфичен аналитичен акцент се поставя върху валидирането на самооценките на учителите (TALIS 2024) чрез триангулация с международни измервания на ученическите постижения, използвайки данни от PIRLS 2021, TIMSS 2023 и PISA 2022.

Анализът се базира на вторични данни от проучвания с различни извадки, изследователски дизайни и фокуси, което изисква предпазливост при директното сравняване на резултатите. Проучването от 2020 г. използва извадка от тип „отзовалите се“, а TALIS 2024 обхваща само прогимназиалния етап (ISCED 2), докато изследването от 2019 г. е фокусирано върху гимназиалния етап, което ограничава възможностите за директни съпоставки.

Резултати

Тенденции и предизвикателства в продължаващата квалификация на учителите (2015–2024)

Анализът на ключови резултатити от четирите проучвания очертава едновременно значим напредък и персистиращи проблеми в системата за продължаваща квалификация на учителите в България. Въвеждането на Наредба № 12/2016 и последващата Наредба № 15/2019 водят до пълно обхващане на учителите във форми на продължаваща квалификация. Докато през 2015 г. 6% от учителите никога не са участвали в квалификация, към 2024 г. обхватът достига 100%. Честотата на участие също нараства: от заявени очаквания за „веднъж годишно“ през 2015 г. до над 50% учители, декларирали включване в 8 и повече обучения в рамките на пет години към 2020 г. Финансовите бариери пред участие в квалификационни форми намаляват съществено според самооценките на респондентите учители, като между 2018 и 2024 г. се отчита спад с около 20 процентни пункта на декларалите такива пречки, а цената и личните финансови инвестиции в квалификация вече не се посочват от педагогическите специалисти като основна пречка за участие. Дигитализацията в полето на продължаващата педагогическа квалификация претърпява осезаема промяна. През 2015 г. 87% от учителите заявяват интерес към ИКТ обучения, но

едва 5% участват в повече от пет такива курса, докато към 2020 г. вече 72% се включват активно в обучения за дигитални умения, стимулирани и от предизвикателствата в педагогически контекст, породени от пандемията от COVID-19. Данните от TALIS 2024 показват и съществено подобрение във възприятията за социалния статус на професията. Удовлетвореността от заплатата нараства с около 35 процентни пункта, усещането, че учителите са ценени в обществото се увеличава с приблизително 25 процентни пункта, а относителният дял на учителите, които смятат, че мнението им влияе върху политиците и техните решение, се повишава с близо 19 процентни пункта за периода от 2018 до 2024 г.

Въпреки количественото разширяване на обхвата на достъп до квалификация и осезаемите активност и афинитет на учители към форми на професионално развитие, свързани с дигитализацията, както и засилване на позитивните перцепции за статуса на професията в обществото, качествените проблеми в системата остават устойчиви. През 2020 г. 67.7% от учителите изразяват съгласие, че множеството доставчици на квалификационни дейности предлагат различно качество, а 55.08% посочват липса на системен мониторинг на качеството на предложените курсове за професионално развитие. Съответствието на програмите за ПК на нуждите на педагозите остава като предизвикателство. 45.39% от респондентите смятат, че обученията формално отчитат или изобщо не отчитат личните им професионални интереси, а 52.21% са на мнение, че при организирането на външни квалификационни дейности не се вземат предвид специфичните потребности и профил на конкретната образователна институция. Около 48% от учителите са на възраст над 50 години, като това се запазва през целия период от 2015 до 2024 г. при положение, че средните стойности за страните от ОИСР са около 37%, което е потенциален риск от задълбочаване на кадровия дисбаланс.

Сравнението със средните стойности за ОИСР в рамките на TALIS 2024 разкрива противоречива картина по отношение на основни параметри, свързани с учителската професия. България показва отчетливо по-високи стойности по индикатори, свързани с удовлетвореността и субективните възприятия за професията, например, по-висок дял учители с постоянен договор (91% срещу 81% в ОИСР), по-висока удовлетвореност от заплатата (65% срещу 39%), по-засилени перцепции за ценност в обществото (42% срещу 22%). Наблюдават се също и по-високи самооценки за изпълнение на урочните цели (60% срещу 44%) и по-голяма увереност в подкрепата на социално-емоционалното учене на учениците (89% срещу 73%). В същото време страната регистрира негативни тенденции в сравнителен план по ключови индикатори, свързани с дигиталната трансформация и демографския баланс в професията. Използването на изкуствен интелект в обучението е по-ниско в съпоставка със средните параметри за ОИСР (22% срещу 36%), а делът на учителите над 50 години е по-висок (48% срещу 37%). По-високият дял преквалифицирани учители, за които учителството е втора кариера (16% срещу 8% в ОИСР), може да сигнализира за противоречие между три ключови аспекта: подготовката, с която новите кадри реално влизат в професията, формалните квалификационни изисквания за упражняване на професията и конкретните нужди на системата.

Разминаване между самооценки и постижения

Особено значим резултат от метасинтезния анализ се отнася до валидността на високите самооценки на българските учители в TALIS 2024. Българските педагози, респонденти в TALIS 2024, декларират, че постигат целите си във висока и много висока степен или във всички седем оценявани области – от критично мислене и прилагане на знания до управление на емоциите и мотивацията на учениците. Това поражда ключов и

критичен изследователски въпрос, а именно, ако толкова голям дял учители оценяват както академичните, така и социално-емоционалните цели като постигнати, какви са реалните постижения на учениците? Триангулацията с PIRLS 2021 и TIMSS 2023 потвърждава висока ефективност в началния етап, при която България постига 540 точки по PIRLS и 530 точки по TIMSS (математика и природни науки), което я позиционира над средното за ОИСР. Данните от PISA 2022 обаче показват значително по-слаби резултати при 15-годишните – 404–421 точки по четене, математика и природни науки и 38.3% функционална неграмотност, която е доста над средните стойности за ОИСР. Това, в концептуален план, би могло да се интерпретира като разминаване между преподаване, ориентирано към увояване на съдържание от учебните програми, и способността на учениците да прилагат знанията си в нови, комплексни ситуации и контексти, към измерването на които са насочени PISA тестовете. В този смисъл, макар учителите да декларират високи самооценки по показатели като изпълнение на целите и критично мислене, тези самооценки остават частично непотвърдени от международните сравнения и поставят въпроси за качеството и насочеността на продължаващата педагогическа квалификация, както и за начина, по който учителите разбират и операционализират тези цели във всекидневната си практика.

Дискусия

Резултатите от метасинтеза очертават известно противоречие между стратегическата промяна на системата за продължаваща квалификация и ефектите, които могат да се проследят на равнище образователни резултати. Въвеждането на задължителна кредитна рамка и структурното обвързване на квалификацията с кариерното развитие действително водят до пълен обхват на учителите и до значително увеличаване на честотата на участие. Същевременно доказателствата, базирани на данни от международни изследвания, показват, че високите резултати в началното образование не се превръщат в устойчива функционална грамотност към края на задължителното образование, което поставя под въпрос до каква степен „количественото разширяване“ на продължаващата педагогическа квалификация се свързва с промяна в качеството на преподаването.

Очертаната картина на състоянието на системата за продължаваща квалификация в педагогическата област съответства на резултатите от изследванията в европейски контекст, които разграничават краткосрочните курсове и семинари, ориентирани главно към „предаване на съдържание“ от дългосрочните програми за професионално развитие, интегрирани в практиката и насочени към промяна на педагогическите подходи. Българската система ясно акцентира върху количествени индикатори, а именно брой часове и кредити, пълен обхват на учителите, на фона на ограничени данни за системна оценка на качеството и релевантността на предлаганите квалификационни програми и дейности. Наличието на персистиращи проблеми като различно качество на квалификационните обучения при наличие на множество доставчици, липса на мониторинг и непълно съответствие с персоналните и институционалните потребности подсказва, че ПК често се възприема по-скоро като изискване за изпълнение, отколкото като ресурс за професионално учене. Това ограничава възможността да се проследи дали инвестициите в квалификация водят до промени в организацията на обучението, използваните методи и реалните постижения на учениците.

Разминаването между високите самооценки на учителите и обективните измервания на ученическите резултати поставя допълнителни въпроси. Ако продължаващата квалификация не стимулира системна рефлексия у учителите върху това разминаване и не ги насочва към подходи, които развиват по-дълбоко разбиране и умения за приложение и

трансфер на наученото, е твърде вероятно да продължава да се възпроизвежда модел, в който формалните изисквания за професионална квалификация са изпълнени, а „качеството“ на преподаването се оценява основно през субективни преценки.

Необходимо е тя да се разглежда не просто като административно изискване за кариерно развитие, а като реален инструмент за професионално учене, който осъществява връзка между всекидневната педагогическа практика в класната стая и дългосрочните цели за функционална грамотност и подготовка на учениците за сложна и променяща се реалност.

Благодарности и финансиране

Тази публикация е финансирана по Национална научна програма „Развитие на научните изследвания и иновациите в областта на българското предучилищно и училищно образование“. Авторът носи цялата отговорност за съдържанието на настоящия документ и при никакви обстоятелства той не може да се приеме като официална позиция на Института по образование.

Библиография

Министерство на образованието и науката. (2016). Наредба № 12 от 1 септември 2016 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти. Държавен вестник, бр. 75 от 27 септември 2016 г. (достъп до електронно издание: 08.11.2025).

Министерство на образованието и науката. (2019). Наредба № 15 от 22 юли 2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти. Държавен вестник, бр. 61 от 2 август 2019 г. https://www.mon.bg/bg/100363 (достъп: 25.11.2025).

Barrera-Pedemonte, F. (2016). High-quality teacher professional development and classroom teaching practices: Evidence from TALIS 2013. Lima: Ministerio de Educación. https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4862 (достъп: 05.11.2025).

Cedefop. (2023). Teaching professionals: Skills, opportunities and challenges (2023 update). Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/teaching-professionals-skills-opportunities-and-challenges-2023-update (достъп: 03.11.2025).

Cedefop. (2024). Teaching professionals: Skills, opportunities and challenges (2023 update). 2024 update. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/teaching-professionals-skills-opportunities-and-challenges-2023-update (достъп: 21.11.2025).

Cedefop. (2025). European inventory of national qualifications frameworks 2024: Bulgaria. Luxembourg: Publications Office of the European Union. http://data.europa.eu/doi/10.2801/7072887 (достъп: 09.11.2025).

Cedefop & ReferNet. (2025). Vocational education and training policy briefs 2024: Bulgaria. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://data.europa.eu/doi/10.2801/9811985 (достъп: 24.11.2025).

Cordingley, P., Higgins, S., Greany, T., Buckler, N., Coles-Jordan, D., Crisp, B., Saunders, L., & Coe, R. (2015). Developing great teaching: Lessons from the international reviews into effective professional development. London: Teacher Development Trust. https://durham-repository.worktribe.com/output/1631202 (достъп: 02.11.2025).

ETUCE. (2008). Teacher education in Europe: An ETUCE policy paper. Brussels: European Trade Union Committee for Education. https://www.csee-etuce.org/en/documents/policy-paper/181-teacher-education-in-europe-an-etuce-policy-paper (достъп: 18.11.2025).

European Commission. (2013). Study on policy measures to improve the attractiveness of the teaching profession in Europe. Volume 2. Luxembourg: Publications Office of the European Union (достъп до електронно издание: 12.11.2025).

European Parliament. (2024). Teachers: Key to achieving the European Education Area. Brussels: European Parliamentary Research Service. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762284/EPRS_BRI(2024)762284_EN.pdf (достъп: 06.11.2025).

Eurydice. (2021). Teachers in Europe: Careers, development and well-being. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c774f0e1-1999-11ec-b4fe-01aa75ed71a1 (достъп: 15.11.2025).

Jensen, B., & Iannone, R. (2018). Innovative approaches to continuous professional development (CPD) in early childhood education and care (ECEC) in Europe. Brussels: European Commission. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ejed.12262 (достъп: 20.11.2025).

Ioannou, N. (2024). Exploring trends and challenges in professional development of adult educators across European Member States: Insights and recommendations for improvements. Studies in Educational Research, 5(2), Article 4450. https://doi.org/10.37256/ser.5220244450 (достъп: 11.11.2025).

OECD. (2019). TALIS 2018 results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/talis-2018-results-volume-i_1d0bc92a-en.html (достъп: 01.11.2025).

OECD. (2025). Results from TALIS 2024: The state of teaching. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/90df6235-en (достъп: 23.11.2025).

Peleman, B., Lazzari, A., Budginaitė, I., Siarova, H., Hauari, H., Peeters, J., & Cameron, C. (2018). Continuous professional development and ECEC quality: Findings from a European systematic literature review. London: UCL Institute of Education. https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10041089/ (достъп: 14.11.2025).

Pouliakas, K., & Santangelo, G. (Eds.). (2026). Human-centred digital transitions and skill mismatches in European workplaces (Cedefop Working Paper No. 28). Luxembourg: Publications Office of the European Union. http://data.europa.eu/doi/10.2801/9894877 (достъп: 27.11.2025).

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2003). Classifying the findings in qualitative studies. Qualitative Health Research, 13(7), 905–923. https://doi.org/10.1177/1049732303253488 (достъп: 19.11.2025).

УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОДИ ЗА ПРИВЛИЧАНЕ И ЗАДЪРЖАНЕ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИ СПЕЦИАЛИСТИ В УЧИЛИЩЕ

Доц. д-р Ваня Божилова, СУ „Св. Кл. Охридски“
Доц. д-р Силвия Цветанска, СУ „Св. Кл. Охридски“

MANAGEMENT APPROACHES TO ATTRACT AND RETAIN PEDAGOGICAL SPECIALISTS IN SCHOOLS

Assoc. Prof. Vanya Bozhilova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Assoc. Prof. Silvia Tsvetanska, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: В доклада са представени резултати от качествено изследване на мнението на директори на училища в България с цел откроряване на причини за напускане на професията и идентифициране на добри практики за задържане на педагогическите специалисти в училище. Резултатите от изследването показват, че административната тежест, трудностите при работата с родителите и стилът на управление на училището имат ключово значение за напускането на учители. Оказването на професионална подкрепа и прилагането на управленски модели, насочени към адаптация на новоназначените учители, са сред най-ефективните начини за задържане на педагогическите специалисти в училище. Интерпретацията на изследователските данни се основава на разбирането, че лидерството е значим фактор за привличането и задържането на учителите. Съчетаването на трансформационното лидерство, стратегическото лидерство и коучинг лидерството гарантира устойчивост на управленските подходи за привличане и задържане на педагогически специалисти в училище.

Ключови думи: привличане, задържане, напускане на учители, лидерство, управление на училището

Abstract: The report presents the results of a qualitative study of the opinions of school principals in Bulgaria, with the aim of highlighting reasons for leaving the profession and identifying good practices for retaining pedagogical specialists in schools. The results of the study show that administrative burden, difficulties in working with parents, and the school management style are of key importance for teacher departure. Providing professional support and implementing management models aimed at adapting newly appointed teachers are among the most effective ways to retain pedagogical specialists in schools. The interpretation of the research data is based on the understanding that leadership is a significant factor in attracting and retaining teachers. The combination of transformational leadership, strategic leadership, and coaching leadership guarantees the sustainability of management approaches to attract and retain pedagogical specialists in schools.

Keywords: teacher recruitment, retention, attrition, leadership, school management

Въведение в същността на управленския подход за подкрепа на педагогическите специалисти в училище

Привличането, задържането и мотивирането на педагогически специалисти (в частност на учителите) е сред основните предизвикателства пред съвременните училища и техните директори. То е част от управлението на човешките ресурси в организацията и предполага интегриран подход, който съчетава лидерство и управленски умения от училищните директори за изграждане на организационна култура, подкрепяща професионалното развитие на педагогическите специалисти от момента на постъпване на работа и въвеждането им в реалните работни процеси до изграждането им като професионалисти със свой авторски / автентичен подход на педагогическа работа.

Множеството изследвания в областта на лидерството в образованието го определят като значим фактор с приоритетна роля за мотивиране на учителите, задържането им на работа и постигане на по-висока удовлетвореност от собственото им професионално развитие.

Едно от последните изследвания на Ramirez & Capili (2024), посветено на проучване на влиянието на лидерските стилове върху задържането на учителите в училище извежда на преден план тезата, че трансформационното лидерство е ключов фактор за подобряване на работната среда и отношението на учителите към професията, което директно влияе върху тяхното задържане.

Проучвания върху лидерските практики и по-конкретно върху тези, които се определят като трансформиращи, правят и Latif, Afrina, & Kashif (2023). Авторите показват, че прилагането на такива практики води до по-висока удовлетвореност и по-голяма склонност на учителите да останат в професията.

Други изследвания са посветени на стратегическото лидерство и коучинг-лидерството и влиянието им върху работата и удовлетвореността на учителите. Изследователският фокус върху ролята на стратегическото лидерство проучва как организационната култура, подходите за привличане на учители и създаването на условия за развитие на техните компетентности и за кариерно планиране влияят върху удовлетвореността от работата. В свое изследване от 2020 г. Leithwood и екип доказват, че стратегическо лидерство, при което има ясни очаквания към учителите, подкрепа за професионалното им развитие и предвидимост на кариерните пътеки, води до по-ниско ниво на доброволно текучество и по-висока удовлетвореност от работата (Leithwood et al., 2020).

Проучванията върху коучинг-лидерството акцентират върху индивидуалната подкрепа и развитие на потенциала на учителите чрез наставничество и обратна връзка. Този управленски подход се прилага от директори, които мотивират и стимулират учителите да се включват активно в процеса на вземане на решения за развитието на учебния процес и други, свързани с училищната среда процеси. Резултатите от изследванията на Goleman, Boyatzis, & McKee (2013), Bush & Glover (2014), Carver-Thomas & Darling-Hammond (2019) показват, че учители, които получават постоянна професионална подкрепа, демонстрират по-високо ниво на самоефикасност, удовлетворение и ангажираност. Този лидерски подход има висок потенциал за задържане на учители в училища с голяма натовареност и в райони с недостиг на педагогически кадри (Carver-Thomas & Darling-Hammond, 2019).

Изследванията безспорно доказват, че лидерството е значим фактор за привличането и задържането на учители. Трансформационното лидерство стимулира мотивацията и ангажираността, стратегическото лидерство осигурява дългосрочна сигурност и структурирана подкрепа, а коучинг-лидерството развива компетенциите и професионалната увереност на учителите. Най-висока ефективност се постига чрез интеграция на различните лидерски стилове, чрез което се създава подкрепяща, визионерска и структурирана училищна среда като част от цялостен управленски подход за подкрепа на учителите.

Управленският подход за подкрепа на учителите може да се определи като съвкупност от целенасочени и систематични действия, стратегии и политики, реализирани от училищния директор (училищното ръководство) с цел да се осигурят условия за плавно въвеждане на учителите в професията, с контрол и самоконтрол върху стресогенните фактори; създаване на мотивираща и стимулираща работна среда, която подхранва желанието за изграждане и развитие на професионалните контакти в училището и подкрепа за професионалното развитие на учителите. По-конкретно той може да включва следните области на управленски действия:

Област 1. Психолого-педагогическа подкрепа чрез:

- насърчаване на позитивни взаимоотношения в педагогическия екип (колектив) за намаляване на усещането за изолация, особено при новоназначени учители;

- изграждане на училищната среда като пространство за комуникация и сътрудничество с колеги и споделяне на трудности и решения;
- прилагане на механизми и техники за справяне с професионалното прегаряне, особено при учители с по-малка устойчивост на стресови ситуации, емоционална подкрепа;
- предоставяне на възможности за творческа изява и адекватно оценяване на постиженията на учителите и стимулиране на усещането за автономия, признаване и др.

Област 2. Професионално-педагогическа подкрепа чрез:

- прилагане на Въвеждащи програми за новоназначени учители – менторство/ наставничество;
- провеждане на обучения, съобразени с конкретните потребности на учителите и на училищната организация (под формата на вътрешен експертен и професионален обмен между учителите, особено тези с по-богат опит; обучения, предоставени от външни организации и др.);
- изграждането на педагогическия екип/ колектив като професионално учеща общност и подкрепа за участието на учителите в училищни и/или професионални мрежи;
- включване на учителите в квалификационни обучения за продължаващо професионално развитие, курсове, семинари, конференции, които им дават възможност за обогатяване на натрупания опит и за кариерно развитие;
- осигуряване на подкрепа за учителите на местно ниво – от общинската администрация, създаване на силни местни общности и възможности за изява, особено в малките населени места.

Област 3. Организационно-методическа подкрепа чрез:

- достъп до учебни материали, дигитални ресурси, платформи с иновативни педагогически и методически решения;
- осигуряване на време за подготовка за работа;
- създаване на подходящи условия на труд, които влияят върху мотивацията и ангажираността;
- признание и стимули – похвали, участие в училищни решения, материални стимули и др.

Видно е, че в съвкупността от дейности по привличане и задържане на педагогическите специалисти се проектират управленските компетентности на директора, но и множество други аспекти – социални, организационни, психологически и педагогически по своя характер. Прилагането на цялостен, комплексен управленски подход за подкрепа на учителите е пряк израз на управленската визия, компетентност и лидерски стил на директора.

Методология на изследването

Изследването има за цел емпирично проучване на управленските подходи за привличане и задържане на педагогически специалисти в училище през погледа на действащи директори и заместник-директори на училища в системата на средното образование в България. То е планирано в рамките на Национална програма „Развитие на научните изследвания и иновациите в системата на българското предучилищно и училищно образование“, Компонент 1. Провеждане на научноизследователски процедури, насочени към анализи и разработване на модели за промяна в системата на училищно образование. Изследователска задача „Проучване на ефективността на мерките за привличане и задържане на педагогически специалисти. Анализ на причините за напускане на новопостъпили педагогически специалисти“, координирана от Института по образованието.

Изследването е реализирано от екип от Софийския университет „Св. Климент Охридски“ по метода на интервюирането в периода 20 октомври – 20 ноември 2025 г.

Изследователската извадка включва 17 директори и заместник-директори на основни, средни училища и професионални гимназии от София, Пловдив, Асеновград и Бургас. Извадката е формирана на случаен принцип, при спазване на изискванията за доброволност и информирано съгласие на участниците. Включени са ръководители на образователни институции с разнообразен профил от различни по големина населени места и региони в страната.

Основните изследователски въпроси, на които се търси отговор, са:

- Кои са най-ефективните мерки за привличане и задържане на педагогическите специалисти в училище?
- Какви са най-често срещаните причини за напускане на педагогическите специалисти?
- Кои са факторите, които затрудняват адаптацията на новоназначените учители?
- Какви добри практики се идентифицират в управленската дейност на директора по привличане и задържане на педагогически специалисти?

Получената информация от интервютата е обработена чрез специализиран софтуер – уеб базирано приложение с отворен код, предназначено за анализ на съдържанието с цел идентифициране на модели в текстови данни.

Анализ на подходите за привличане и задържане на педагогическите специалисти в училище

Управленските подходи за подбор на педагогически специалисти следват стриктно нормативната уредба в системата на училищното образование. Обявяването на свободните работни позиции става чрез Регионалните управления по образованието, като подборът става по документи и събеседване от комисия, назначена от директора. В процеса на привличане на подходящи кандидати се използват и други канали за комуникация на база партньорства с университетите и педагогическите факултети за привличане на завършващи студенти; лични контакти и препоръки от колеги; идентифициране на потенциални кандидати сред студенти, които провеждат практическите си занятия в училището и др. Профилът на кандидата се съобразява с изискванията на Държавния образователен стандарт за статута и професионалното развитие на учителите и другите педагогически специалисти, дефиниран в Наредба № 15 (МОН, 2024). Освен професионалната квалификация за директорите са важни и личностните качества, като емпатия, комуникативност, умение за работа в екип, отговорност. Специфичен управленски подход се прилага в проучения случай на частно училище, в което се търсят учители, които съответстват на предварително разработен компетентностен модел на специалиста, така че подбраните учители да са адекватни на организационната среда и ценностите на училището. Привличането на учители става чрез добра атмосфера за работа и привлекателност на база споделени ценности.

Синтезираните данни от интервютата очертават някои тенденции на системно равнище в привличането на учители и други педагогически специалисти:

- Интересът към учителската професия в последните години нараства и директорите не срещат особени затруднения в привличане на кандидати за учители (с изключение на учители по математика, физика и информационни технологии в някои региони на страната).
- Подобряването на условията на труд и повишаването на заплащането привличат много кандидати за учители от групата на преквалифициращите се специалисти, които на

сравнително по-късен етап избират да продължат кариерното си развитие в образованието.

- Нараства броят на младите хора, които кандидатстват за длъжности на педагогически специалисти.

- Увеличава се броят на кандидатите за едно учителско място, което позволява на директорите да избират според профила на кандидата и спецификата на училищната организация.

Резултатите показват, че докато привличането на учители е въпрос на процедури за прецизен подбор, то задържането е продължителен процес, изискващ управленски опит, осъзнато лидерство, колегиална атмосфера и способност за адаптация към организационната среда в училище. Като най-съществен фактор за задържане на учителите се откроява подкрепата в хода на професионалната изява. Както се вижда на фиг. 1, думите „подкрепа“, „колега“ и „добър“ доминират в честотния анализ на езиковия модел, чрез който директорите описват успешни практики за задържане на педагогическите специалисти.

Фигура 1. Групиране на най-често използвани думи в интервютата при описание на процеса на задържане на педагогически специалисти

Доминиращата лексика, свързана с думите „подкрепа“ и „наставничество“, се появява в 15 от 17-те интервюта със силни връзки помежду си. Подкрепата, която се реализира чрез наставничество на новоназначени учители, се оказва критично важна мярка за мотивиране и адаптиране към работната среда. Наставничеството е утвърдена практика, но директорите обръщат внимание, че тя има смисъл, когато не е формално реализирана, а е насочена към предоставяне на методическа помощ в отговор на конкретни потребности на учителя. На второ място по важност в ранжирането на факторите за задържане на учителите е позитивната атмосфера в педагогическия екип. Установяването на колегиални взаимоотношения на сътрудничество, взаимна подкрепа, споделени ценности и доверие създават необходимия организационен контекст за постигане на удовлетвореност в професията и желание за работа, въпреки професионалното натоварване. В белезите на организационната култура на училището индиректно се проектират характеристиките на мениджърския стил на директора и умението му да създава и да прилага устойчиви модели

за задържане на учителите и сплотяване на екипа. Съответно, разочарованието от начина на управление и комуникация на директора се откроява като честа причина за напускане на педагогическите специалисти. Изследването показва, че първостепенно място сред причините за напускане заемат стресът и емоционалното натоварване в учителската професия. Високото ниво на заетост с административни дейности, напрежение в класната стая, специфичните предизвикателства при обучение на деца със специални образователни потребности и взаимодействието с родителите са критичните зони, в които се оформя решението за напускане според интервюираните директори. Точно в тези аспекти от работата на педагогическите специалисти е необходимо да бъде ориентирана професионалната подкрепа в училище – чрез обмен на опит, допълнителни обучения, супервизия и коучинг-лидерство. Превръщането на училището в учеща организация е част от трансформационното лидерство, което създава силна професионална ангажираност.

Изводи и заключение

Изследването потвърди очакваната значимост на управленските подходи и мерки за привличане и задържане на педагогическите специалисти в системата на училищното образование. Директорите осъзнават влиянието на фактори като психологически климат в училище, възможности за оказване на подкрепа, взаимно учене за адаптацията на новоназначените учители и тяхната мотивация за продължителна работа в училище. Наставничеството се е утвърдило като полезен модел за подкрепа на педагогическите специалисти. Друга работеща добра практика, споделена от директорите, е привличането на бивши ученици, които след завършване на своето висше образование, се завръщат като учители в своето училище.

Съдържателният анализ на споделената информация чрез интервютата очертава две ключови тематични области, които детерминират успешните управленски подходи за задържане на педагогически специалисти (Табл. 1). Това са наставничеството и първоначалната подкрепа при назначаването и организационна култура и позитивен климат в училищния екип. Всяка тематична област се конкретизира чрез ключови фрази, които маркират белезите на управленския подход.

Таблица 1. Два стълба, на които се гради задържането на педагогическите специалисти

Наставничество и първоначална подкрепа	Организационна култура и позитивен климат
Емоционална подкрепа и индивидуален подход за справяне със стреса в работата **Намаляване на натоварването с административни задачи, класно ръководство и др.** **Методическа помощ при планиране на уроци и оценяване на учениците**	**Атмосфера в екипа** **Чувство за общност** **Уважение и признание** **Професионално развитие и иновации** **Управление с ясни правила и свобода на действие**

Обобщеният профил на успешно привлечения и трайно задържан в училище специалист е човекът, който вижда ролята си на учител като кауза и притежава не само добра професионално-педагогическа подготовка, но и човешка чувствителност, търпение и желание за учене. Тези педагогически специалисти лесно се вписват в екипа, разчитат на подкрепата на своите колеги и самите те са готови да оказват подкрепа и да се учат от грешките си. Профилирането на кандидата с висок потенциал за успешна кариера в образованието прави актуален въпроса как да се повиши ефективността на подбора на

педагогически специалисти, така че да се разпознаят кандидатите с висока степен на мотивация и професионална пригодност, при положение, че длъжността не се заема след конкурс и е трудно да се изследва личностният профил на кандидатите? Отговорът на този въпрос насочва към уменията на директора да прилага управленски подходи, чрез които училището да се превърне в устойчива учеща и приемаща общност, която да подкрепи, развива и задържа своите членове.

Бележки

Платформа https://voyant-tools.org/

Тази публикация е финансирана по Национална научна програма „Развитие на научните изследвания и иновациите в областта на българското предучилищно и училищно образование“. Авторите носят цялата отговорност за съдържанието на настоящия документ и при никакви обстоятелства той не може да се приеме като официална позиция на Института по образование.

Библиография

Наредба № 15 за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти - ДВ, бр. 61 от 2019 г, посл. допълн. 2024 г. - https://www.mon.bg/dokumentatsiya/normativni-aktove/naredbi/

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? School Leadership & Management, 34(5), 553–571.

Carver-Thomas, D., & Darling-Hammond, L. (2019). Teacher turnover: Why it matters and what we can do about it. Learning Policy Institute.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Review Press.

Latif, N. F., Afrina, A., & Kashif, J. (2023). Impact of transformational leadership on teacher job satisfaction and retention. Journal of Policy Research.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 40(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Ramirez, H. J. C., & Capili, J. T. (2024). Leadership style of school heads and its influence to teacher retention: Basis for a teacher retention plan. AIDE Interdisciplinary Research Journal.

УПРАВЛЕНИЕ НА ДЕТСКАТА ГРАДИНА В КОНТЕКСТА НА МЕЖДУИНСТИТУЦИОНАЛНОТО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЗА ГАРАНТИРАНЕ ПРАВАТА НА ДЕТЕТО ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА УЧИТЕЛИТЕ

Доц. д-р Божидара Кривирадева, СУ „Св. Кл. Охридски“
Венета Ковачка, Директор на Детска градина 170 „Пчелица“, гр. София

MANAGEMENT OF KINDERGARTENS IN THE CONTEXT OF INTERINSTITUTIONAL COOPERATION TO GUARANTEE CHILDREN'S RIGHTS FROM THE PERSPECTIVE OF TEACHERS

Assoc. Prof. Bozhidara Kriviradeva, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski“,
Veneta Kovachka, Director of Kindergarten 170 “Pchelitsa“, Sofia

Резюме: В настоящата статия са представени резултати от проведено емпирично проучване сред учители, работещи в детски градини, на територията на община Надежда, гр. София относно управлението на детската градина в контекста на междуинституционалното взаимодействие за гарантиране правата на детето. Представеното проучване няма претенциите за представителност, но може да даде представа за състоянието на проблема и да послужи за отправна точка за последващи проучвания.
Ключови думи: управелние, права на детето, детски градини

Abstract: This article presents the results of an empirical study conducted among teachers working in kindergartens in the municipality of Nadezhda, Sofia, on the management of kindergartens in the context of inter-institutional interaction to guarantee children's rights. The study was conducted in the spring of 2016, and the sample consisted of 12 teachers from kindergartens in the municipality of Nadezhda, Sofia. The presented study does not claim to be representative, but it can give an idea of the state of the problem and serve as a starting point for further research.
Keywords: management, kids right, kinder gardens

Въведение

Детската градина е първото звено в образователната система, в което децата се социализират и придобиват основни жизнени умения, и успоредно с това се образоват и възпитават. С оглед на това, че детската градина е първата образователна институция, в която детето се обучава, възпитава и социализира, управлението на това първоначално звено, функциониращо в рамките на образователната система, оказва решаващо влияние за развитието и благосъстоянието на децата. Управлението на детската градина би трябвало не само да бъде на високо професионално ниво, а и да осъществява ефективно взаимодействие с всички социални партньори, имащи отношение към гарантиране правата на децата. Ключов елемент в осигуряването на цялостната грижа и ефективната подкрепа за децата преминава през междуинституционалното взаимодействие. Като основополагащ принцип междуинституционалното взаимодействие е заложено в международните стандарти за закрила на детето, а така също и в националното законодателство на страната ни.

Ефективното партньорство между социалните организации се базира на няколко ключови механизма като: координационен механизъм при насилие (основен механизъм на взаимодействие, изискващ незабавно включване на социални служби (като Отдел „Закрила на детето“); полиция и организации за оказване на медицинска грижа, наричани „лечебни заведения при сигнал на дете в риск“); механизъм за обхват в образователната система (работата в екипи от учители, социални работници и полицаи с цел връщане и задържане на

деца в училище, подпомагайки семействата да преодолеят социално-икономическите предизвикателства, с които се опитват да се справят); мултидисциплинарни екипи (в тях се включват различни специалисти като логопеди, лекари, психолози, които съвместно изготвят индивидуални планове за подкрепа, съобразно констатираните специфични нужди на всяко дете, което се нуждае от допълнително подпомагане); неправителствените организации (стремящи се да осигурят иновативни социални услуги и мобилна работа, които да отговарят на възникнали нови такива или да допълват държавните ресурси).

Ползите от ефективното сътрудничество между различните социални организации са много, някои от които са: превенция (ранното идентифициране на социални, образователни и икономически проблеми на детето и семейството му и работа по посока на тяхното преодоляване); недопускане на повторения (ясно разпределение на отговорностите, като се оптимизират ресурсите); използване на холистичния подход (позволяващ да се гледа на детето като на личност, притежаваща комплексни потребности) за работа с децата.

Междуинституционалното взаимодействие е един от основните елементи, осъществяван в процеса на оказване на цялостна подкрепа за децата. Това включва координация между различните видове образователни институции, различните видове организации за социална работа, различните видове здравни институции, различни видове правителствени и неправителствени организации, които работят по закрила и защита на децата и семействата. Тази координация и това взаимодействие са необходими, за да може да се осигури на децата цялостен подход към тяхното образование, здраве, социално и емоционално развитие.

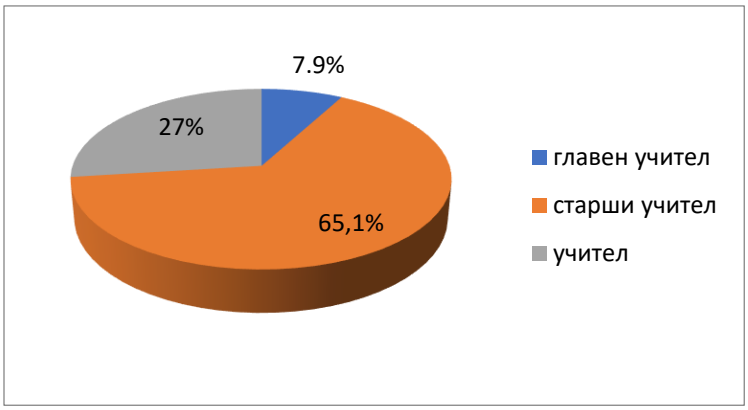
Целта на настоящата статия е да се изследва ролята на управлението на детската градина за гарантиране правата на детето в контекста на междуинституционалното взаимодействие.

Анализ на резултати от емпирично проучване, осъществено със служители на детски градини в район Надежда, гр. София.

Проучването има за цел да установи мнението на учители, работещи в различни детски градини (12 детски градини), функциониращи на територията на община Надежда в гр. София относно ролята на управлението на детската градина в контекста на междуинституционалното взаимодействие за гарантиране правата на детето. Проведеното емпирично проучване бе осъществено с помощта на анкетна карта, чрез която се целеше да се проучи мнението на служителите (учителите), работещи в 12-те изследвани детски градини, които функционират на територията на община Надежда, гр. София. Анкетната карта се състои от 19 въпроса, като са използвани въпроси със свободен и със структуриран отговор. Общият брой на участващите респонденти в проучването е 63, като 61 от тях са жени (96,8% от всички учители) и 2 (3,2% от всички учители) са мъже. За разпространението на анкетите са използвани функционалностите на google формуляр.

Преобладаващата част от изследваните лица попадат във възрастовия диапазон 50-59 г. (27%), следвани от 40-49 г. (25,4%), 30-39 г. (9%), над 60 г. (15,9%) и с най-малък процент участие в анкетното проучване са учителите, попадащи във възрастовия диапазон 18-29 (12,7%).

Както се вижда от фиг. 1, голяма част от изследваните лица са посочили, че заемат позицията учител в детската градина (65,1%), следвани от старшите учители (27%) и съвсем логично (7,9%) от всички изследвани посочват, че заемат позицията главен учител в детската градина.

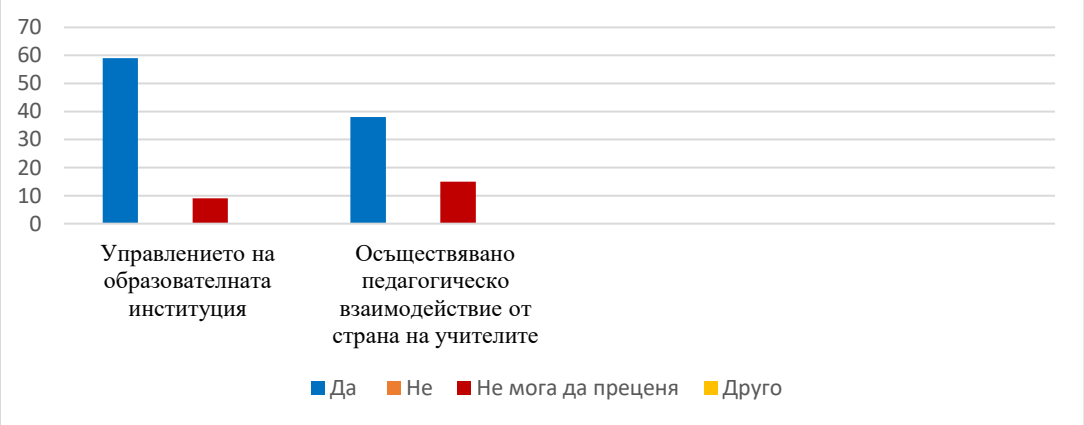


Фигура 1. Заемана длъжност от изследваните учители

Голяма част от изследваните лица имат трудов стаж между 11 и 15 год. (36,5%), следвани от служителите, имащи общ трудов стаж над 16 год. (25,4%). (22,2%), които посочват, че имат от 6 до 10 год. трудов стаж, и едва (15,9%) посочват, че имат трудов стаж до 5 години.

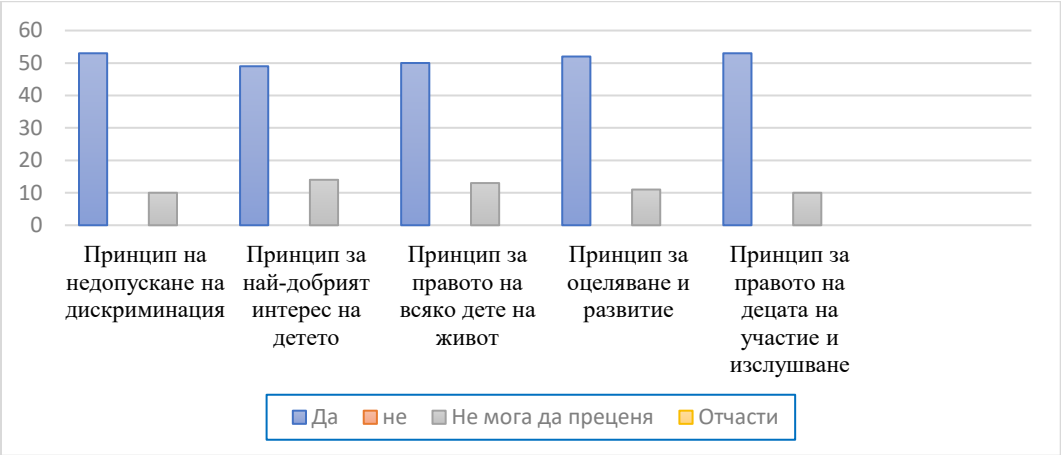
Според (93,7%) от всички респонденти при управлението на детската градина би трябвало да се прилагат принципите на хуманното обучение, които се основават на зачитане правата на детето и тяхното достойнство, а останалите (6,3%) посочват, че не могат да преценят. (87,3%) от учителите, взели участие в анкетното проучване, посочват, че при изпълнението на професионалните им задължения би следвало да се ръководят от най-висшия интерес на детето, а останалите (12,7%) посочват, че не могат да преценят. Преобладаващата част от изследваните лица (88,9%) посочват, че в детската градина, в която работят, се осигурява на децата такова възпитание, което подпомага децата в израстването и формирането им като личности.

Както се вижда от фиг. 2, по-голямата част от респондентите посочват, че управлението на образователната институция и осъществяваното педагогическо взаимодействие от страна на учителите гарантират правата на децата в детската градина, в която работят. Единадесет от респондентите посочват, че не могат да преценят дали се гарантират правата на децата при осъществяването на педагогическото взаимодействие и осем учители посочват, че не могат да преценят дали управлението на образователната институция гарантира правата на децата в детската градина, в която работят.



Фигура 2. Гарантиране правата на детето в детската градина

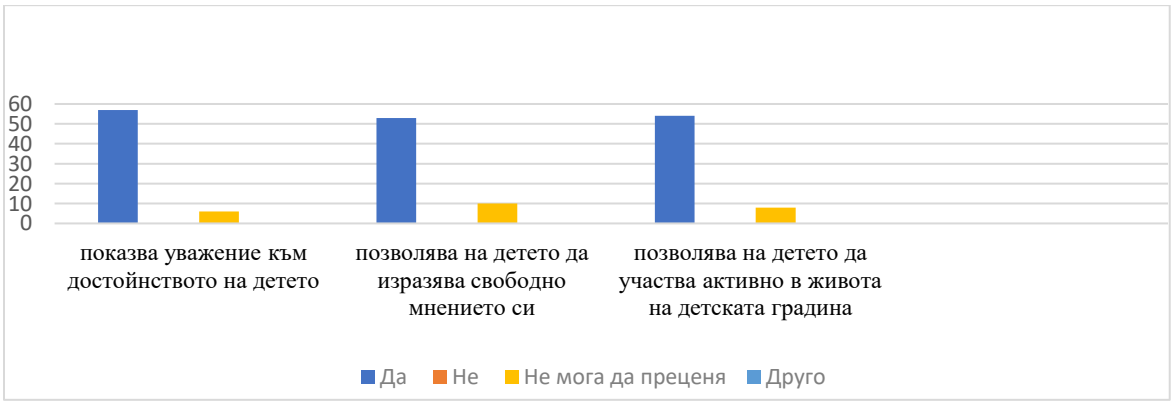
Като цяло (виж фиг. 3) респондентите смятат, че в детската градина, в която работят, се спазват основните принципи, свързани с гарантиране правата на децата, а именно: Принципът на недопускане на дискриминация и Принципът за правото на децата на участие и изслушване (53 учители); Принципът за оцеляване и развитие (52 учители); Принципът за правото на всяко дете на живот (50 учители) и Принципът за най-добрия интерес на детето (49 учители). Всички останали респонденти до 63 посочват, че не могат да преценят дали се спазват посочените принципи относно гарантиране правата на децата.



Фигура 3. Спазване на основните принципи, свързани с правата на децата

Преобладаващата част от респондентите посочват, че в детската градина, в която работят, образователният процес е така организиран, че: се показва уважение към достойнството на детето (57 респонденти); децата могат активно да участват в живота на детската градина (54 респонденти); децата могат да изразяват мнението си (53). Всички останали респонденти до 63 посочват, че не могат да преценят, а само при свободата на изразяване на мнението един респондент посочва, че това право на децата се гарантира частично при организирането на образователния процес в детската градина.

Макар мнозинството от учителите да акцентират върху създаването на благоприятна педагогическа среда и спазването на основните права на децата, видно от проучването е, че все още има области, в които могат да бъдат направени подобрения, за да се гарантира пълното участие и изслушване на децата.



Фигура 4. Организация на образователния процес за гарантиране правата на детето

Според анкетираните учители промяната в организацията на образователния процес в детската градина, с цел подобряване гаранциите за спазване правата на децата, би трябвало да бъде насочена към провеждане на периодични обучения и практически тренинги на персонала за повишаване на тяхната информираност по въпроса.

Голяма част от изследваните лица посочват, че в педагогическата си практика използват различни методи, за да стимулират децата да изразяват мнението си. Основните методи, които посочват педагогическите специалисти, са:

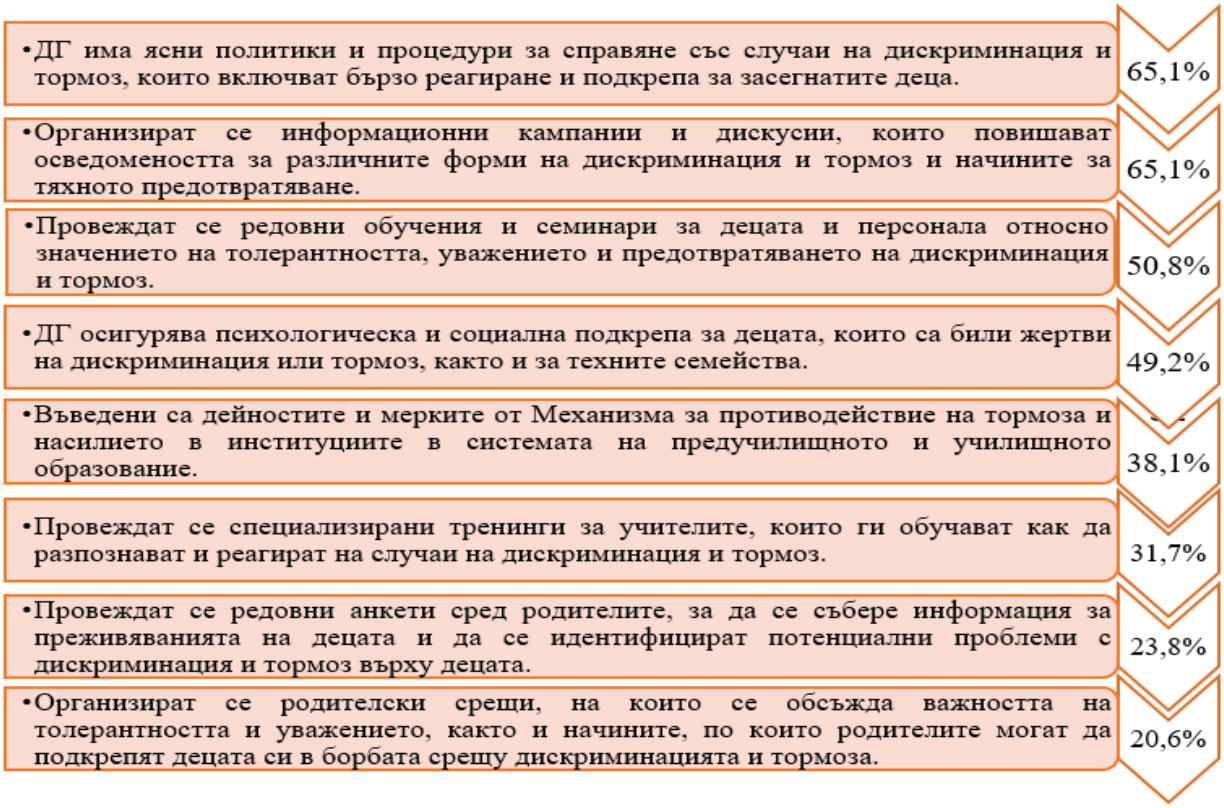
- ролеви, творчески, педагогически игри, тренинги, интервюта;
- открити моменти, включване на децата в организацията на дейности в детската градина, театрални постановки, насочени към подобни теми;
- различни проекти и подготовка за празници.

Много от анкетираните учители споделят, че в своята педагогическа практика прилагат тези разнообразни методи, за да насърчат децата да изразяват своето мнение. Директорите също подкрепят този подход, като подчертават значимостта на активното участие и свободата на изразяване на децата в образователния процес.

Голяма част от изследваните лица посочват, че създадената педагогическа среда в детската градина позволява да се: прилага ориентиран към детето обучителен подход с отчитане на индивидуалните му особености (57 респонденти); поддържат партньорски отношения с родителите (57 респонденти); използват технологиите и оборудването, които подпомагат достъпа до образование (55 респонденти); прилагат ориентирани към детето обучителни подходи при използването на помощни средства (49 респонденти).

Както се вижда от фиг. 5, според голяма част от изследваните лица (65,1%) основните дейности, свързани със защитата на правата на децата от дискриминация и тормоз, са свързани с: Организиране на информационни кампании и дискусии, които повишават осведомеността за различните форми на дискриминация и тормоз и начините за тяхното предотвратяване и със създаването на ясни политики и процедури за справяне със случаи на дискриминация и тормоз, включващи бързо реагиране и подкрепа на засегнатите деца.

50,8% от всички изследвани лица посочват, че предприетите дейности за защита правата на децата от дискриминация и тормоз са свързани с провеждането на редовни обучения и семинари за децата и персонала относно значението на толерантността, уважението и предотвратяването на дискриминацията и тормоза. Според 49,2% в детската градина се осигурява психологическа и социална подкрепа за децата, които са били жертви на дискриминация или тормоз, както и за техните семейства. 38,1% посочват, че са въведени дейностите и мерките от Механизма за противодействие на тормоза и насилието в институциите в системата на предучилищното и училищното образование. 31,7% посочват, че в тяхната детска градина се провеждат специализирани тренинги за учителите, чрез които се обучават как да разпознават и реагират на случаи на дискриминация и тормоз. Според 23,8% от респондентите в тяхната детска градина се провеждат редовни анкети сред родителите, за да се събере информация за преживяванията на децата и да се идентифицират потенциални проблеми с дискриминация и тормоз върху децата и 20,6% посочват, че се организират родителски срещи, на които се обсъжда важността на толерантността и уважението, както и начините, по които родителите могат да подкрепят децата си в борбата срещу дискриминацията и тормоза.



Фигура 5. Предприетите дейности за защита правото на децата от дискриминация и тормоз

Ангажираността на институциите, с които детските градини осъществяват съвместни дейности за гарантиране правата на децата, е ранжирана от изследваните лица по следния начин:

Държавна агенция за закрила на децата (90,5%);

Регионално управление на образованието (85,75);

Общинска администрация (79,4%);

Регионална здравна инспекция (66,7%);

Дирекция „Социално подпомагане“ (60,3%);

Местната комисия за борба срещу противообществените прояви на малолетни и непълнолетни (47,6%) и един човек е посочил всички упоменати.

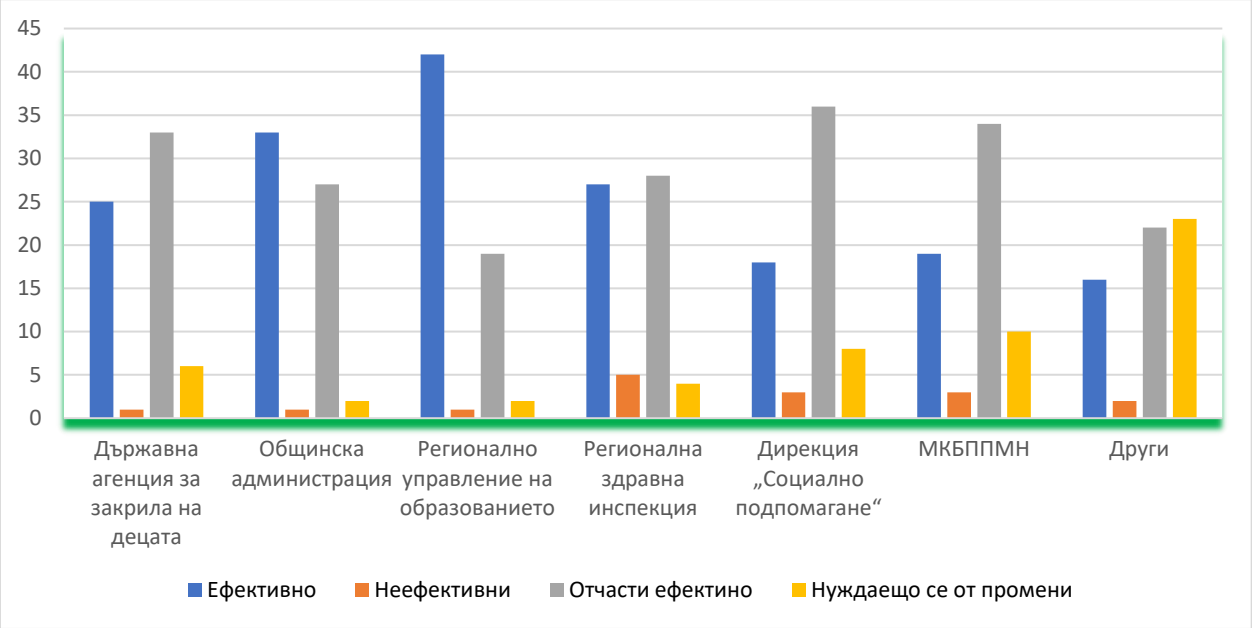
Както се вижда от отговорите на учители (виж фиг. 6), те смятат, че като цяло осъществяват ефективни взаимодействия с другите социални институции по отношение гарантиране правата на децата, следвани от отчасти ефективни, нуждаещи се от подобрение и неефективни.

Като цяло респондентите оценяват взаимодействието си с Регионално управление на образованието, Общинската администрация, Регионалната здравна инспекция, Държавната агенция за закрила на детето, Местната комисия за борба срещу противообществените прояви на малолетните и непълнолетните и Дирекциите за Социално подпомагане като ефективно.

Според учителите взаимодействието им с Дирекция „Социално подпомагане“, Местна комисия за борба срещу противообществените прояви на малолетните и непълнолетните, Държавна агенция за закрила на детето, Регионална здравна инспекция, Общинска

администрация и Регионално управление на образованието по отношение гарантиране правата на детето е отчасти ефективно и взаимодействието с Местната комисия за борба срещу противообществените прояви на малолетните и непълнолетните, Дирекция „Социално подпомагане“, Държавна агенция за закрила правата на детето, Регионален здравен инспекторат, Регионално управление на образованието и Общинска администрация се нуждае от подобрение.

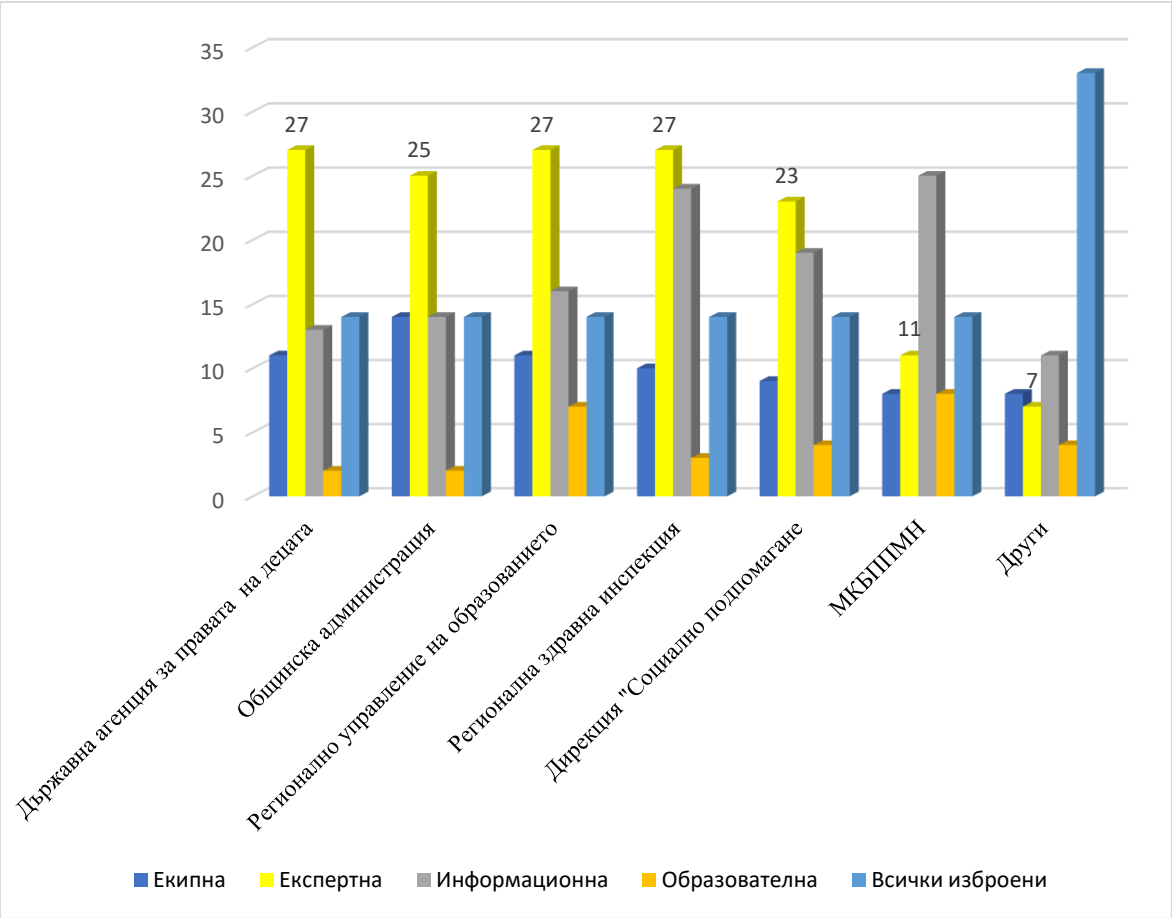
Учителите оценяват като неефективни взаимодействията си с Регионалната здравна инспекция (5 респонденти), Местна комисия за борба срещу противообществените прояви на малолетните и непълнолетните (3 респонденти), Дирекция „Социално подпомагане“ (3 респонденти), Регионалното управление на образованието (1 респондент), Общинска администрация (1 респондент) и Държавната агенция за закрила на детето (1 респондент) за гарантиране правата на децата.



Фигура 6. Взаимодействие между детската градина и другите социални организации по отношение, гарантиране правата на децата

88,9% от анкетираните учители посочват, че междуинституционалното взаимодействие на детската градина с изброените по-горе в текста институции има съществена роля за оказване на подкрепа на децата, а останалите (11,1%) посочват, че не могат да преценят.

Както се вижда от фиг. 7, най-често при оказването на взаимодействие с останалите социални институции, работещи с децата по посока гарантиране на правата им, се използват следните форми: експертна, информационна, всички изброени, екипна и образователна.



Фигура 7. Използвани форми при осъществяване на взаимодействието на детската градина с другите социални организации по отношение гарантиране правата на децата

Според учителите, взели участие в проучването относно гарантиране правата на децата в детските градини, би трябвало да се подобри комуникацията, координирането на дейностите, да се намали бюрокрацията, да се повиши предоставяната информация, своевременна координираност и комуникация, както и да се уеднаквят действията при сходни случаи. С предприемането на тези мерки междуинституционалното взаимодействие на детската градина с останалите социални организации, осъществяващи закрила и защита на децата, ще се подобри и по този начин ще се гарантират още повече правата на децата.

Обобщение и изводи

Като резултат от проведеното емпирично проучване, осъществено със служители на детски градини, можем да направим следните изводи:

- при управлението на детската градина като цяло се прилагат принципите на хуманното обучение, основаващи се на зачитане правата на детето и достойнството му;
- при изпълнение на професионалните си задължения педагозите се ръководят от принципа за спазване на най-висшите интереси на детето;
- детската градина се стреми да осигури възпитание, подпомагащо децата в израстването им и формирането им като личности;
- в изследваните детски градини се спазват основните принципи, свързани с гарантиране правата на детето, като принципите за: недопускане на дискриминация, най-

добрия интерес на детето; правото на всяко дете на живот; оцеляване и развитие и правото на децата да бъдат активни и да бъдат изслушвани;

- педагогическата среда, която е създадена в детските градини, взели участие в проучването, прилагат ориентиран към детето обучителен подход, като използват помощни средства и поддържат партньорски отношения с родителите;
- при работата с децата учителите използват различни методи за стимулиране изразяване на мнение, като прилагат различни интерактивни игри, утринни срещи, ролеви игри, индивидуални разговори, дискусии, викторини и др.;
- като цяло детските градини се стремят да осъществяват съвместни дейности с различни видове социални партньори като Държавна агенция за закрила на детето, Регионално управление на образованието, Регионална здравна инспекция, Местна администрация, Местна комисия за борба срещу противообществените прояви на малолетните и непълнолетните, Дирекция „Социално подпомагане“ по посока гарантиране правата на децата.

Адекватната и своевременна подкрепа на децата зависи пряко от ефективното междуинституционално взаимодействие на детската градина с другите социални организации, които работят на различните нива на управление по посока гарантиране правата на децата.

Взаимодействието на детската градина със социалните партньори е ефективно, но още има върху какво да се работи с цел подобрение.

През последните години се въведоха политики, които да защитават правата на децата от дискриминация и тормоз, и се утвърдиха мерки за намаляването им в образователните организации.

Изводите, които можем да направим от проведеното емпирично проучване, са свързани с това, че като цяло детските градини са ангажирани към осигуряването на качествено образование и закрила на правата на децата, като се стремят да осъществяват ефективни съвместни дейности с различни социални организации, които би трябвало да бъдат активни партньори в този процес. Независимо от това, че е налице напредък в комуникацията между различните институции, които гарантират правата на децата, е необходимо да се продължат усилията за подобряване на взаимодействието и координацията между различните организации, за да може да се гарантира пълната защита и подкрепа на децата в растежа и развитието им.

Библиография

Закон за предучилищното и училищното образование, Обн. ДВ. бр.79/13.10.2015, в сила от 01.08.2016, посл. изм. ДВ, бр. 64/05.08.2025.

Заповед № РД09-5906 от 28.12.2017 г. за утвърждаване на Механизъм за противодействие на тормоза и насилието в институциите в системата на предучилищното и училищното образование.

Постановление № 100/8.06.2018 г. за създаване и функциониране на механизъм за съвместна работа на институциите по обхващане, включване и предотвратяване на отпадането от образователната система на деца и ученици в задължителна предучилищна и училищна възраст (загл. изм. и доп. - ДВ, бр. 82/2019 г.).

Финансиране: Статията е част от цялостно теоретико-емпирично проучване, осъществяващо се с финансовата подкрепа на фонд Научни изследвания при СУ „Св. Кл. Охридски“ под номер на договор 80-10-96 от 28.05.2025.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА САМОРЕГУЛИРАНО УЧЕНЕ В УЧИЛИЩНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Антония Янакиева, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

POSSIBILITIES FOR SELF-REGULATED LEARNING IN THE SCHOOL ORGANISATION

Antoniya Yanakieva, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Докладът разглежда идеята за училището като жив организъм, който се променя, докато учи, и учи, докато се променя. В него саморегулираното учене не се мисли само като индивидуално усилие, а като начин на съществуване на цялата организация – от учителя, през психолога, до ръководството, както и на институционално ниво. В основата стои паралелът, че процесите на планиране, самонаблюдение, оценка, целеполагане и рефлексия действат и на организационно равнище, аналогично на индивидуалното. В този смисъл училището има своя вътрешна психология – своеобразен механизъм, чрез който регулира себе си и връзките си с другите. Тук попадат всички форми на квалификация, колегиално учене, консултативна подкрепа, наредби и стратегии не просто като изисквания, а като възможности, които могат да се подредят в логиката на саморегулацията и осъзнатото развитие.

Ключови думи: саморегулирано учене, училищна организация, рефлексия, адаптивност, устойчивост

Abstract: The paper explores the idea of the school as a living organism that changes as it learns and learns as it changes. From this perspective, self-regulated learning is not understood merely as an individual effort, but as a mode of existence of the entire organisation, encompassing teachers, school psychologists, leadership, and institutional structures. At its core lies the assumption that processes such as planning, self-monitoring, evaluation, goal setting, and reflection operate at the organisational level in ways analogous to those at the individual level. In this sense, the school can be seen as possessing its own internal psychology, a mechanism through which it regulates itself and its relationships with others. This includes various forms of professional development, collegial learning, consultative support, regulations, and strategies, viewed not simply as formal requirements, but as opportunities that can be aligned with the logic of self-regulation and conscious development.

Keywords: self-regulated learning, school organization, reflection, adaptability, resilience

Училището като жив организъм и възможности за саморегулация

Предизвикателствата на модерните времена предпоставят училището като организация, която умело балансира между традициите и устойчивостта на социално-образователния и възпитателния наратив, неизбежно повлияни от динамиката в развитието на съвременните общества. Днес училището отдавна не е просто институция, а се разглежда като динамично развиваща се и постоянно учеща се организация, която се стреми към саморегулация, себепознание и самоусъвършенстване, като едновременно развива и връзките си с други институции и с цялата общност. На този фон училището е основополагаща клетка на възпитанието и обучението на подрастващите, като априори е в самото ядро на промяната, защото е жив организъм, който, променяйки себе си, променя всичко и всички. В съвременната епоха на непрестанни информационни потоци и дигитални въздействия основният въпрос вече не е какво учим, а как да го научим, което измества фокуса от съдържанието към стратегиите за учене в цялата социално-образователна парадигма. Именно тук на преден план излиза темата за саморегулираното учене, не само в контекста на взаимодействията учител – ученик, но и по хоризонтала между самите учители, както и по вертикала – в самата структура на училищната организация, съобразно нейното място в йерархията на образователната система. Тази метакогнитивност на училището като динамично развиваща се и саморегулираща се организация изисква внедряването на

целенасочени мерки и политики за стимулиране на уменията на подрастващите за саморегулация на поведението и ученето през целия живот. Училището несъмнено има своята вътрешна психология – съвкупност от когнитивни, емоционални, поведенчески и мотивационни процеси, които определят начина, по който организацията функционира и се развива. Тази вътрешна динамика може да се разгледа като функционален паралел на саморегулацията на индивида – сложна система от механизми, благодарение на които организацията осъзнава и насочва собствените си процеси и управлява човешкия си капитал. Оттук произтича естествената връзка между индивидуалното и организационното учене, отразена и в концепциите за учещата се организация (Сенге, 2012)

Идеята за аналогия между индивидуалните механизми на саморегулацията и начина, по който организациите учат и се развиват, не е нова, но именно в училищна среда тя придобива особена яснота и конкретност. Нейното съдържание се разгръща в конкретни педагогически практики, в които принципите на саморегулираното учене се превеждат в реални стратегии на преподаване, учене и взаимодействие. Това е така, защото тук процесът на учене е едновременно индивидуален, колективен и институционален – динамика, в която се преплитат личните стратегии, екипните взаимодействия и организационните политики. Тук може да се постави също така и въпросът как училището превежда принципите на саморегулираното учене в собствения си живот като организация.

Теоретични основи на саморегулираното учене

Възможностите за саморегулирано учене в училищната организация могат да се разглеждат през призмата на утвърдените модели на индивидуална саморегулация, но и през общите принципи на планиране, самонаблюдение и рефлексия. Постиженията на психологията в теоретико-приложните изследвания на саморегулираното учене излизат на фокус през 80-те години на 20. век. За разширяване и задълбочаване на знанията в контекста на българската научна традиция безспорен принос носят трудовете на Й. Янкулова, които систематизират, адаптират и надграждат водещите научни модели в съвременната психология на образованието. „Саморегулираното учене се отнася до процеса на индивидуално учене, детерминирано и насочвано от саморегулиращи мисли и действия, благодарение на които се постигат предварително формулирани цели“ (Янкулова, 2016). Ефективното саморегулирано учене се базира също така на овладяването на три типа знания – декларативни, процедурни и метакогнитивни. Декларативните знания се отнасят до познаването на факти, понятия и принципи (какво знам), процедурните – до начините на прилагане (как да го направя), а метакогнитивните – до осъзнаването и контрола върху собственото мислене (как мисля за своето мислене). Подобни знания образуват ядрото на уменията за планиране, самонаблюдение, оценка и рефлексия, които изграждат структурата на саморегулираното учене. Независимо от индивидуално-личностните и когнитивните особености на обучаваните индивиди, съществено място в тази концепция заемат метакогнитивните и процедурните знания – не познаването на факти, понятия и правила, а овладяването на методи и стратегии, които не просто съпътстват, а съставляват самото ядро на ключовите умения за планиране, самонаблюдение, оценка и рефлексия.

В съвременните научноизследователски подходи се приема, че саморегулираното учене е специфичен когнитивно-мотивационен конструкт (Янкулова, 2014), който е свързан със способностите на хората да си поставят различни задачи и да ги постигат успешно на практика.

В историческото развитие на опитите за дефиниране на саморегулираното учене се откроява моделът на когнитивно-мотивационната саморегулация на М. Боекартс. Тя

разглежда взаимодействието между когнитивните процеси и мотивационно-емоционалната насоченост на поведението, координирани чрез метакогнитивни умения. Според Боекартс успешните учащи са онези, които осъзнават целите си, наблюдават напредъка си и регулират мотивацията и емоциите си спрямо тях (Boekaerts, 1999: 448). В по-късни разработки (Boekaerts, 2010, цит. по Янкулова, 2014) саморегулацията се описва като динамично взаимодействие между три системи – когнитивна, мотивационно-регулаторна и метакогнитивна, чиято синхронизация осигурява съзнателен контрол и гъвкавост на ученето. Тези взаимосвързани равнища могат да се разпознаят в трите функционални роли на училището – обучителна, възпитателна и мотивационна. Подобно на начина, по който моделът на Боекартс описва взаимодействието между когнитивните, мотивационните и метакогнитивни процеси, училищната организация функционира чрез своята когнитивна функция – преподаването и усвояването на знания; мотивационния слой – ценностите, емоционалния климат и чувството за принадлежност; и метакогнитивния слой, който отразява взаимната връзка между тях и се реализира чрез процесите на рефлексия, оценка и осъзнаване на цялостната педагогическа практика. В този смисъл училището се явява саморегулираща се и учеща се система на индивидуално, екипно и институционално равнище.

Една от водещите научни постановки относно саморегулираното учене е разработена от Б. Зимерман, който го разглежда не като вродено умение, а като съзнателен процес на самонасочване – способността на учащия да управлява собственото си мислене, поведение и мотивация. Благодарение на този процес когнитивните способности се превръщат в реални действия, подчинени на целта. Моделът на самонасочената обратна връзка (Self-oriented feedback loop) има ключово значение за оптимизирането на саморегулираното учене (Янкулова, 2016). Моделът на Зимерман обхваща три фази – планиране, изпълнение и саморефлексия. Първата фаза включва поставянето на цели, изборът на стратегии и активирането на вътрешната мотивация за постигане на резултат. Втората се свързва със самоконтрол, с концентрация и наблюдение на напредъка спрямо поставените цели. Третата настъпва след дейността и осигурява вътрешна обратна връзка за постигнатото, подготвяйки следващия цикъл на ученето.

Цикълът на Б. Зимерман може да се разчете в динамиката на училищната организация като естествен процес на развитие, в който планирането е целеполагането в институцията – стратегията за бъдещата визия, изпълнението са всички програми и дейности, реализирани в рамките на процеса, а рефлексията е обратната връзка, оценката за свършената работа. В основата на този кръгов процес стои идеята, че саморегулацията е форма на съзнателно управление на поведението и средата – принцип, който е доразвит в социално-когнитивната теория на А. Бандура.

Теоретичните основи на социално-когнитивната теория на А. Бандура подчертават, че поведението и ученето се регулират чрез интеракциите между личността, действията и средата, а не единствено от външни стимули или вътрешни импулси. Основен акцент в концепцията на Бандура е, че „хората са самоуправляващи се, проактивни, способни на саморефлексия и саморегулация същества – не просто реактивни организми, оформяни от външни сили или вътрешни импулси“ (Bandura, 2001). Бандура утвърждава, че хората могат съзнателно да проектират своето бъдеще, самомотивирайки се и вярвайки в своята самоефикасност (self-efficacy). И точно способността да се планират и предвиждат бъдещите събития е едно от най-важните постижения на човешкото съзнание. На тази основа може да се заключи, че саморегулираното учене е активно действие: човекът е агент на промяната, а не просто субект, осъзнаващ и преживяващ.

Пренесено в образователен контекст, това означава, че ученикът, учителят и училището са активни субекти на собствения си растеж. В този смисъл общуването в училищна среда може да се разглежда като психологичен механизъм за личностна и социална промяна (Игнатов, 2009). Училището може да се мисли като саморегулираща се организация, която наблюдава сама себе си, самооценява се и предприема активни действия и политики по отношение на корекции и подобрения за постигане на устойчиво развитие. В този ред на мисли саморегулацията е не само индивидуален, но и организационен процес, а самоефикасността е общата отговорност на училищната общност да предвижда и управлява промяната. Активната роля на организацията в своето развитие е нейна колективна отговорност. Това означава, пренесено в училищната реалност, наличието на качествена комуникация, сътрудничество и обмен на знания, преднамерена свързаност и метарефлексия.

В съвременните изследвания идейното наследство на Пол Пинтрич се разглежда като своеобразна педагогическа философия, в която мотивацията и смисълът на ученето са централни елементи на саморегулацията. Неговият интегративен подход обединява когнитивни, мотивационни и контекстуални компоненти, представяйки саморегулираното учене като динамична система от взаимодействащи процеси, които се адаптират спрямо целите, контекста и социалната среда. Този подход е основополагаща рамка в съвременната психология на образованието (Schunk, 2005). Основен акцент в теорията на Пинтрич е ролята на целите, не крайният резултат, а смисълът на ученето насочва вниманието, мисленето и действията. Той различава три типа цели – ориентиране към овладяване, представяне и избягване на неуспех, които определят посоката и дълбочината на учебната активност.

В метафората на училището като саморегулираща се и учеща система тази типология на целите може да се разглежда като израз на организационна мотивация. Организация, ориентирана към цели по овладяване, се стреми към усъвършенстване на всички участници в образователния процес – учениците, учителите и ръководството. Обратно, ориентация към представяне насочва усилията си към външни резултати – рейтинги и конкуренция. В реалната практика двата типа цели съществуват едновременно и не си противоречат, но балансът между тях определя културата на ученето в институцията и характера на нейната устойчивост. Ако моделът на М. Боекартс показва как познанието и мотивацията функционират във взаимна връзка, то П. Пинтрич насочва вниманието към целите като интегриращи смисли в самото ядро на саморегулираното учене. В съзвучие с това разбиране училището учи на три равнища – индивидуално, групово и институционално, а стратегическото и споделено целеполагане, както и рефлексията между тях, превръщат институцията в саморегулираща се организация (Янкулова, 2014).

Подкрепа на саморегулацията в училищната организация

В логиката на представените теоретични модели възможностите за подкрепа на саморегулираното учене в рамките на училищната организация могат да се разпознаят в редица реални механизми и педагогически практики, които регламентират и осигуряват условия за планиране, действие и рефлексия, както на индивидуално, така и на организационно равнище.

Подобно на когнитивно-мотивационни процеси при отделните индивиди, училищната организация също притежава вътрешни механизми за самоосъзнаване, самонаблюдение и развитие. Те се проявяват чрез целенасочени дейности на вътрешноучилищна квалификация, педагогически съвети, работа по методически обединения, наблюдения на

уроци, колегиална и институционална обратна връзка – съгласно действащите нормативни документи (напр. Наредба № 11 за оценяването и Наредба № 15 за квалификацията). Тези дейности по своята същност активират основните конструкти на саморегулираното учене. Благодарение на тяхното взаимодействие всички страни в процеса, както по хоризонтала, така и по вертикала, са активни субекти в общия процес на училището като учеща се организация.

В тяхното взаимодействие се формира вътрешна култура на споделяне и подкрепа, в която учителите и ръководството не са просто носители на функции, а съучастници в общ процес на учене. Това е организационната метакогнитивност на училището – способността да се разпознават нуждите, да се извличат поуките и да се регулират действията спрямо направения самоанализ. На външно равнище възможностите за подкрепа на саморегулираното учене се осигуряват чрез системата за квалификация и професионално развитие на педагогическите специалисти (Наредба № 15). Участията в обучения, самостоятелно избрани от педагогическите специалисти, националните и регионалните програми, както и партньорствата с по-широк кръг от общности – университети, общини, неправителствени организации разширяват хоризонтите на педагогическата практика и подпомагат обмена на идеи и опит. Така се реализира ключовата функция на учещата организация – да учи не само от себе си, но и от другите. Практиката показва, че в много училища процесът на квалификация се организира по начин, който отразява принципите на саморегулацията на групово равнище. Учителските екипи обсъждат своите професионални потребности и колективно определят направленията за обучения, както във вътрешната, така и във външната квалификация. Подборът на темите се прецизира след предварително предложени варианти, така че избраните обучения да съответстват на реалните нужди и интереси на педагогическата общност. По този начин процесът на квалификация се превръща във форма на споделено учене и организационна метарефлексия, при която училището осъзнато регулира собствените си пропуски и насочва усилията си към усъвършенстване. Наред с това училищните стратегии и вътрешни правилници изразяват визията и ценностните ориентири, през които се залагат и осъществяват тези процеси. Когато вътрешните и външни механизми на подкрепа действат в синхрон, училището се превръща в адаптивна система, с ясно формулирани цели, посоки и пътища за развитие. При условие че тези форми на подкрепа са вплетени в мотивацията на отделните личности, те не се приемат само като административни изисквания, а като естествена форма на усъвършенстване, която идва отвътре – от осъзнат стремеж и желание за промяна.

Ролята на медиаторите в системата – училищният психолог и ръководството – е ключова за улесняването на процесите на саморегулация и поддържането на баланса между автономия и подкрепа. Чрез своите дейности те превеждат принципите на саморегулираното учене в реални организационни практики. В духа на концепцията на Нюман (Newman, 2010), според когото адаптивното търсене на помощ е основен компонент на саморегулираното учене и показател за осъзнатост, а не за зависимост, училищният психолог изпълнява функцията на институционален фасилитатор на този процес. Макар Нюман да разглежда адаптивното търсене на помощ в контекста на англоезичната образователна практика на образователния терапевт (educational therapist) – роля без пряк еквивалент в българското училище – идеята му остава приложима към разбирането за функцията на училищния психолог. В нашите условия психологът изпълнява сходна посредническа роля между индивидуалните потребности и институционалните ресурси за подкрепа, създавайки среда, в която търсенето на помощ е осъзнат избор, а не проява на слабост. В своята ежедневна работа – чрез обучения, индивидуални и групови срещи и консултации, диагностика,

превенция и корекционна дейност, училищният психолог действа като медиатор на благополучието. Той е естествен мост между администрацията, учителите и учениците, поддържайки баланса между човешките взаимоотношения и организационните изисквания.

В съвременната образователна реалност училището се утвърждава като лидер вътре в себе си – организация, която притежава иманентни способности за саморегулация. Това лидерство не е форма на йерархия, а на съподчиненост на целите, механизъм, който насочва управлението не просто към хората, а към смисъла.

Библиография

Игнатов, М. (2009). Интензивно общуване и личностна промяна. София: Издателство „София“.

Сенге, П. (2012). Петата дисциплина: Изкуството и практиката на самообучаваща се организация. София: Изток-Запад.

Янкулова, Й. (2008). Модерни аспекти в психологията на образованието. Второ преработено издание. София: Пропелер.

Янкулова, Й. (2016). Педагогическа психология. София: Парадигма.

Янкулова, Й. (2016). Емоции и саморегулация на ученето. София: Парадигма.

Янкулова, Й. (2014). Психологически анализ на концепциите за ученето и саморегулацията през целия живот. Годишник на СУ „Св. Климент Охридски“, Философски факултет, т. 105, 48-66. София: УИ „Св. Климент Охридски“; <https://research.uni-sofia.bg/bitstream/10506/1262/1/GSU%20PSIHOLOGIA%20TOM%20105.pdf> (достъп: 30.10.2025).

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. Annual Review of Psychology, 52, 1-26.

Boekaerts, M. (1999). Self-regulated learning: Where we are today. International Journal of Educational Research, 31(6), 445-457.

Boekaerts, M., Pintrich, P. R., & Zeidner, M. (Eds.). (2000). Handbook of Self-regulation. New York: Academic Press.

Newman, R. S. (2010). Encouraging students to seek academic help: The role of the educational therapist. The educational therapist 31(2), 8-10.

Schunk, D. H. (2005). Self-regulated learning: The educational legacy of Paul R. Pintrich. Educational Psychologist, 40(2), 85-94.

Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich & M. Zeidner (Eds.), Handbook of Self-Regulation (pp. 13-39). San Diego: Academic Press.

ДОБРИ ПРАКТИКИ В ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ В ОБЛАСТТА НА НАУЧНИТЕ ИЗСЛЕДВАНИЯ И ИНОВАЦИИТЕ ВЪВ ВИСШИТЕ УЧИЛИЩА И ЕВРОПЕЙСКИТЕ УНИВЕРСИТЕТСКИ АЛИАНСИ

Доц. д-р Екатерина Кюскиева-Арабска, ВУАРР, гр. Пловдив

GOOD PRACTICES IN THE INSTITUTIONAL TRANSFORMATION IN RESEARCH AND INNOVATION DIMENSION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND EUROPEAN UNIVERSITY ALLIANCES

Assoc. Prof. Ekaterina Kyuskieva-Arabska, PhD, University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv

Резюме: Докладът представя опита на Висше училище по агробизнес и развитие на регионите в институционалната трансформация в областта на научните изследвания и иновациите, като част от Европейски университетски алианс „Иновации за регионална устойчивост“ – ИНВЕСТ.

Ключови думи: Европейски университетски алианси, научни изследвания и иновации, добри практики

Abstract: The paper presents the experience of the University of Agribusiness and Rural Development in the institutional transformation in research and innovation dimension, as part of the European University Alliance "Innovation of Regional Sustainability" – INVEST.

Keywords: European University Alliances, research and innovation, good practices

Въведение

Идеята за дългосрочно и устойчиво, структурно и стратегическо сътрудничество намира израз в основните цели за подобряване на международната конкурентоспособност на висшите училища в Европа и промотиране на Европейските ценности и идентичност (The European Universities alliances in action, 2025).

Доклад на Европейската комисия (Report on the outcomes and transformational potential of the European Universities initiative, 2025) представя резултати за трансформационния потенциал на инициативата „Европейски университети“, напредъка, постиженията и дава представа за оставащите предизвикателства, препоръки за продължаване на успеха на инициативата в дългосрочен план. Докладът е всеобхватен опит да се оцени какво са постигнали алиансите от създаването си през 2019 г. и как са трансформирали европейските модели на висше образование и транснационално сътрудничество. Докладът предоставя информация за трансформационните въздействия в областта на транснационалното институционално сътрудничество и споделеното управление; съвместното предоставяне на образование и мобилност; сътрудничеството с обществото и икономиката; институционализираното сътрудничество в областта на научните изследвания и иновациите и резултатите за по-широката система за висше образование, включително на национално и европейско ниво. Това проучване показва значителния трансформационен потенциал и напредък към изграждането на пълноценни съюзи на европейските университети и постигането на амбициозните политически цели на инициативата, пет години след стартирането ѝ по Програма Еразъм+ през 2019 г. Заключение е направено, че все още е сравнително рано да се оцени пълномащабното въздействие на инициативата „Европейски университети“ върху европейските висши учебни заведения и системите за висше образование в Европа като цяло, тъй като някои от алиансите са започнали съвсем наскоро

– през 2024 г. или дори 2025 г. Поради това се очаква резултатите и трансформационният потенциал на инициативата да се увеличат в бъдеще. В доклада се посочва, че от самото си начало през 2019 г. инициативата предизвика безпрецедентен интерес и вълнение сред европейската общност за висше образование, привличайки нарастващ брой предложения в рамките на пет последователни покани за предложения по Програма Еразъм+ и бързо нараствайки от първоначално 17 алианса, избрани в рамките на пилотната фаза на инициативата, обединяващи 114 висши училища.

Инициативата „Европейски университети“ на Европейската комисия приема транснационалните алианси на висшите училища като пионери в изграждането на университетите на бъдещето. Със 73 Европейски университетски алианса от близо 650 висши училища от цяла Европа (European Universities Initiative, 2025), включително всички държави-членки на ЕС, както и Албания, Босна и Херцеговина, Исландия, Черна гора, Република Северна Македония, Норвегия, Сърбия и Турция, инициативата е една от най-амбициозните за иновации, добри практики и качество в полза на обучаеми, преподавателски и административен състав в сферата на висшето образование и за цялото общество.

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите е сред първите пет висши училища в България, станали част от Европейски университетски алианси, финансирани по Програма Еразъм+. Целта на настоящия доклад е да представи част от опита на висшето училище в институционалната трансформация в областта на научните изследвания и иновациите, като част от Европейски университетски алианс „Иновации за регионална устойчивост“ – ИНВЕСТ.

Добри практики в разработване на модел за институционална трансформация в областта на научните изследвания и иновациите

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите (ВУАРР) е специализирано висше училище, чиято мисия е ориентирана към осигуряване на достъп до висше образование и устойчиво развитие на регионите (https://uard.bg/).

През 2020 г., след няколко години работа по проектна идея за създаване на Европейски университетски алианс, ВУАРР стартира проект по Програма Еразъм+ заедно с още четири висши училища от Словакия, Гърция, Финландия и Нидерландия (Slovak University of Agriculture in Nitra, University of Thessaly, Karelia University of Applied Sciences and Van Hall Larenstein University of Applied Sciences). Проектът на Европейски университетски алианс „Иновации за регионална устойчивост“ – ИНВЕСТ завърша успешно първата си тригодишна фаза на проектно финансиране и продължава във втора четиригодишна фаза с включване в алианса на още три университета от Франция, Италия и Испания (University of University of Reims Champagne-Ardenne, University of Milano-Bicocca and University of Cordoba) (https://www.invest-alliance.eu/). Още през първия период алиансът печели допълнително финансиране по Програма Хоризонт 2020 за проекта Invest for Excellence in Regional Sustainability – INVEST4EXCELLENCE (https://www.invest4excellence.eu/).

Участието на ВУАРР в Европейски алианс на университети се основава на взето стратегическо решение за развитие в областта на образованието и обучението, науката и иновациите, отговорността за устойчиво развитие и социалното въздействие на съвременните образователни институции. За висшето училище участието в такъв мащабен проект става една от основните дейности, което води до вътрешна трансформация в процесите и преориентиране на дейностите към приоритетите на това ключово партньорство (Стратегически план за развитие на ВУАРР – Пловдив през периода 2022-

2030, Стратегия за развитието на научноизследователската дейност на ВУАРР за периода 2022-2030, Политика по качеството на ВУАРР, 2025).

Настоящият доклад представя опита на висшето училище в институционалната трансформация в областта на научните изследвания и иновациите основно чрез участието в проекта INVEST4EXCELLENCE. Проектът има за цел да разработи интегрирана и дългосрочна съвместна стратегия за научни изследвания и иновации в съответствие с образователните стратегии на алианс ИНВЕСТ. ВУАРР координира работния пакет за разработване на модел за институционална трансформация в научните изследвания и иновациите и участва активно в дейностите по изграждане на Европейска иновационна екосистема за академичните среди, бизнеса и обществото; разработване на инструменти за изграждане на капацитет и др., като включването и ангажирането на заинтересованите страни в регионите е основен акцент в дейностите.

Стратегията за научни изследвания и иновации на ИНВЕСТ, разработена по проект INVEST4EXCELLENCE (INVEST4EXCELLENCE Joint Strategy on Research and Innovation, 2023) се основава на и отговаря на стратегическите нужди на всеки от университетите-партньори и има за цел да формира конкурентен Европейски алианс със значително въздействие върху устойчивото развитие в регионите като цяло в Европа и по-широко в световен мащаб. Цялостната стратегия е изградена върху три основни стълба, а именно: 1) Регионална трансформация, екосистеми и предприемачество, 2) Гъвкаво образование и педагогика и 3) Изграждане на Център за върхови постижения в областта на научните изследвания и иновациите.

Мисията на алианса е да даде тласък на сътрудничеството между науката и регионалните общности, за да се насърчи напредъкът към ресурсно ефективна и конкурентна регионална икономика и благосъстояние чрез иновативни решения, акцентирайки върху трите ни основни области на устойчивост: 1) Вода, енергия, храна и околна среда, 2) Качество на живот и 3) Предприемачество. Ценностите на ИНВЕСТ показват силен ангажимент към устойчивост и отговорност, резултати, качество в научните изследвания, регионално благополучие и глобална отговорност.

Разработването на иновативни решения за отговорно регионално развитие чрез качествени изследвания, трансфер на иновации, споделяне на знания и сътрудничество се основава на многообразието, сътрудничеството, откритостта и европейските стратегически приоритети за научни изследвания и иновации. Алиансът се фокусира върху регионалния фокус и същевременно силно се стремим към глобална перспектива, насочена към ефективност в борбата с глобалните предизвикателства.

Основните цели са: 1) постигане на силно международно сътрудничество в областта на научните изследвания и иновациите чрез институционална трансформация в университетите партньори в ИНВЕСТ, 2) утвърждаване на ИНВЕСТ като международно признат алианс в областта на научните изследвания и иновациите в и извън Европа, 3) увеличаване на въздействието на международното сътрудничество в областта на научните изследвания и иновациите, 4) увеличаване на социалното въздействие на ИНВЕСТ в резултат на отговорни научни изследвания и иновации.

ВУАРР и партньорите приемат и подписват Policy statement for INVEST alliance joint strategy on research and innovation (част от INVEST4EXCELLENCE Joint Strategy on Research and Innovation), като демонстрира своята официална подкрепа и колективен ангажимент към споделената визия и стратегия за развитие на научните изследвания и иновациите, насърчаване на сътрудничеството и прозрачността и „задвижване на трансформативни промени в европейския изследователски пейзаж“.

ВУАРР приема общия принцип, че процесът на институционален преход на партньорите от алианса за постигане на съвместната визия за научни изследвания и иновации до 2030 г. изисква далновиден подход, когато промените в обществото и околната среда стават все по-бързи и по-непредсказуеми. Това води до създаване на гъвкава и устойчива стратегия с ясни процеси и методи за непрекъснато актуализиране, за да може алиансът да се справя, да се бори и да използва предстоящите предизвикателства и възможности. ИНВЕСТ обаче претърпява големи промени, като към него се присъединяват три големи научни университета и разширява географския обхват на алианса в Европа, но от друга страна, един опитен университет по приложни науки се оттегля от алианса. Тези големи промени са взети предвид при разработването на стратегията и политиката за бъдещо развитие.

Проектираната визия на ИНВЕСТ за втората фаза на проектно финансиране по Програма Еразъм+ е да се стимулира отговорна трансформация за регионите и общностите, да им се предоставят креативни решения чрез съвместни резултати от включването на научните изследвания в образованието и да се превърнат съвременните предизвикателства във възможности. Визията изразява ангажимента за развитие на знанията, повишаване на качеството и релевантността на висшето образование и научните изследвания и укрепване на връзките между образованието, научните изследвания и иновациите. Освен това, значението на отворената наука е силно подчертано.

Партньорите в ИНВЕСТ поставят фокус на устойчивото развитие, новите иновации и засилването на международното сътрудничество и по-голямото въздействие върху глобалното развитие в своите стратегии, както и на ангажимента да бъдат част от Европейското изследователско пространство (ERA). Европейското изследователско пространство означава ангажиране със стратегията на ЕС за научни изследвания и иновации, включително целите на Европейския зелен пакт. Това означава и споделяне на общи ценности, като например отворената наука и Пакта за научни изследвания и иновации.

Продължавайки със стратегическо решение за изграждане на мрежа от регионални „живи лаборатории“, алиансът ги разглежда като иновативни платформи за сътрудничество в т. нар. „четворна спирала“ в контекста на научните изследвания, образованието, иновациите и обществото. Платформите „живи лаборатории“ се разглеждат като функциониращ инструмент за включване на заинтересованите страни и гражданите в научните изследвания и иновациите и за засилване на регионалната значимост на университетските научни изследвания и иновации и образование.

Документът The Transition Towards Regional Sustainable Futures: A Position Paper on Exploring a Transdisciplinary View on the INVEST Living Lab Approach (2002 г.) има за цел да установи базовата линия и да предостави водещи принципи за подобряване на подхода на „живите лаборатории“ като предвижда амбициите за идентифициране на общи аспекти и критерии за разработването и изпълнението на пътищата на преход в регионалните „живи лаборатории“ на ИНВЕСТ. Алиансът прави стъпки към образователни иновации и методи на изследване. Прилагането на методологията на „живите лаборатории“ води до успех, защото в тях алтернативите могат да бъдат проучени от всички заинтересовани страни заедно. Тази „заедност“ е от съществено значение, защото (както се посочва от партньорите) преходите към устойчиво развитие ще бъдат успешни, и следователно ще бъдат и социално устойчиви, само ако се гарантира справедливост в интересите на всички участници.

Стратегията за научни изследвания и иновации представя съвместната мисия, визия, ценности и цели на ИНВЕСТ за научни изследвания и иновации до 2030 г. Тя е свързана и със стратегията за интернационализация на алианса. Освен това стратегията определя

основните контролни точки и средства за постигане на визията под формата на пътна карта и определя ключови показатели за ефективност, за да се измери напредъкът към целевата институционална трансформация. Съвместната стратегия за научни изследвания и иновации на INVEST е всеобхватен документ, който формулира споделената визия, цели и практически мерки за съвместни научни изследвания и иновации, обхващащи различни аспекти на научноизследователските и иновационни дейности и институционалната трансформация на алианса.

Новото мото на ИНВЕСТ е: „Отвореност и споделени знания за иновации и успех“. С приемане на Съвместна политика за научни изследвания и иновации в ИНВЕСТ (част от INVEST4EXCELLENCE Joint Strategy on Research and Innovation), ВУАРР декларира готовността за следване на основните принципи в институционалната трансформация в научните изследвания и иновациите.

В рамките на проекта INVEST4EXCEELENCE, ВУАРР координира и разработването на Стратегия за интернационализация на научните изследвания и иновациите (INVEST4EXCELLENCE Internationalization Strategy for Research and Innovation, 2023) като документ, очертаващ рамката за подобряване на процеса на интернационализация на ИНВЕСТ. Тя разглежда научноизследователските и иновационните дейности в рамките на ИНВЕСТ в транснационален аспект и в контекста на интегрираната и дългосрочна съвместна стратегия за научни изследвания и иновации в съответствие с образователните стратегии на алианс. Стратегията за интернационализация на научните изследвания и иновации се основава на приоритетните области, определени на европейско ниво в областта на научните изследвания и иновациите, особено по отношение на въпроса за транснационалното сътрудничество.

Стратегията поставя основите и на изграждането на мрежа от Европейски университетски алианси, наречена “Science for regional sustainability” (SCIENCE4REGIONS), чиито дейности се координират от ВУАРР.

В съответствие с дългосрочната визия за научноизследователските и иновационни дейности на алианса, двете стратегиии подчертават значението на устойчивостта с фокус върху създаването на трайно въздействие, изграждането на партньорства, принос за обществеото и икономическото развитие в регионите и извън тях, както и участието в преодоляването на съвременните глобални предизвикателства. ИНВЕСТ приема и ново мото: „Високи постижения в образованието и научните изследвания за устойчиво регионално развитие“.

Фактът, че всичко функционира глобално и че въпросът не е „глобализация срещу глокализация“, а „глобализация и глокализация“, стратегията за интернационализация на ИНВЕСТ и партньорските университети ориентира тази визия към изграждането на нов модел на взаимодействие в „четворната спирала“, където образователните и научните среди, държавата, бизнеса и общността постигат високо ниво на синергия на международно ниво и допринасят ефективно за постигането на Целите за устойчиво развитие, като се фокусират особено върху потенциала на инициативата за Европейски университети.

ИНВЕСТ и партньорите декларират: Заедно можем да постигнем повече за:

1) Високи постижения в образованието, научните изследвания и иновациите за устойчивост чрез изграждане на истински интегриран европейски университет, който прилага съвместен съгласуван подход,

2) Зачитане на общите ценности, благоприятстване на транснационалното сътрудничество, свързване на различни заинтересовани страни и повишаване на качеството и релевантността на образованието и научните изследвания.

Справяйки се със съвременните предизвикателства пред устойчивото развитие, ИНВЕСТ действа като катализатор на промяната в регионите и насърчава гражданската ангажираност. Университетите партньори вярват, че алиансът има големия потенциал да подобри европейското висше образование и научни изследвания, неговата глобална конкурентоспособност и европейското сътрудничество чрез засилване на транснационалното университетско сътрудничество във всичките му форми.

В стремежа си към развитие на научните изследвания и иновациите, проектът INVEST4EXCELLENCE има за цел да насърчи екосистема от сътрудничество и обмен на знания между партньорските институции. Създаването на Кодекс и база данни за отворена наука представлява ключов етап в рамките на общите цели на проекта. Тази задача е посветена на разработването на всеобхватен Кодекс и база данни за отворена наука, които служат като ръководна рамка за етични изследователски практики, отворено разпространение на научни знания и създаване на авангардна дигитална платформа. Основната цел е да се положат основите за насърчаване на принципите на отворената наука, характеризираща се с прозрачност, приобщаване и сътрудничество, която се очертава като промяна на парадигмата в съвременните изследвания. Чрез приемане на практики за отворена наука, алиансът се стреми да подобри качеството, възпроизводимостта и въздействието на резултатите от изследванията, като същевременно засили ангажираността на заинтересованите страни и обществото като цяло (INVEST4EXCELLENCE Open Science Database, 2023). ВУАРР участва в разработването на Кодекс за отворена наука, който обхваща основните етични насоки, принципите на отворената наука и най-добрите практики в научните изследвания. Този кодекс служи като ръководен документ за всички членове на алианса, осигурявайки най-високите стандарти за почтеност и откритост в научните изследвания. Създадена е и база данни за отворена наука като новаторска онлайн платформа за споделяне на цифрово съдържание в областта на научните изследвания и иновациите. Определени са посланици на отворената наука във всяка партньорска институция, отговорни за застъпничеството и разпространението на принципите на отворената наука. Тези посланици играят ключова роля в насърчаването на култура на откритост, сътрудничество и споделяне на данни сред изследователите.

В рамките на INVEST4EXCELLENCE ВУАРР координира и дейностите по разработване на Наръчник с добри практики за институционална трансформация в областта на научните изследвания и иновациите и препоръки за политики (Best Practices Handbook in the Institutional Transformations in Research and Innovation and Recommendations to Policy Makers, 2024). Той представя опита и добрите практики на алианса и партньорските университети в процеса на институционална трансформация в областта на научните изследвания и иновациите за устойчиво развитие.

Наръчникът разглежда:

1) Институционалната трансформация в областта на научните изследвания и иновациите в контекста на устойчивото развитие и концепцията за устойчивост. Представен е въпросът за устойчивостта и устойчивото развитие в съвременните висши училища, като се фокусира върху въздействието на висшето образование върху устойчивото развитие, концепцията за устойчив университет и организационните пътища на трансформация за създаване на устойчиви университети, включително университети в партньорства за устойчиво развитие и ангажиране на заинтересованите страни. Казуси относно Целите за устойчиво развитие (ЦУР) в университетите са подбрани и обобщени, като се вземат предвид научните изследвания и иновациите, институционалните промени и

трансформациите за устойчивост в различните им аспекти. Европейският университетски алианс ИНВЕСТ също е посочен като добра практика.

2) Добри практики по проекта INVEST4EXCELLENCE: интегриране на образователни, научноизследователски и иновационни стратегии за институционална трансформация. ИНВЕСТ представя интегрирана и дългосрочна съвместна стратегия за научни изследвания и иновации и предлага нов модел за институционална трансформация в измерението на научните изследвания и иновациите. Представени са следните добри практики: съвместната стратегия за научни изследвания и иновации, обща програма за научни изследвания и иновации, обща политика за институционална трансформация в научните изследвания и иновациите, стратегия за интернационализация на научните изследвания и иновациите, регионалните „живи лаборатории“ на ИНВЕСТ, база данни за отворена наука, инструменти за изграждане на капацитет и внедряване и популяризиране на инструмента I-EDUC8EU.

3) Опит на университетите в ИНВЕСТ в институционалната трансформация в областта на научните изследвания и иновациите като част от алианса. Специално внимание е обърнато на основните промени в стратегиите и документите за планиране в университетите партньори в ИНВЕСТ след присъединяването им към алианса, анализ на силните и слабите страни в процеса на институционална трансформация – както за университета, така и за алианса, както и въздействието на алианса върху институционалната трансформация в областта на научните изследвания и иновациите в участващите университети (политики, стратегии, дейности, изпълнени действия, основни недостатъци и препоръки).

4) Опит и добри практики в алиансите на ЕС в институционалната трансформация в измерението на научните изследвания и иновациите. Кратки презентации за дейностите на други алианси на ЕС в областта на институционалната трансформация в измерението на научните изследвания и иновациите.

5) Процесът на институционална трансформация в научните изследвания и иновациите за устойчивост. Институционалните промени към отговорни научни изследвания и иновации са представени в няколко аспекта, съгласно целенасочени казуси в университети на ИНВЕСТ, анализиращи проблемите в тях, алиансите на ЕС и Европа, като фокусът е върху конкретни препоръки.

6) Насоки за институционална трансформация в научните изследвания и иновациите. Основните резултати от целевите казуси са представени в следните раздели: Елементи в институционалната трансформация в научните изследвания и иновациите – основни стъпки, двигатели, участници, бариери, развития и предизвикателства; Осъществяване на процеса на институционална трансформация в научните изследвания и иновациите – в университети ИНВЕСТ, в страните на ИНВЕСТ и в Европа; Институционални промени към отговорни научни изследвания и иновации – институционална трансформация и развитие на лидерството, интеграция на научноизследователски и образователни и обучителни дейности, ангажиране на заинтересованите страни/обществеността, институционално предприемачество, дигитална трансформация в научните изследвания и иновациите и обществени/регионални въздействия; и Обобщени насоки за институционална трансформация в научните изследвания и иновациите.

7) Препоръки към политиките. Препоръките към политиките са фокусирани върху общественото въздействие на научните изследвания и иновациите и устойчивото регионално развитие в четири основни направления: политики в институционалната трансформация в отговорни научни изследвания и иновации; регулаторни реформи; механизми и подходи за финансиране; инициативи и участие на заинтересованите страни.

Фокусът е върху процеса на интегриране на образователни, изследователски и иновационни стратегии за институционална трансформация за устойчиво развитие, а конкретни насоки могат да бъдат намерени в разделите, разглеждащи въпроса в различни аспекти, интегрирани от общата визия и разбиране на процеса по отношение на лидерство, ангажиране на заинтересованите страни, институционално предприемачество, дигитална трансформация и обществено въздействие на научните изследвания и иновациите (икономически, социални и екологични измерения), особено на регионално/местно ниво.

Наръчникът може да се използва като справочник за добри практики и насоки за институционалната трансформация в научните изследвания и иновациите за устойчиво развитие от различни потребители/участници, споделящи опита и добрите практики на алианса ИНВЕСТ и университетите партньори, вкл. ВУАРР, предоставяйки нови виждания по актуални въпроси и идеи за по-нататъшно развитие.

Проектът повлиява на взаимодействията и стратегическото планиране в алианса, води до институционална адаптация и трансформацията на системите за научни изследвания и иновации, което въздейства на бъдещото развитие на партньорите. За ВУАРР участието означава не само актуализиране на стратегически документи, но и цялостна трансформация в организацията – организационни промени, които изискват ангажиране на целия академичен състав и имат за цел оказване на положително влияние върху развитието на академичната общност и връзката със заинтересованите страни.

В резултат на проекта бе изграден иновативен модел за институционална трансформация в областта на научните изследвания и иновациите – „дългосрочен инструмент за интегрирано, систематично, структурно и устойчиво въздействие на различните нива и области на дейност в партньорските университети, базирани на техните силни страни и потенциал за синергии“. ВУАРР координира дейностите по новите стратегии за интернационализация, изследвания и иновации в алианса, както и наръчник с най-добри практики в институционалната трансформация и препоръки за бъдещите политики.

ВУАРР, съвместно с партньорските университети от Словакия, Гърция, Финландия и Нидерландия, участва в изграждането на регионалните „живи лаборатории“ на ИНВЕСТ и интегрирането им в Европейската иновационна екосистема. Паралелно бяха идентифицирани ключовите компетенции и умения, разработени инструменти за обучение за интегриране на практиките за отворена наука и осигуряване на обучения за различни целеви групи. Инструментът I-EDUC8EU насърчава идеята за динамична персонализация на учебните пътища в системите за управление на висшето образование.

Стратегията за развитието на научноизследователската дейност на ВУАРР (2022 г.) взема предвид Стратегията за развитие на висшето образование в Република България за периода 2021-2030 г. (Министерство на образованието и науката, Република България, 2017 г.), 2) Национална стратегия за развитие на научните изследвания в Република България 2017-2030 г., 3) Закон за насърчаване на научните изследвания, 4) Стратегически и вътрешни нормативни документи на ВУАРР, 5) Мисия, приоритетни направления и стратегически цели за развитието на ИНВЕСТ.

ВУАРР изгражда иновативна атмосфера и дълготрайни сътрудничества със заинтересованите страни, като за периода от 2020 – 2025 г. в рамките на ИНВЕСТ изгражда три регионални „живи лаборатории“. Направленията за работа по научни задачи са: 1) Устойчиво производство и потребление и биобазирани индустрии, 2) Опазване и управление на природното и културното наследство, 3) Нови бизнес модели и интелигентни екологични решения, 4) Зелена градска и селска среда и качествена инфраструктура, 5) Нови

системи за достъп до обществени услуги и развитие на капацитет. Висшето училище успява да трансформира цялостната си насоченост в областта на научните изследвания и иновации към „живите лаборатории“ и към края на 2025 г. е взето решение вътрешният План за научноизследователските проекти във ВУАРР изцяло да обхваща научноизследователските задачи в „живите лаборатории“.

„Устойчиво регионално развитие“, „Унаследяване и трансфер на бизнес“ и „Иновации в агрохранителната мрежа“ се развиват като регионални „живи лаборатории“ на ИНВЕСТ за насърчаване на т.нар. „отворени иновации“, но в пряка връзка с обучителния процес и ангажирането на студенти и докторанти. „Живите лаборатории“ стават основа и в разработването на новите бакалавърски, магистърски и докторски програми в алианса. От 2025 г. в България успешно стартира магистърската програма „Социална икономика и социално предприемачество“, в която Висше училище по агробизнес и развитие на регионите прилага иновативния педагогически модел на ИНВЕСТ и концепцията за регионалните „живи лаборатории“ в обучението на студентите и тяхното ангажиране в научни изследвания, идеи за и трансфер на иновации.

Заключение

Опитът на Европейски университетски алианс ИНВЕСТ и партньорските институции, вкл. ВУАРР, потвърждава едно от основните заключения в Report on the outcomes and transformational potential of the European Universities initiative (2025 г.), че само пет години след създаването си, инициативата „Европейски университети“ демонстрира ключов стратегически трансформационен потенциал. Въпреки че алиансите срещат огромни трудности и предизвикателства, налице е ясен потенциал за трансформиране на начина, по който висшите училища работят, сътрудничат помежду си, обучават, извършват научни изследвания, работят по иновации и очевидно действат като модели за подражание за целия сектор на висшето образование. Европейските университети демонстрират истинска култура на иновации в транснационалното сътрудничество, дълбоко вкоренена в техните общности и допринасяща за решаване на обществените предизвикателства, като същевременно отстояват европейските ценности.

Показвайки „безпрецедентен обхват“ и дълбочина в транснационалното сътрудничество, вкл. с дългосрочни стратегии за осъществяване на интеграция в мисиите и стратегическите приоритети на висшите училища и споделяне на ресурси, инициативата води до силен синергичен ефект и повишаване на ефективността на дейностите, особено по отношение на реализирането на т. нар. „трета мисия“ на университетите, а именно в икономически и социален аспект и принос за развитието на общностите и регионите.

Настоящият доклад представя само част от добрите примери и практики, с които е поставено началото на дългосрочните партньорства и изграждането на бъдещия „Европейски университет“. Трябва обаче да се подчертае, че Европейските университетски алианси са изправени пред редица предизвикателства, свързани и с национални особености и законодателства, но и с това да се осигури тяхната устойчивост в бъдеще.

Библиография

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив (ВУАРР), уебсайт: https://uard.bg/ (Дата на посл. достъп: 07.02.2026)

План за научноизследователската дейност във ВУАРР, 2025 г.

Политика по качеството на ВУАРР, 2025 г.

Стратегически план за развитие на ВУАРР-Пловдив през периода 2022-2030 (2022 г.)

Стратегия за развитието на научноизследователската дейност на ВУАРР за периода 2022-2030 (2022 г.)

Стратегията за развитието на научноизследователската дейност на ВУАРР (2022 г.)

Arabska, E., M. Bakardzhieva. 2024. Best Practices Handbook in the Institutional Transformations in Research and Innovation and Recommendations to Policy Makers. Deliverable D2.3. INVEST4EXCELLENCE project received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 101035815.

European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, PPMI, Grumbinaitė, I., Colus, F. and Buitrago Carvajal, H., Report on the outcomes and transformational potential of the European Universities initiative, Publications Office of the European Union, 2025, https://data.europa.eu/doi/10.2766/32313

European Universities Initiative: https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative (Дата на посл. достъп: 07.02.2026)

Iatrellis, O. 2023. INVEST4EXCELLENCE OPEN SCIENCE DATABASE. Deliverable D2.4. INVEST4EXCELLENCE project received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 101035815.

INnoVations of REgional Sustainability: European UniversiTy Alliance (INVEST). Grant Agreement – 101124598 (2023).

INVEST EU Alliance Project website: https://www.invest-alliance.eu/ (Дата на посл. достъп: 07.02.2026)

Invest for Excellence in Regional Sustainability (INVEST4EXCELLENCE). European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 101035815.

INVEST4EXCELLENCE Project website: https://www.invest4excellence.eu/ (Дата на посл. достъп: 07.02.2026)

The European Universities alliances in action: https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative/about? (Дата на посл. достъп: 07.02.2026)

Toivonen, L., D. Lapoutre, E. Arabska, M. Ivanova, M. Bakardzhieva, K. Väänänen, T. Muhonen. 2023. INVEST4EXCELLENCE Joint Strategy on Research and Innovation. Deliverable D2.1. INVEST4EXCELLENCE project received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 101035815.

Toivonen, L., E. Arabska, M. Ivanova, M. Bakardzhieva, D. Lapoutre. 2023. INVEST4EXCELLENCE Internationalization Strategy for Research and Innovation. Deliverable D2.2. INVEST4EXCELLENCE project received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 101035815.

Witteveen, L., J. Fliervoet, R. Eweg, E. Arabska, P. van de Maas, A. Lazarov, O. Iatrellis, A. Bania, D. Lančarič, H. Puhakka-Tarvainen. 2022. The Transition Towards Regional Sustainable Futures: A Position Paper on Exploring a Transdisciplinary View on the INVEST Living Lab Approach. Deliverable D3.1. INVEST4EXCELLENCE project received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 101035815.

Благодарности

This publication was prepared and financed by Erasmus+ Project No: 101124598 Innovations of Regional Sustainability: European University Alliance (INVEST) funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

ФАКТОРИ ЗА МОТИВАЦИЯ И УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ РАБОТАТА ПРИ УЧИТЕЛИ

Проф. д.пс.н. Снежана Илиева, СУ „Св. Кл. Охридски“
Проф. д.пс.н. Соня Карабельова, СУ „Св. Кл. Охридски“
Доц. д-р Калоян Харалампиев, СУ „Св. Кл. Охридски“

FACTORS OF TEACHER MOTIVATION AND JOB SATISFACTION

Prof. Snezhana Ilieva, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Prof. Sonya Karabeliova, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Assoc. Prof. Kaloyan Haralampiev, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Изследват се мотивите и удовлетвореността от работата при учители. Извадката включва 1021 учители, което позволява да се изведат факторите за мотивиране в учителската професия. Въз основа на факторен анализ се установява разграничение между външна и вътрешна мотивация на учителите, както и че удовлетвореността се обособява в два основни фактора – удовлетвореност от управлението и социалните взаимоотношения в училище и удовлетвореност от работната среда. Външната мотивация се изразява в условията на работата, работното време, сигурността, доходите и допълнителните придобивки, докато вътрешната мотивация се отнася до характеристики на самата работа, свързани напр. с използването на уменията, разнообразието, ученето и развитието, интереса, предизвикателствата и социалната значимост на професията. И двете форми на мотивация корелират значимо с факторите за удовлетвореност. Резултатите от регресионния анализ потвърждават, че мотивацията е значим предиктор на удовлетвореността на учителите, като външната мотивация в по-висока степен детерминира както удовлетвореността от работната среда, така и удовлетвореността от управлението и социалните отношения.

Ключови думи: мотивация за работа при учители, фактори за удовлетвореност от работата, външна и вътрешна мотивация, теория за самоопределението

Abstract: This study examines teachers’ work motivation and job satisfaction. The sample comprises 1,021 teachers, allowing for the identification of key motivational factors in the teaching profession. Factor analysis reveals a distinction between teachers’ extrinsic and intrinsic motivation and indicates that job satisfaction comprises two main factors: satisfaction with school management and social relationships, and satisfaction with the work environment. Extrinsic motivation is associated with working conditions, working hours, job security, income, and additional social benefits, whereas intrinsic motivation relates to characteristics inherent in the work itself, such as the use of skills, task variety, learning and development opportunities, interest, challenges, and the social importance of the profession. Both forms of motivation are significantly correlated with the dimensions of job satisfaction. The results of the regression analysis confirm that motivation is a significant predictor of teachers’ job satisfaction, with extrinsic motivation exerting a stronger influence on both satisfaction with the work environment and satisfaction with school management and social relationships.

Keywords: teachers’ motivation, job satisfaction factors, extrinsic and intrinsic motivation, self-determination theory

Увод

Мотивацията за работа на учителите може да се приеме като определяща по отношение както на ефективността на тяхното изпълнение, така и на успеваемостта на учениците. Тя се влияе от характеристиките и спецификата на професията (Barnabé, Burns, 1994). Мотивацията на учителите корелира значимо с високата мотивация на учениците, по-добри техники и практики на преподаване и по-високо цялостно благополучие (Han, Yin, 2016). Управлението на стреса в учителската професия също се предсказва от мотивацията за работа (Илиева, Лефтерова, Витанова, 2021). Съдържанието на работата е този мотивационен фактор, който води до използването на активни контролиращи стратегии за

справяне със стреса, а именно, от една страна създава увереност в успеха при стресиращи ситуации, а от друга страна, стимулира учителите да влагат повече усилия в работата си. Характеристиките на самата работа и възприемането ѝ като социално значима, отговорна, интересна, разнообразна и даваща възможност за използване на уменията мотивира учителите да се справят със стреса по активен начин, като контролират размера на влаганите усилия или планират и контролират времето си (Илиева, Лефтерова, Витанова, 2021).

Теориите за мотивацията се опитват да обяснят човешкото поведение на работното място, като използват за целта потребностите, възнагражденията, целите, характеристиките на работата и когнициите на личността (Илиева, 2009). Водещо значение в теориите за мотивацията имат възгледите за вътрешната мотивация и самоопределението, които разкриват причините за избора на поведение на хората (Deci, & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2020). Теорията за самоопределението се определя като мета-теория и интегрира голяма част от съществуващите мотивационни теории за потребностите, поставянето на цели и социално-когнитивните теории. Тя намира приложение в различни сфери на човешката дейност – работа, обучение, спорт и физическа активност, здраве (Домусчиева - Роглева, 2023; Manninen et al., 2022; Ryan & Deci, 2017, 2020).

Теорията за самоопределението разглежда вътрешните и външните източници на мотивация и се основава на три потребности на личността: автономия, компетентност и свързаност. Тези потребности са съществени за приспособяването, интегрирането и развитието на личността. Автономията се изразява в ангажирането в поведение, което личността избира по собствена воля и желание. Компетентността е преживяване на майсторство и ефикасност, а свързаността е потребността да се чувстваш свързан с другите хора по значим начин (Deci & Ryan, 1985, 2000). Степента, в която тези потребности са задоволени, разкрива оптималното функциониране на личността и влияе на благополучието, трудовото изпълнение и задържането на служителите (Deci, & Ryan, 1985, 2000; Gagne´ & Forest, 2008). Вътрешната мотивация е напълно автономна по своята същност и се изразява в интерес и желание за извършване на работата, докато външната произтича от очаквани награди и избягване на санкции и наказания (Deci & Ryan, 1985, 2000).

Удовлетвореността от работата е пряко свързана с мотивацията, но се определя не само от нея, а и от ред фактори на средата и кариерното развитие, като тя има съществено значение на благополучието. Характеристиките на работата определят удовлетвореността от работата при учители, която зависи от политиката на организацията, съдържанието на работата и взаимоотношенията с ръководството (Илиева, 1998). Отчита се ролята на възнагражденията и признанието като фактор за мотивация, както и се констатира, че привързаността към организацията при учители зависи от два основни фактора - съдържанието на работата и политиката на организацията (Илиева, 1998).

Установява се значението на удовлетвореността от работата при учители за качеството на тяхното преподаване и за успеваемостта на учениците, както и опосредстващата роля на взаимоотношенията учител – ученици и това дава основание да се констатира, че удовлетворените учители са добри учители (Harrison, King & Wang, 2023).

Целта на настоящото изследване е да се установят факторите за мотивация и удовлетвореност от работата на учители. Допуска се, че макар и свързани, факторите за мотивация и удовлетвореност ще се разграничават и въз основа на това се очаква да се изведе спецификата на мотивацията за работа при учители, както и нейното влияние върху отделните аспекти на удовлетвореност.

Методология на изследването

Извадка

В изследването участват 1021 учители, като извадката е представителна и позволява да се направят значими констатации и да се изведат съществени закономерности и тенденции, които са бъдат приложими в процеса на управление на образованието. Съществува изразен дисбаланс по отношение на пола, като жените да 82.7%, мъжете – 11.2%, а нежелаещите да отговорят са 5.1%. Това разпределение по пол отразява реалната ситуация в българското образование, в което преобладават жените, а мъжете са слабо представени.

Разпределението на извадката според образователния етап, в който преподават учителите, е относително равномерно и балансирано, което позволява в перспектива да се правят сравнения по този критерий и да се очертаят тенденции съответно в начален, прогимназиален или гимназиален етап. В начален образователен етап са 27.5%, в прогимназиален етап – 25.6%, в първи гимназиален етап – 23.4%, а във втори гимназиален етап са 23.4%.

Методи

Въпросникът за ***мотивация за работа*** съдържа 16 твърдения, които измерват различни аспекти, свързани с характеристиките на работата и работната среда. Той се основава на предходен въпросник за мотивация за работа (Илиева, 2009) и е адаптиран за настоящото изследване. Учителите трябва да оценят степента, в която учителската професия ги мотивира, като скалата за оценяване е пет-степенна и варира от „напълно не ме мотивира“ до „напълно ме мотивира“.

Въпросникът за ***удовлетвореност от работата*** съдържа 20 твърдения, които са съобразени със спецификата на учителската професия, но са показали добри психометрични качества в предходни изследвания, в това число при учители (Илиева, 1998, 2006). Твърденията се оценяват по пет-степенна скала, която варира от „много съм неудовлетворен/а“ до „напълно съм удовлетворен/а“.

По отношение на двата въпросника беше направен факторен анализ по метода на основните компоненти, за да се установи тяхната структура в настоящото изследване и въз основа на това, да се очертае спецификата на мотивацията и удовлетвореността от работата при учители.

Анализ на резултатите

Факторен анализ на въпросника за мотивация за работа

Резултатите от направения анализ установиха адекватността на метода за измерване. Коефициентът КМО (Кайзер - Мейер - Олкин) е 0,953, а тестът за сферичност на Бартлет е 9862.822, $p<0.001$, което прави въпросникът подходящ за провеждане на факторен анализ. Въз основа на анализ по метода на основните компоненти се извеждат два основни фактора във въпросника.

Първият съдържа 11 твърдения, които обясняват 40.84% от вариацията (Таблица 1). Те се отнасят до характеристики на самата работа, свързани напр. с използването на уменията, разнообразието, интереса и предизвикателствата, като това дава основание този фактор да бъде изведен като ***вътрешна мотивация***. Вътрешната съгласуваност на този фактор е висока, като коефициентът алфа на Кронбах е 0.939.

Таблица 1. Факторен анализ на въпросника за мотивация за работа

Твърдения	Фактор 1	Фактор 2
11. Работата ме предизвиква да давам повече от себе си.	.829	
16. Работата ме стимулира да научавам нови неща и да се усъвършенствам.	.809	
10. Работата изисква да поемам лична отговорност за извършеното от мене.	.772	
5. Моята работа е интересна и увличаща.	.767	
15. Мога да допринасям за формирането и развитието на младите хора.	.765	
9. Работата изисква да използвам уменията и способностите, които имам.	.765	
12. Имам възможност да работя в избраната от мен професионална област.	.738	
7. Моята работа е разнообразна.	.730	
14. Имам възможност да се срещам и взаимодействам с различни хора.	.691	
4. Работата ми е значима и полезна за обществото.	.668	
13. Мога да планирам и предвиждам развитието си в професията и кариерата.	.642	
2. Доходът, който получавам, ми осигурява добър стандарт на живот.		.822
3. Имам възможност да ползвам допълнителни придобивки и облаги (напр. по-голям отпуск и др.)		.739
1. Работата ми дава сигурност.		.643
8. Работното ми време е удобно за мен и за семейството ми.		.610
6. Физическите условия на работното място са добри.		.589
Процент на вариация	40.841	20.164

Вторият фактор обхваща пет твърдения относно условията на работата, работното време, сигурността, доходите и допълнителните придобивки, което напълно диференцира този фактор като ***външна мотивация***. Обяснената вариация е 20.164%, а коефициентът алфа на Кронбах за него е 0.787.

Факторната структура на въпросника ясно обособява две основни тенденции в мотивацията за работа на учителите, които са в контекста на възгледите за вътрешната и външната мотивация на личността и са приложение на основните мотивационни теории.

Факторен анализ на въпросника за удовлетвореност от работата

Резултатите от КМО (Кайзер - Мейер - Олкин) теста, който е 0.960, както и от теста на Бартлет за сферичност (χ^2 =14380.066, $p<0.001$) показват, че данните са подходящи за факторен анализ (Таблица 2).

Таблица 2. Факторен анализ на въпросника за удовлетвореност от работата

Твърдения	Фактор 1	Фактор 2
20. Взаимодействието с директора на училището.	.850	
10. Начинът, по който се ръководи вашето училище.	.846	
8. Служебните отношения между ръководство и служители.	.832	
11. Вниманието, което се отделя на направени от вас предложения.	.801	
4. Признанието, което получавате за добра работа.	.721	
3. Социалният климат на работното място.	.719	
18. Обратната връзка за вашето представяне.	.677	
12. Шансовете ви за повишение и кариерно развитие.	.652	
1. Условията, в които работите.	.621	
5. Отношенията Ви с колегите.	.548	

19. Обучението, което ви се предоставя за подобряване на уменията и компетентностите ви.	.519	
15. Балансът между работа и живот извън работата.		.790
13. Работното ви време.		.701
14. Разнообразието на вашата работа.		.670
16. Бонусите и социалните придобивки, които получавате.		.645
6. Заплащането, което получавате.		.626
9. Взаимодействието и работата ви с учениците.		.610
17. Сигурността в работата ви.		.576
2. Възможността да избирате свой собствен начин на работа.		.529
7. Възможността да използвате способностите и уменията си.		.527
Процент на вариация	34.560	25.572

Направеният факторен анализ по метода на основните компоненти установи два фактора в удовлетвореността от работата. Първият фактор съдържа 11 твърдения и беше означен като ***удовлетвореност от управлението и социалните отношения***, тъй като в смислово отношение твърденията се отнасят до взаимодействието с директора на училището, начина на управление и произтичащи от него предпоставки за удовлетвореност като обратна връзка за представянето, признание, възможности за развитие, отношенията с колегите и социалния климат на работното място. Този фактор обяснява 34.56% от вариацията, а коефициентът алфа на Кронбах е висок (α =0.942).

Вторият фактор включва 9 твърдения, които обединяват два отделни аспекта на работата. Единият се отнася до удовлетвореността от характеристиките на самата работа, а другият – до удовлетвореността от определените като външни или „хигиенни“ фактори според концепцията на Ф. Хърцбърг – работно време, заплащане, придобивки, сигурност (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959). Балансът между работа и живот извън работата също попада в този фактор с най-високо факторно тегло и очевидно той се възприема като обусловен както от самия характер на работата, така и от конкретната работна среда. Този фактор се дефинира като ***удовлетвореност от работната среда***, която явно интегрира както спецификата на самата работа, така и контекста, в който тя се извършва. Той обяснява 25.57% от вариацията и показва високи психометрични качества, като коефициентът α на Кронбах е 0.888.

Факторният анализ дава двуфакторно решение по отношение на удовлетвореността от работата при учители, което се вписва в рамките на теорията за удовлетвореността на Ф. Хърцбърг (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959). В съдържателно отношение обаче има специфика, която се отнася до обособяването на фактор за социалното взаимодействие и взаимоотношенията на работното място, както по хоризонтала с колегите, така по вертикала с управлението на училището и неговото влияние върху различни аспекти на удовлетвореност. Удовлетвореността от съдържанието на самата работа, свързана с професията, се интерпретира съвместно с условията, в които тя се осъществява и се свързва със сигурността, която дава чрез заплащането и допълнителните придобивки, както и чрез възможността за баланс между работа и личен живот.

Взаимовръзки между мотивация и удовлетвореност от работата

За да се установи какви са взаимовръзките между двата изследвани конструкта, беше направен корелационен анализ, който установи наличието на статистически значими положителни корелации между вътрешна и външна мотивация с двата аспекта на удовлетвореността от работата (Таблица 3).

Таблица 3. Резултати от корелационен анализ на мотивация с удовлетвореност от работата

Аспекти на удовлетвореност	Вътрешна мотивация	Външна мотивация
Удовлетвореност от управлението и социалните отношения	r=0.520, p<0.001	r=0.535, p<0.001
Удовлетвореност от работната среда	r=0.584, p<0.001	r=0.658, p<0.001

Всички установени корелации са значителни, като най-висока е корелацията между външната мотивация и удовлетвореността от работната среда. Този аспект на удовлетвореност корелира по-силно с двете форми на мотивация в сравнение с удовлетвореността от управлението и социалните взаимоотношения. Като цяло, взаимовръзките на външната мотивация с удовлетвореността от управлението и от работната среда са по-високи, отколкото при вътрешната мотивация, което дава основание да се подчертае значимостта на заплащане, придобивки и сигурност в работата на учителите повече, отколкото на вътрешната мотивация, свързана със самата работа.

Влияние на мотивацията върху удовлетвореността от работата на учителите

Установените взаимовръзки дават основание да се смята, че мотивацията и удовлетвореността, макар и свързани помежду си, са в по-сложна причинно-следствена връзка помежду си, като се предполага, че различните форми на мотивация по различен начин ще влияят на удовлетвореността на учителите. Направеният регресионен анализ по метода на стъпковата регресия потвърди това допускане (Таблица 4).

Таблица 4. Резултати от регресионен анализ за влиянието на мотивацията върху удовлетвореността от работата

Аспекти на удовлетвореност	Вътрешна мотивация	Външна мотивация	Обяснена вариация
Удовлетвореност от управлението и социалните отношения	β=0,300, p<0.001	β=0.343, p<0.001	0.332
Удовлетвореност от работната среда	β =0.275, p<0.001	β=0.482, p<0.001	0.477

Резултатите показват недвусмислено, че мотивацията е значим предиктор на удовлетвореността на учителите. Тя има по-слаб ефект при удовлетвореността от управлението и социалните отношения, която се влияе повече от външната (β=0.343, p<0.001) в сравнение с вътрешната мотивация (β=0,300, p<0.001). Мотивацията като цяло е значим предиктор на удовлетвореността от управлението и отношенията в училище, което може да бъде приложено при въвеждане на подходи за мотивиране, задържане и развитие на учителите. Удовлетвореността от работната среда се влияе във висока степен от външната мотивация (β=0,482, p<0.001), докато влиянието на вътрешната мотивация е по-слабо (β=0,275, p<0.001). Двете форми на мотивация са значим предиктор на този аспект на удовлетвореност, като съвместно обясняват почти 48% от вариацията. Като цяло, вътрешната мотивация има по-голямо значение за удовлетвореността от управлението и социалните отношения, докато външната мотивация детерминира по-висока удовлетвореност от работната среда.

Дискусия

Изследването извежда факторите за мотивация и за удовлетвореност на учителите по начин, който напълно съответства на съществуващите теоретични възгледи. Обособяването

на мотивите за работа в два фактора – външна и вътрешна мотивация, се вписва в теорията за самоопределението (Ryan & Deci, 2020), която разглежда вариацията в мотивацията. При учителите се съчетават мотиви относно автономията и самата работа, компетентността и свързаността с другите, както с ръководството, така и с колегите. Мотивацията им за работа интегрира както вътрешно присъщи на работата мотиви, като предизвикателства, отговорност, индивидуално развитие и учене, значимост за обществото, така и външни мотиви, свързани с условията на работата, допълнителните придобивки и възнагражденията. Това означава, че двете форми на мотивация могат взаимно да се усилват и вътрешната мотивация за работа не е достатъчна сама по себе си, ако не се поддържа от подходящи външни мотиватори като доходи и допълнителни придобивки, в това число ползването на по-голям отпуск. От друга страна, свеждането на мотивацията само до възнагражденията и сигурността също е доста ограничаващо, ако учителите нямат интерес и ангажираност към професията и към характерните за нея стремеж към учене и професионално развитие,

Удовлетвореността от работата също се проявява чрез два фактора, но те, макар и свързани, не са аналогични на установените мотивационни тенденции. И двата аспекта на удовлетвореност съчетават характеристики, произтичащи от външната мотивация като заплащане, условия на труд, организационна политика и социални отношения. Те се диференцират по специфичен начин, като единият от тях фокусира преди всичко върху управлението на училището и произтичащите от него практики като обратна връзка, признание, внимание към предложенията от страна на учителите, обучение и кариерно развитие. Този фактор подчертава значимостта на управленските подходи в образователната сфера и в частност, на практиките за управление на хора, които се прилагат от директора и влияят върху отношенията с колегите и социалния климат на работното място. Вторият фактор за удовлетвореност разкрива повече различни аспекти на работата, свързани с т. нар. „хигиенни“ фактори според Ф. Хърцбърг, а именно заплащане, придобивки, условия на труд, работно време, сигурност (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959). Тук обаче съществено значение има балансът между работа и личен живот, като също така се отчита и автономията, разнообразието и използването на способностите и уменията в работата.

Резултатите от корелационния и регресионния анализи разкриват, че макар и свързани помежду си и произтичащи от сходни характеристики на работата и работната среда, мотивацията и удовлетвореността са различни конструкти. Мотивацията е предиктор и на двата аспекта на удовлетвореност от работата, като външната мотивация в по-висока степен допринася за удовлетвореността на учителите. Вътрешната мотивация е от съществено значение, но нейното влияние е по-слабо изразено. Този резултат дава основание да се допуска, че промените във възнаграждения и условия на работа ще имат положителен ефект върху удовлетвореността на учителите, особено върху удовлетвореността им от работната среда и самата професия. Наред с това обаче е необходимо да се отчита, че удовлетвореността ще се повишава при наличие на мотиви, свързани с професията и изпълнението на работата, т.е. вътрешната мотивация е предпоставка за поддържане на удовлетвореност от работата, която на свой ред има значение за благополучието и здравето на учителите.

Заключение

Настоящото изследване установява спецификата на мотивацията и удовлетвореността от учителската професия. Учителите са мотивирани от съчетанието между мотиви, свързани със самата работа и възможностите, които тя предоставя за лично и професионално развитие

и учене, както и с нейната социална значимост и принос за формирането на младите хора. Това се вписва в обичайните очаквания и представи, че изборът на тази професия се основава на вътрешна мотивация на личността и че е призвание да се упражнява учителската професия. Наред с това, външната мотивация далеч не е за подценяване и има значение за поддържане на нивата на мотивираност и удовлетвореност на учителите.

Удовлетвореността на учителите произтича от два фактора – работната среда и управлението на училището. Начинът, по който се управлява училището и се прилагат различни практики, характерни за управлението на човешките ресурси, подчертава необходимостта от развитие на мениджърски компетентности и лидерски умения, които биха допринесли за мотивиране, ангажиране и задържане на учителите, от една страна, а от друга – за по-високите нива на удовлетвореност, благополучие и психично здраве.

Резултатите от изследването разкриват, че мотивацията и удовлетвореността интегрират външни и вътрешни фактори и не могат да бъдат сведени нито само до възнаграждения и придобивки, нито само до характеристиките на самата професия. Повишаването на мотивацията и удовлетвореността на учителите изисква да се прилагат съвкупност от подходи, които да отчитат както възнагражденията и подобряване на работната среда, но да се основават на обратната връзка, признанието и социалната значимост на професията. В това отношение може да се посочи необходимостта от поддържане на авторитета на професията и нейната роля в обществото, което изисква усилията не само на самите учители, но и на останалите институции и заинтересовани страни, в това число и активната роля и участие на родителите. Управлението на училището е критичен фактор за удовлетвореност и респективно за поддържане на мотивацията, с която учителите започват работа, в течение на техния трудов опит и кариера. Прилагането на общи подходи, валидни за средното образование по отношение на управлението на човешките ресурси като подбор, възнаграждения, кариерно развитие биха имали ефект върху дългосрочната мотивация и удовлетвореност от работата на учителите, но конкретните действия на ръководството на училището и особено, взаимодействието с директорите, би повишило техния ефект върху мотивацията.

Библиография

Домусчиева-Роглева, Г. (2023). Мотивационни детерминанти на заниманията със спорт. София, Научно издателство НСА Прес.

Илиева, С. (1998). Привързаност към организацията. Психологически анализ. С., "Албатрос", 232 с.

Илиева, С. (2006). Организационна култура. Същност, функции и промяна. С., Университетско издателство "Св. Климент Охридски".

Илиева, С. Ценности и трудова мотивация (2009). С., Университетско издателство "Св. Климент Охридски".

Илиева, С., Левтерова, Д., Витанова, В. (2021). Мотиви за работа и справяне със стреса при учители в приобщаващото образование. В: Личност, мотивация, спорт, Том 25. НСА, 242-251.

Barnabé, C., Burns, M. (1994). Teachers' job characteristics and motivation, Educational Research, 36, 2, 171-185, DOI: 10.1080/0013188940360206

Deci, E., & Ryan, R. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum.

Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11, 227-268.

Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225-232.

Han, J., Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers, Cogent Education, 3, 1, 1217819, DOI: 10.1080/2331186X.2016.1217819

Harrison, M., King, R., & Wang, H. (2023). Satisfied teachers are good teachers: The association between teacher job satisfaction and instructional quality. British Educational Research Journal, 49, 476–498. https://doi.org/10.1002/berj.3851

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.

Manninen, M., Dishman, R., Hwang, Y., Magrum, E., Deng, Y., & Yli-Piipari, S. (2022). Self-determination theory based instructional interventions and motivational regulations in organized physical activity: A systematic review and multivariate meta-analysis. Psychology of Sport and Exercise, 62, 102248. doi:10.1016/j.psychsport.2022.102248.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55, pp. 68-78.

Ryan, R., & Deci, E. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation development and wellness. New York, Guilford Press.

Ryan, R., Deci, E. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions, Contemporary Educational Psychology, 61, 101860, https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860.

Финансиране: Изследването е финансирано по Национална научна програма „Развитие на научните изследвания и иновациите в областта на българското предучилищно и училищно образование“, Компонент 1, СУ „Св. Климент Охридски“ (2025-2030).

ПРОФЕСИОНАЛНАТА РОЛЯ НА УЧИЛИЩНИЯ ПСИХОЛОГ В БЪЛГАРСКИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЕН КОНТЕКСТ

Гл. ас. д-р Илияна Кираджиева, СУ „Св. Кл. Охридски“

THE PROFESSIONAL ROLE OF THE SCHOOL PSYCHOLOGIST IN THE BULGARIAN EDUCATIONAL CONTEXT

Chief Assist. Prof. Iliyana Kiradzhieva, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Професионалната роля на училищния психолог е разгледана по отношение на нормативно зададените функции в българската образователна система и като формирана в конкретна институционална рамка и практика. Фокусът е върху приложните аспекти в психологическата подкрепа на учениците и в работата с родителите, учителите и училищния екип. Обсъдени са проблеми, произтичащи от спецификата на позицията на психолога, свързани с поемането на различни заявки, множествена лоялност и риск от размиване на роли. Професионалната етика е разгледана като ориентир за осмислянето на противоречията и поддържането на условията за психологическа работа. Ролята на психолога се очертава като ключова при подкрепата за личностното развитие на учениците в съответствие с целите на приобщаващото образование.

Ключови думи: училищен психолог, професионална роля, приобщаващо образование, професионална етика

Abstract: The professional role of the school psychologist is examined in relation to the normatively defined functions within the Bulgarian educational system and as constituted within a specific institutional framework and practice. The focus is placed on applied aspects of psychological support for students, as well as on work with parents, teachers, and the school team. The paper discusses challenges arising from the specificity of the psychologist’s position, including the taking up of multiple demands, divided loyalties, and the risk of role ambiguity. Professional ethics is examined as a key point of reference for understanding contradictions and sustaining the conditions necessary for psychological work. The role of the school psychologist is thus outlined as central to supporting students’ personal development in accordance with the goals of inclusive education.

Keywords: school psychologist, professional role, inclusive education, professional ethics

Въведение

В училищната практика в България се наблюдават затруднения, свързани с обучителни трудности, повишена тревожност, проблеми във взаимоотношенията между учениците и др. В тази връзка и в съгласие с целите на образователната система за личностното развитие на децата нарастват очакванията към професионалната роля на психолога. Функциите на училищния психолог са нормативно регламентирани чрез законови наредби, които очертават неговите основни дейности и отговорности. Въпреки това в практиката работата на училищния психолог често се развива в условия на размиване на роли и противоречиви очаквания.

В тази връзка професионалната роля на психолога е свързана с неговата квалификация и психологическа практика, но също така се формира в конкретен институционален контекст и е повлияна от образователната политика и цели, от организационната структура на училището и от очакванията на различните участници. Това поражда въпроса за начина, по който тази роля се конституира и за спецификите и напреженията, които я съпътстват.

Целта на настоящия текст е да разгледа професионалната роля на училищния психолог в българския образователен контекст, като отчита нормативно зададените функции и формулира някои от особеностите, които произтичат в практиката. Вниманието е насочено към конкретни приложни и етични измерения на ролята на психолога в училището.

Професионалната роля на училищния психолог в българския образователен контекст

В българския образователен контекст професионалната дейност на психолога се формира съгласно нормативно зададените функции и конкретните потребности от подкрепа на учениците. Прилагането на държавния образователен стандарт за приобщаващо образование (ЗПУО, 2016) ангажира всички специалисти в училището. Съгласно нормативната уредба основен принцип на приобщаващото образование е подкрепата за личностното развитие на всяко дете, като се зачитат неговите индивидуални особености и се осигуряват условия за обучението и развитието му (Наредбата за приобщаващото образование, 2017). Училищният психолог заема ключова роля по отношение на процесите за подкрепа на учениците.

Наредба № 15 за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти (2019) посочва изискванията за заемането на длъжността психолог. А именно, придобита образователно-квалификационна степен „бакалавър“ или „магистър“ по специалност от професионално направление „Психология“. Така нормативните документи очертават основните функции и дейности на училищния психолог, които са насочени към оказването на обща и допълнителна подкрепа за личностното развитие на учениците. Дейностите, свързани с общата подкрепа, са предназначени за всички ученици в училището. Някои от направленията на работата включват превенция на психичното здраве, на тормоза и насилието в училището, на обучителни трудности, на рисково поведение, на зависимости и др. Психологът е ангажиран в разработването и прилагането на училищни програми за превенция на отпадането от училище и за намаляване на броя на преждевременно напусналите. Той също така посредничи при разрешаването на конфликти и провежда социално-психологически тренинги на ученици и учители. Ключова дейност на психолога е консултирането на ученици, родители, учители и училищното ръководство.

От друга страна, допълнителната подкрепа за личностно развитие се предоставя въз основа на извършена оценка на индивидуалните потребности на детето и е предназначена за ученици със специални образователни потребности, ученици в риск, ученици с хронични заболявания и ученици с изявени дарби. Оценката на индивидуалните потребности на детето се извършва от екипа за подкрепа за личностно развитие, който в зависимост от случая може да включва психолог, логопед, ресурсен учител, класния ръководител и преподаващите учители. Оценката обхваща познавателното, емоционалното и социалното развитие на детето. За тези цели психологът прилага различни диагностични методи: наблюдение, стандартизирани тестове и въпросници, провеждане на интервюта и др. В зависимост от спецификите на случая следват конкретни интервенции и/или дългосрочна консултативна работа. Психологът работи в екип с родителите, учителите и останалите специалисти при предоставянето на допълнителна подкрепа на учениците и често консултира и подпомага тяхната роля.

Подобни функции на училищните психолози са установени и в други държави. Наблюдават се разнообразни роли по отношение на превенция, консултиране на учители, индивидуална и групова работа с ученици, извършване на психологическа оценка на потребностите, кризисна интервенция и др. Сравнително проучване на образователните системи на 12 държави, сред които 11 европейски и САЩ, показва, че специалистите (school counsellors), които оказват психологическа подкрепа и консултиране, са най-мултифункционалната позиция в училищната институция (Popov & Spasenovic, 2020: 35-39). Авторите подчертават, че нормативната рамка, институционалната организация,

степента на централизация на управлението на училището и на регулацията на училищното консултиране в различните държави влияят върху формирането на професионалната роля. И въпреки че основният фокус на подкрепа в някои държави е психичното здраве (Великобритания), в други – академичното и кариерно консултиране (Австрия, Ирландия), много от функциите на специалистите се припокриват и включват взаимодействие с всички участници от училищната институция (Popov & Spasenovic, 2020: 35-39). Това от своя страна предполага комплексни професионални умения и множество очаквания към професионалната роля в образователния контекст.

Друго проучване подчертава именно как смесването на роли и някои институционални ограничения влияят на ефективността на работата на психолозите и консултантите в Австралия. Подчертана е необходимостта от по-ясно дефиниране на ролите, структурна и институционална подкрепа, устойчиви рамки за сътрудничество, които да разширят възможностите за ефективна професионална дейност (Leslie & Oberg, 2025:12).

Наред с разглеждането на различните функции на психолога, съществува интерес и към мястото на специалиста в организационната структура на училището. В тази връзка Russel (2019) отбелязва, че в доминиращия модел в училищната психология професионалната роля на психолога в значителна степен е обвързана с индивидуалната работа с учениците. Докато авторът счита, че училищните психолози могат да имат ключова роля в подпомагането на процесите на организационно развитие и промяна в институцията. Това предполага преминаване от модел, който е фокусиран върху индивидуални интервенции, към системен подход в професионалната практика на психолога в училището (Russel, 2019: 101-102). Системният подход включва разбирането, че промяна относно индивидуалните затруднения на едно дете може да настъпи, когато се работи не само с него, но и на ниво класна стая и училище, така че да се постигне промяна на различните системи, които го заобикалят и влияят на живота му (Russel, 2019: 104). Така психолозите предвид своята позиция и компетентности могат да бъдат значим ресурс в реализирането на ефективна организационна промяна в училището.

Това провокира интереса в настоящия текст да се разгледа ролята на психолога в българския образователен контекст отвъд неговите нормативно зададени функции и във връзка с начина, по който тя се реализира в училищната практика.

Приложни и етични измерения на професионалната роля на училищния психолог

Длъжността и функциите на училищния психолог са нормативно регламентирани. От друга страна, професионалната роля на психолога не може да бъде мислена само като следствие от неговата квалификация или като съвкупност от функции. Тя е свързана и с това как психологът практикува своята професионална дейност в институционалния контекст и организационната структура, в която работи. Специфичните функции и дейности на психолога се реализират в една динамична среда и предполагат взаимоотношения с различни участници: ръководство на училището, учители, родители, ученици, други институции. Към психолога са насочени множество заявки, очаквания и съпротиви. В този смисъл ролята е разположена на границата между различни и често противоречиви логики: на институцията, която търси ефективност и отчетност, на очакванията на учителите и родителите, които често са свързани с получаването на помощ и отговарянето на конкретни искания. Същевременно психологическата работа изисква време, удържане на процеси и зачитане на субективните преживявания, което предполага и необходимостта от достатъчна професионална автономия. В тази връзка в настоящия текст са разгледани отделни

направления в работата, както и някои предизвикателства и етични въпроси в практиката на училищния психолог.

Професионалната роля на психолога се реализира в най-голяма степен в пряката работа с учениците. Психологическата работа е процес, който зачита субективния опит и преживяванията на детето, но често може да бъде в напрежение с очакванията на институцията и на възрастните за бърза и видима ефективност. Груповата и индивидуалната работа имат свои специфики, но и двете предполагат зачитане на трудностите на учениците, удържане на преживяванията, а не само постигането на дадени цели или поведенческа промяна.

Психологическата работа не е услуга, а процес, който има нужда от определени условия и време. Това е най-видимо по отношение на индивидуалното консултиране. Психологът носи отговорност за поддържането на доверието и рамката, която позволява детето да бъде прието, чуто и нещо от неговото собствено търсене да намери своето място. Заявката за работа с дадено дете често е формулирана от родител или учител, а очакванията на възрастните понякога могат да „заглушат“ въпросите на детето. Исканията на родителите и учителите детето да учи и да се развива, макар и легитимни, остават външни по отношение на него и поставят необходимостта психологът да поддържа разликата между заявките на възрастните и заявката на самото дете. Това поражда една от съществените трудности в ролята на психолога и показва необходимостта от достатъчна професионална автономия и етична позиция. Ефективността в психологическата работа невинаги се изразява в бързата и видима промяна, а понякога е свързана с това детето да придаде смисъл на своите трудности и да стане възможна една вътрешна трансформация. В училищната практика това често противоречи на очакванията, че психологът ще се намеси и ще разреши проблемите.

Работата на училищния психолог с родителите, от друга страна, представлява специфична форма на професионално взаимодействие, като основните цели са свързани с подкрепата на детето. Готовността на родителите да сътрудничат зависи и от доверието в училищната институция и в отделните специалисти в екипа. Изграждането на взаимоотношения с родителите и тяхното активно включване в процеса на подкрепа за личностно развитие на детето е свързано и с професионалните умения на психолога да адаптира начина на комуникация с родителите и да разбира техните емоционални преживявания, тревогата им за детето, както и нагласите, които имат относно специализираната подкрепа (Бочева, 2025: 191).

Родителите имат свои собствени преживявания около страданието или затрудненията на своето дете. Понякога отвъд привидната незаинтересованост или опита за прекомерен контрол към детето се крият тревожност, вина или невъзможност да се понесе нещо от създалата се проблемна ситуация. Случва се исканията на родителите да бъдат в противоречие с изискванията или възможностите в училищната институция. Това поставя психолога в ролята на медиатор, който може да направи превод между езика на родителя, на детето и на институцията.

Консултирането на родителите включва индивидуални срещи, насочени към осмислянето на трудностите на детето, но и на собствените преживявания и позиция по отношение на тях. В същото време психологът удържа рамка, в която работата с родителите не е терапевтична, а остава насочена към детето. Ролята на психолога тук до голяма степен е свързана и с включването на родителя като активен участник в процеса на подкрепа на детето в училището.

Работата на психолога с учителите и участието му в училищния екип за подкрепа за личностното развитие поставят професионалната му роля в контекст, в който се преплитат

експертност, колегиалност, институционални очаквания и множествена лоялност. Консултирането на учители често е във връзка с проблемни ситуации и взаимоотношения в класната стая, обучителни, емоционални или поведенчески затруднения при дадено дете. В този процес психологът едновременно е в експертна и колегиална позиция и следва да предложи професионална перспектива и подкрепа като поддържа партньорски взаимоотношения с учителите. В практиката е от значение да не се допуска оценяващо отношение към дейността на учителя. Също така и да се подходи внимателно към възможни очаквания, че психологът ще „поеме и реши“ трудните случаи. Рискът, който съществува в подобна ситуация, не е само от прехвърляне на отговорността предимно върху психологическата работа, но и от редуциране на подкрепата за личностно развитие на детето до психологическа интервенция. Това поставя пред психолога необходимостта да поддържа ясни професионални граници относно ролята и отговорността на своята позиция.

Тези въпроси се открояват още по-видимо в работата на училищните екипи. Екипът за подкрепа за личностното развитие организира и координира работата около детето, като обединява различни перспективи, през които да се мислят неговите затруднения, развитие и благополучие. Това поражда редица въпроси в практиката, които работещите в училище или с училищните екипи не спират да мислят.

В българския образователен контекст практиката на приобщаващото образование се развива съгласно нормативните уредби. Често процесът по приобщаването се редуцира до оценката на потребностите и следването на процедури за сметка на реалната педагогическа и психологическа работа с детето (Маринова-Митова, 2023: 86-89). Целите за подкрепа за личностното развитие на всяко дете са нормативно заявени. Съществува обаче и въпросът за уникалността на всеки субект и неговите особености, които не могат да бъдат непременно „класифицирани“ и категоризирани като СОП, за да бъдат посрещнати в училището (Маринова-Митова, 2023: 89).

Освен това съществуват институционални и административни задължения за документиране и отчетност, които понякога са в противоречие с необходимото време и ресурс за същинска и смислена работа около детето. Работата включва, както поемането на самото дете и неговите преживявания, така и затрудненията на членовете на самия екип. Към психолога тук има легитимни очаквания да разбере тревожността или затрудненията на специалистите, на учителите, на родителите и да води съвместната работа. Ролята на психолога понякога е да „контейнира“ колективната тревожност, за да стане възможно да се мисли за детето.

Диана Циркова също засяга сложността на работата на екипа за приобщаващо образование, както и често срещаното желание на родителите за бърз напредък на детето в училище. Стремежът към сътрудничество между родителите и педагозите поражда различни въпроси включително и затова как да се запази пространство за субективността на детето (Циркова, 2023: 116-117). Работата с родителите, като част от екипа, е специфична и могат да бъдат мислени различни аспекти от нея. Например, обсъждането на състоянието на детето с родителите ги кани в съвместна работа по отношение на затрудненията и ги позиционира като партньори на училищния екип (Циркова, 2023: 122).

Така се очертава специфичен контекст, в който психологът неизбежно се среща с институционални, етични и практико-приложни проблеми. Те могат да бъдат мислени по посока на мястото на специалиста в училището. Работата на психолога с всички участници в институцията го поставя често на пресечната точка на различни, а понякога и противоречиви интереси. Това, от своя страна, предполага ангажираност и лоялност към детето, към родителите, към училищния екип и към институцията като структура с

изисквания за отчетност и ефективност. Ролята на психолога в училището е свързана с висока експертна и символна функция, без да е натоварена с формална управленска власт. Психологът участва в обсъждането на проблеми с ръководството на училището и присъства в състава на училищни комисии, но не взема самостоятелни решения по институционални въпроси. Това в някаква степен допълнително усложнява очакванията към него и налага необходимостта от ясно разпознаване на ролята му от всички участници.

Отделните функции на психолога го въвеждат и в различни роли – на консултант, на медиатор, на експерт и др. Съществува риск от размиване на професионалните граници и от смесването на роли, което може да бъде проблематично, когато е по отношение на един и същи субект. Това изисква от психолога рефлексия върху собствената му позиция и поддържането на ясна професионална рамка в практиката.

Изпълняването на множество функции и особеностите на ролята на психолога предполагат сериозни професионални умения. По отношение на прилагането на психодиагностични методики, например, са необходими допълнителни обучения и сертифициране. Психологическото консултиране също изисква продължително обучение и сериозни теоретични познания относно развитието и функционирането на личността, усвояването на методи и практики за консултативна работа (Янкулова, 2016: 69-70).

Практиката в контекст на различна проблематика и противоречиви очаквания изисква и някои специфични умения, като способност за удържане на професионални граници и предпазване от смесване на роли в работата с даден субект. Това включва разграничаване на отделните функции и осъзнаване в коя позиция е адресиран психологът в дадената ситуация, а понякога и отказ от поемането на отговорности, които принадлежат на други участници в институцията.

Необходимо е психологът да се ситуира и да разбира динамиката във взаимоотношенията, като поддържа доверието и професионалната етика в условия на множествена лоялност. Психологическата работа изисква време и готовност „да се мисли“ върху ситуациите и противоречията, което предполага понасяне на напрежение и неопределеност. Именно тук е от значение в работата с детето психологът да чува субекта и да зачита неговото преживяване, без да бърза с предлагането на решение. Етичната позиция се изразява и в поддържането на пространство, в което детето може да говори за себе си, независимо от очакванията на другите. Така професионалната етика е свързана не само със спазването на конфиденциалността, но и с начина, по който могат да бъдат мислени сложните ситуации, в които няма еднозначни решения. В този смисъл етиката служи за ориентир как психологът се ситуира и осмисля своята роля в институционалния контекст.

Заключение

Професионалната роля на училищния психолог е свързана с нормативно зададените функции, но също така е динамична, релационна и контекстуално обусловена. Практиката изисква компетентност по отношение на различна проблематика и предполага ориентация и ангажираност в среда с множество очаквания, институционални ограничения и цели. Необходими са не само експертни познания, но и способност за ситуиране, удържане на процеси и етична чувствителност. Подобно разбиране за ролята може да послужи за ориентир и по-ясно позиционира на специалиста в институцията. То създава възможност психологическата работа да бъде мислена като процес, който изисква специфични условия, рамка и професионална автономия. Това, от своя страна, допринася за ефективността на работата и различните форми на сътрудничество в училищната практика.

Библиография

Бочева, И. (2025). Ролята на училищния психолог за осъществяване на взаимодействие с родителите при предоставяне на подкрепа за личностно развитие. В: Сборник с доклади от Национална научнопрактическа конференция (1-2 юни 2025г.), с. 182-191, София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Закон за предучилищното и училищното образование. (2016). Държавен вестник, бр. 79 от 13.10.2015 г., в сила от 01.08.2016 г.;

<https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2136641509>; (дата на достъп: 07.02.2026).

Маринова-Митова, А. (2023). “Приобщаващото образование в България: подбрани моменти в училищните практики”, Педагогически алманах, 1, с. 85-92, Велико Търново: Издателство на ВТУ; <https://doi.org/10.54664/BNHF1941>; (дата на достъп: 07.02.2026).

Наредба за приобщаващото образование. (2017). Държавен вестник, бр. 86 от 27.10.2017 г., изм. и доп. бр. 105 от 2018 г., бр. 101 от 2019 г., бр. 48 от 2020 г.; <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2137177670>; (дата на достъп: 07.02.2026).

Наредба № 15 от 22 юли 2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти. (2019). Държавен вестник, бр. 61 от 02.08.2019 г.; <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2137195301>; (дата на достъп: 07.02.2026).

Циркова, Д. (2024). „Предизвикателствата пред приобщаващото образование – детето с хиперактивност и агресивно поведение“, Педагогика, 96/1s, с. 116-129, София: Аз-буки; <https://doi.org/10.53656/ped2024-1s.09>; (дата на достъп: 07.02.2026).

Янкулова, Й. (2016). Педагогическа психология. Второ преработено издание. София: Парадигма.

Leslie, R., & Oberg, G. (2025). „A systematic literature review exploring the evolving roles of school psychologists, counsellors and guidance officers in Australia: Insights using a multi-tiered system of supports framework“, Journal of Psychologists and Counsellors in Schools, 35, 1–21; <https://doi.org/10.1177/20556365251334771>; (дата на достъп: 07.02.2026).

Popov, N., & Spasenovic, V. (2020). „School counseling: A comparative study in 12 countries“, Educational reforms worldwide. BCES Conference Books, 18, 34-41; <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED608402.pdf>; (дата на достъп: 07.02.2026).

Russell, P. (2019). „System approaches to school psychology (or why school psychologists shouldn’t see kids)“, Journal of Psychologists and Counsellors in Schools, 29, 100–106; <https://doi.org/10.1017/jgc.2019.8>; (дата на достъп: 07.02.2026).

УЧИЛИЩНИЯТ ПСИХОЛОГ КАТО КООРДИНАТОР НА ЕКИПИТЕ ЗА ПОДКРЕПА: РОЛИ И ПРОФЕСИОНАЛНИ ИЗИСКВАНИЯ

Гл. ас. д-р Ивана Младенов-Бочева, СУ „Св. Кл. Охридски“

THE SCHOOL PSYCHOLOGIST AS A COORDINATOR OF SUPPORT TEAMS: ROLES AND PROFESSIONAL REQUIREMENTS

Chief Assist. Prof. Ivana Mladenov-Bocheva, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: В доклада се разглеждат различни роли на училищния психолог и изискванията към неговата професионална дейност в процеса на координиране на екипната работа за подкрепа на личностно развитие на учениците, включително и взаимодействието с родителите. Акцентира се върху предимствата на психолога в ролята му на координатор на екипите за подкрепа. Представени са ключови аспекти на координационната дейност за осъществяване на ефективно взаимодействие с учители, училищно ръководство и родители, които са от значение за ефективността на подкрепата на учениците. Обсъжда се необходимостта от прилагане на специфични умения за екипна работа, както и от супервизия и методическа подкрепа на училищните екипи.

Ключови думи: приобщаващо образование, екипи за подкрепа, училищен психолог, работа в екип

Abstract: The present paper examines the various roles of the school psychologist and the requirements for his or her professional activity in the process of coordinating teamwork to support the personal development of students, including interaction with parents. The advantages of the psychologist’s role as a coordinator of support teams are emphasized. The study presents key aspects of the coordination activity for creating effective interaction with teachers, school management and parents, which are crucial for the effectiveness of student support. Additionally, it discusses the need for implementing specific teamwork skills, as well as supervision and methodological support of school teams.

Keywords: inclusive education, support teams, school psychologist, teamwork

Съвременните политики в сферата на училищното образование налагат активно взаимодействие между учителите и другите специалисти с цел подпомагане на личностното развитие на учениците. При необходимост участниците в образователния процес осигуряват подкрепа за това развитие в съответствие с принципите и философията на приобщаващото образование. Регламентирането на екипната работа за предоставяне на обща и допълнителна подкрепа за личностно развитие в институциите от системата на предучилищното и училищното образование се осъществява посредством Наредбата за приобщаващото образование от 2017 г. Терминът „екип“ обозначава група специалисти, които изпълняват определена работна задача и чиито членове трябва да си сътрудничат, за да постигнат обща цел. Екипът разполага с пространство за действие, в рамките на което може самостоятелно да планира, взема решения и осъществява дейности, свързани със задачата. Екипите могат да се разглеждат като структури с „две лица“ – от една страна те служат като инструмент за изпълнение на конкретна задача, а от друга – като социална система, която развива собствена динамика и влияе върху поведението на своите членове (Кьониг & Шатенхофер, 2025: 21-22). Съвместната работа между специалистите се формира и регулира от образователните политики, нормативната уредба и официални насоки и се разглежда като ефективен механизъм за осигуряване на подкрепа на ученици с различни образователни потребности. Въпреки ограничените емпирични доказателства, произтичащи от недостатъчния брой изследвания в тази област, обосновката за съвместната работа между специалисти остава трудно оспорима, доколкото приобщаващото образование за всички

ученици се приема като основополагащ принцип на съвременната образователна система (Hallaråker et al., 2025).

В съответствие с нормативните изисквания интердисциплинарните екипи от специалисти работят координирано за извършване на оценка, ефективно планиране и прилагане на мерки за подкрепа за личностно развитие, съобразени с индивидуалните потребности на учениците. Изграждането на ефективни екипи за подкрепа на личностното развитие изисква училището да разполага с достатъчно квалифицирани и ангажирани в работата с ученици и родители специалисти – психолози, логопеди, ресурсни учители и други. Значимостта на ролята на училищния психолог като ключов специалист в процеса на предоставяне на подкрепа се проявява в контекста на съвременните предизвикателства за превенция и подкрепа на психическото здраве на подрастващите. Със заповед на директора в началото на учебната година се определя координатор на екипите за обща и допълнителна подкрепа, включително и за работата с родителите. Функцията на координатор на екипите може да се изпълнява от заместник-директор, учител или друг член на екипа за подкрепа и най-често в практиката се изпълнява от училищния психолог. Координирането на екипната работа за предоставяне на подкрепа на конкретни ученици е насочено към оценка на индивидуалните потребности от специалисти и определяне на необходимост от обща или допълнителна подкрепа за личностно развитие. Ролята на координатора на екипите първоначално включва своевременно идентифициране на нуждаещите се от подкрепа ученици, като обсъжда с класните ръководители и учителите по предмети техните наблюдения и анализи по отношение на обучението, особеностите на развитието, ученето, мотивацията, поведението и социалното функциониране на учениците.

Първият контакт на училищния психолог с учениците е при постъпването им в първи клас. Придружаващата документация на ученика от детската градина може да съдържа насочваща информация за училищните специалисти. Освен чрез информация от класните ръководители, идентифицирането на рискове при ученици и регистриране на проблемните им прояви може да се осъществява след провеждане на скрининг. Например с помощта на стандартизирани скрининг тестове може да се изследват особеностите и равнището на училищната им готовност. Чрез тази процедура може да се установи готовността на децата в психическо, когнитивно-интелектуално, емоционално отношение, необходимо за изпълнение на училищните изисквания. Получените резултати могат да се използват за разпределянето на децата по класове с приблизително еднакво равнище на училищна готовност (Янкулова, 2016: 66). Резултатите от скрининга се използват от специалистите и за регистриране на ученици, които имат индикации за обучителни затруднения, включително за специални образователни потребности.

Формирането на личността и развитието на потенциала на подрастващите предполагат създаване на необходимите условия и целенасочена подкрепа от значимите възрастни в семейната и училищната среда. Принципите на приобщаващото образование утвърждават функцията на съвременното училище да предоставя обща и допълнителна подкрепа за личностно развитие на учениците.

Общата подкрепа за личностно развитие е ориентирана към развитието на потенциала на всички ученици и гарантира участието и изявата им в образователния процес. Общата подкрепа дава възможност учениците да бъдат включени в разнообразни дейности, които могат да се приложат на ниво група/ клас, работа в малки групи или индивидуално и включват допълнително обучение и консултиране по учебни предмети, занимания по интереси, грижа за здравето, кариерно ориентиране и др. Екипната работа между учители и други специалисти е форма на обща подкрепа, която се прилага при конкретни ученици с

индикации за проблемно поведение или обучителни затруднения. Тя е с превантивна насоченост и се прилага в краткосрочен план, с цел преодоляване временни затруднения в ученето и функционирането на учениците.

Допълнителната подкрепа за личностно развитие на ученици се предоставя въз основа на извършена функционална оценка на индивидуалните им потребности по установена методика. Прилага се при ученици с хронични заболявания, ученици в риск, ученици с изявени дарби и най-често се налага да се предоставя на ученици със специални образователни потребности (СОП). Допълнителната подкрепа се предоставя краткосрочно или дългосрочно от интердисциплинарен екип от специалисти, според потребностите на ученика. В рамките на екипната работа, дейностите за допълнителна подкрепа включват функционална оценка на потребностите, планове за подкрепа и тяхната периодична корекция, ресурсно подпомагане, психологическа и логопедична работа, регулярни екипни срещи за обсъждане на напредъка на ученика, промяна на формата на обучение, осъществяване на взаимодействие с външни служби и специалисти и др.

Подходът за определяне на нуждите от предоставяне на подкрепа най-често предвижда първоначално да бъдат обхванати учениците, които срещат затруднения при прехода в първи, пети и осми клас. След установяване на затруднения, класните ръководители събират необходимата информация за индивидуалните особености на развитието и резултатите от обучението на учениците. Заявките от класните ръководители следва своевременно да се адресират към координатора, който организира сформирането на екип за подкрепа на нуждаещите се ученици за изследване на причините за срещаните затруднения, с цел предоставяне на подкрепа. Родителите се информират на всички етапи на оценяване и предоставянето на подкрепата и се търси тяхното съгласие.

При ученици с индикации за проблемно поведение в екипа задължително се включва психолог, който с другите специалисти обсъжда събраната информация в хода на психологическото изследване и причините за проблемните прояви. Мерките от общата подкрепа включват психологическо консултиране на ученика, консултиране на учителите и родителите на ученика от психолога, групова работа за развитие на социалните умения и за решаване на конфликти по ненасилствен начин, помощ на ученика от страна на класния ръководител за изясняване на възникнал проблем и оказване на подкрепа за разрешаването му или провеждане на медиация от училищния психолог. Ученикът може да бъде насочен към други форми на обща подкрепа като занимания по интереси и извънкласни дейности, наставничество от личност, която той уважава и др. В училищната практика рядко се налага да бъде необходима допълнителна подкрепа за ученици с поведенчески проблеми.

При ученици с индикации за обучителни затруднения оценката се извършва от класен ръководител, логопед и психолог. В рамките на екипна работа се обсъжда информацията от учителите за особеностите на индивидуалното развитие на ученика в обучението. Причините за обучителните затруднения се изясняват чрез интерпретация на резултатите от психодиагностиката и логопедичното изследване. В тези случаи обикновено се прилага корекционна психологическа и логопедична работа, както и консултации по учебни предмети от учителите. Успоредно с работата върху преодоляването на затрудненията в обучението, специалистите обсъждат с класния ръководител различни възможности за развитие на силните страни на ученика, с цел стимулиране на изявата му в образователния процес. При учениците от началния етап на обучение, прилагането на обща подкрепа, може да предотврати тяхното етикетиране чрез включването им в групата на ученици със СОП.

Функционалната оценка на ученици с индикации за специални образователни потребности се извършва от екип от специалисти, който включва класен ръководител,

психолог, логопед и ресурсен учител. Изготвя се съгласно „Насоки за прилагане на картата за функционална оценка на индивидуалните потребности на децата и учениците със специални образователни потребности и с хронични заболявания“ (2023). Според този документ, предварителният етап на функционална оценка започва още преди родителите официално да са заявили необходимостта от предоставяне на допълнителна подкрепа. На този етап ролята на координатора е особено съществена при обсъждане на наличната информация с учителя, както и при направената от тях предварителна преценка дали биха могли да отговорят на специфичните потребности в рамките на общата подкрепа. Осъществява се връзка с родителите. След подаване на заявление от родител екипът за подкрепа попълва динамичен функционален статус на ученика, който включва данни от всеки отделен специалист, получени в резултат на изследване със стандартизирани тестове и от наблюдения. В рамките на екипната работа за предоставяне на допълнителна подкрепа на ученици специалистите извършват различни дейности, заложени в плановете за подкрепа. За пълноценната интеграция на ученика от особена важност е ефективното взаимодействие между училищните и външните специалисти, с цел синхронизиране на работата с ученика. Следвайки философията на приобщаващото образование, фокусът в работата на специалистите не е само върху дефицитите и затрудненията на ученика. Активно се изследват неговите силни страни и се подпомага тяхното развитие в рамките на учебната дейност и чрез включването му в подходящи за тази цел извънкласни и извънучилищни дейности. Продължителността на допълнителната подкрепа се определя според потребностите на ученика и в някои случаи нейното навременно прилагане може да бъде краткосрочно.

Учениците в риск подлежат на оценка на рисковите и защитните фактори, като степента на риска обикновено се извършва от класен ръководител и психолог, въз основа на което се определя необходимостта от допълнителна подкрепа и включване на специалисти от социалните услуги. Наличието на рискови фактори в семейната среда като бедност, зависимости към вещества, хронично заболяване на родител и различни неблагоприятни обстоятелства около развода на родителите, могат да поставят детето в потенциален риск. Отчитат се и други фактори на средата, като пренаталното излагане на токсични вещества или преживяна голяма травма, свързана с инцидент (Стърнбърг, 2014: 221). След идентифициране на ученик в потенциален риск, координаторът сформира екип от специалисти за извършване на оценка на интересуващите ги области и разпознаване на маркерите на риска съгласно „Инструмент за идентифициране на маркери за риск при деца и ученици и определяне на възможности за предоставяне на допълнителна подкрепа за личностно развитие“ (2023). Инструментът е ориентиран към три групи ученици в риск, според българското законодателство – ученици без родителски грижи или чиито родители са починали, неизвестни, с лишени или ограничени родителски права; жертва на злоупотреба, насилие или експлоатация и пр.; в опасност от увреждане на тяхното физическо, психическо, морално, интелектуално и социално развитие. Според този инструмент анализът на рисковите фактори се прави с прогностична и ретроспективна цел и се оценява степента на риск върху развитието и обучението на ученика. Изисква се внимателна преценка от страна на координатора и специалистите за вида и продължителността на предоставяната подкрепа. При тези случи се препоръчва прилагането на подхода „работа по конкретен случай“ и се изискват координирани усилия и сътрудничество между училищните специалисти, социалните услуги и системата на здравеопазването при предоставяне на подкрепата. Повишаването на родителския капацитет е споделена отговорност между училището, отдел „Закрила на детето“ и

социалната услуга в общността. Консултирането на родителите е насочено към осъзнаване на необходимост от ефективно общуване с детето, удовлетворяване на неговите нужди и повишаване на информираността на родителите за влиянието на семейната среда върху развитието и психичното здраве на детето (Пейчев и др., 2023: 53). В този контекст следва да се подчертае активната роля на Консултативния съвет на училищните психолози и педагогическите съветници, както и неговата дейност, насочена към инициативи за разработване на рамка за превенция и подкрепа на психичното здраве на учениците.

Учениците с изявени дарби се идентифицират от класен ръководител или учител по предмет и получават подкрепа чрез включване на квалифицирани специалисти и ресурси на образователната среда за стимулиране на техните дарби. При оценката на учениците с изявени дарби следва да се отчете, че тяхната когнитивна и емоционална сфера на развитие често изпреварва физическото им развитие. От страна на специалистите трябва да се взема предвид и друго съществено нещо, че ученикът може да демонстрира изключителни способности в математиката и логическото мислене, но да изпитва обучителни затруднения в хуманитарните науки. Някои специфични характеристики на такива ученици са абстрактно мислене, силно развита памет, повишен интерес към определени учебни задачи, любознателност и високи нива на мотивация за учене (Пейчев и др., 2023: 75-76). Високият коефициент на интелигентност (IQ) може да се разглежда като част от определението на надарените и талантливите ученици, като повечето ученици, категоризирани по този начин, имат IQ над 130 (Славин, 2004: 504). За идентифициране на надареност на учениците от различни възрастови групи в областите на наука, изкуство и спорт, специалистите могат да използват създадения за български условия „Инструмент за откриване на дарби и за определяне на възможности за стимулирането им чрез допълнителна подкрепа за личностно развитие“ (2023). Инструментът съдържа насоки за оценка основно чрез разработени тестове за постижения с цел идентифициране на дарбите, както и дейности и ресурси за допълнителна подкрепа, които да се приложат от квалифицирани специалисти. На учениците се дава възможност за участия в национални и международни изяви и се поощряват с морални и материални награди за високите им постижения.

Обобщено може да се каже, че ролята на координатора на екипите за обща и допълнителна подкрепа съчетава дейности за навременно идентифициране на ученици с различни затруднения или изявени дарби, формиране на екипи за подкрепа и координиране на тяхното ефективно взаимодействие. Основна негова функция е да организира работата на екипите при обсъждане, анализ и обобщаване на информацията от тяхната оценка, както и определянето на дейностите за подкрепа и планиране на интервенции. Той има съществена роля в предварителния етап на функционална оценка на ученици при диференциране и определяне на вида на подкрепата – обща или допълнителна. Координаторът осъществява взаимодействието между училищните специалисти, външните за училището специалисти и родителите.

Съществуващият нормативен регламент включва към длъжността на училищния психолог функцията му за осъществяване на екипното взаимодействие и консултиране на учителите, другите педагогически специалисти и родителите. Психологът е важно свързващо звено между участниците в образователния процес за успешно справяне с проблеми, които са свързани с различни аспекти на развитието, поведението, ученето и социализацията на учениците или за вземане на решение по случай (Наредба № 15 за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и други педагогически специалисти от 2019 г.). В този контекст ролята на училищния психолог като координатор се отличава с редица предимства, свързани със спецификата на професионалната му роля в училищната

институция и с неговата професионална подготовка. Професионалните му умения създават предпоставки за ефективно изпълнение на координационната дейност и осъществяване на функцията му на посредник между учениците и учителите, училищното ръководство и специалистите от екипа, както и между училището и родителите, като допринасят за по-ефективно взаимодействие в екипите за подкрепа. Изброените предимства произтичат от професионалната квалификация на психолога, който притежава експертни познания и ги прилага в работата си с други специалисти и неспециалисти. Те включват задълбочени познания за особеностите на типичното детско развитие и нарушения в различните му сфери, наред с работата със стандартизирани психологически тестове и интерпретация на техните резултати, както и управление на конфликти и кризи, като му дават възможност да консултира родители и учители (Атанасова, 2018: 1057). Психологическото консултиране в училище обхваща широк спектър от целеви групи – ученици, учители, училищно ръководство и родители. Консултативната дейност се осъществява на експертно равнище и представлява една от най-често прилаганите специфични компетентности на училищния психолог. Тясно свързано с нея е посредничеството при решаване на конфликти с различен характер, възникващи между участниците в образователния процес. В този контекст психологът изслушва внимателно страните, подпомага балансирането на емоционалните отношения и пристрастия и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтите (Левкова & Василева, 2018: 22). При необходимост се прилага процедура по училищна медиация като част от комплекса от консултативни и интервенционни дейности на училищния психолог, които в своята съвкупност допринасят за изграждането и поддържането на позитивен социалнопсихологически климат в образователната среда.

В случаите, в които има отчуждение във връзката учител – ученик или възникват конкретни проблеми, училищният психолог може да заеме позиция, от която да слуша и „превежда“, без да взема страна. Взаимодействието, което психологът осъществява с учители, родители, ученици, изисква поддържане на определена дистанция, която да позволява запазването на етично отношение към всеки от тези участници в училищната общност (Кираджиева, 2025: 206-207).

Изпълнението на професионалната дейност на училищния психолог е свързано с осъществяване на взаимодействие с училищното ръководство, което създава предпоставки за ефективно изпълнение на ролята му на координатор и посредник между ръководството и екипите за подкрепа. При необходимост от осигуряване на специалисти за формиране на екипи за подкрепа, както и на ресурси на образователната среда – включително инструментариум за оценка и методики за работа, координаторът своевременно информира училищното ръководство и обосновава потребността. Съвместната работа между училищното ръководство и екипите за подкрепа на личностно развитие е особено ефективна за разрешаване на по-сложни казуси от практиката, както и за преодоляването на затруднения при изграждане на партньорство с родители. Училищното ръководство може да оказва съдействие на координатора и при осъществяване на взаимодействие с външни служби и специалисти.

Координаторът на екипите за подкрепа (училищният психолог, когато изпълнява тази функция) и учителите осъществяват съвместна работа, която е от изключително значение за успеха на предоставяната подкрепа. Наличието на доверие между тях е безусловно необходимо условие за този успех. При недоверие от страна на учителите към работата на училищния специалист, негативни нагласи и неразвити умения за екипна работа, съществува риск ученикът да не получи навременна и адекватна професионална помощ.

При осъществяване на взаимодействие с родителите от страна на специалистите от екипите за подкрепа следва да се отчитат определени особености. Някои родители могат да се съмняват в резултатите от предходни оценки и да се надяват, че с оглед на възприемания от тях напредък оценката на детето им в новата среда ще бъде различна. Това най-често се наблюдава при прехода към първи, пети или осми клас. Други родители могат да изпитват опасения, че ще бъдат възприети като настоятелни или прекалено тревожни, ако изискат повече от времето на специалистите от екипа, за да споделят своите наблюдения, или да изпитват съмнения относно релевантността на собствените си „интуитивни заключения“. Възможно е също така да изпитват чувство за вина по отношение на трудностите, които детето среща. Всички тези фактори могат да възпрепятстват откритата и честна комуникация. При липса на такава съществува риск от забавяне на предприемането на мерки за подкрепа, което може да доведе до закъсняла интервенция (Макинтайър & Депонио, 2015: 36-37).

В хода на екипната работа могат да възникнат различни бариери за осъществяване на ефективно общуване между членовете. Според К. Роджърс, точно когато емоциите са най-интензивни, става най-трудно да се разбере чуждата гледна точка, а именно тогава това е най-необходимо, ако искаме да осъществим общуване. Авторът подчертава, че терапевтичният опит показва отсъствието на непреодолими бариери. В такива ситуации намесата на трета страна, която е способна да остави настрана собствените си чувства и оценки, би могла да помогне, като слуша с разбиране и пояснява възгледите и нагласите на останалите страни. Това е особено ефективно в малки групи с противоречиви и антагонистични нагласи. Когато страните в един спор осъзнаят, че са разбрани, че някой е видял как изглежда ситуацията за тях, техните изисквания стават по-умерени, защитните механизми отпадат и вече не е необходимо да се настоява, че „аз изцяло съм прав, а ти изцяло грешиш“. Намесата на безпристрастен, разбиращ и катализиращ отношенията лидер или терапевт може да преодолее подобно препятствие в малка група (Роджърс, 2018: 373-374).

Тези процеси на взаимодействие и преодоляване на бариери пред ефективното общуване могат да бъдат разгледани и в по-широка рамка на интердисциплинарното сътрудничество. Моделът на Bronstein (2003) за интердисциплинарното сътрудничество включва пет основни компонента – взаимозависимост, създаване на нови професионални дейности, гъвкавост, споделена отговорност за целите и рефлексия върху процеса. Моделът е разработен в контекста на социалната работа, но е приложим към интердисциплинарното сътрудничество в различни професионални области, включително към екипната работа в образователната среда. В образователен контекст моделът позволява да се анализират възможни функции на училищния психолог като координатор на екипите за подкрепа, насочени към структуриране на взаимодействието между специалистите, ясното разграничаване на професионалните роли и насърчаване на ефективна комуникация и съвместна насоченост към общите цели.

В практиката тези принципи могат да бъдат подкрепени чрез конкретни форми на професионална подкрепа, каквато е супервизията и методическата подкрепа на екипите за подкрепа на личностното развитие. При груповата супервизия участниците анализират социални ситуации, представени за консултиране. С помощта на останалите участници в групата се разширява ограничената перспектива на представящия случая, като се подпомага разпознаването на т.нар. „слепи петна“ и се откриват нови възможности за действие. Методът е особено ефективен, когато една група анализира друга, тъй като в супервизиращата група често се отразяват скрити проблеми, характерни за обсъжданата

група. Наблюдава се, че участниците в супервизията често имат преживявания, сходни с тези на участниците в разглежданата ситуация. В супервизиращата група понякога възникват взаимодействия, при които нейните участници, без първоначално да го осъзнават, възпроизвеждат или отразяват конфликти от обсъжданата група. Чрез тези т.нар. феномени на отразяване може да се постигне по-задълбочено разбиране на ситуацията и да се направят видими динамиките, останали скрити под повърхността. Груповите супервизии следват определена схема на протичане, която цели да избегне разпространения в практиката модел на незабавно търсене на отговори или решения на проблеми, преди да е постигнато по-добро разбиране на ситуацията (Кьониг & Шатенхофер, 2025: 144-145). В образователната практика методическа подкрепа на екипите за подкрепа на личностното развитие се осъществява от екипи на Регионалните центрове за приобщаващо образование, в чийто състав са включени и психолози, което допълнително разширява възможностите за професионална подкрепа и създава предпоставки за повишаване на ефективността на екипната работа.

В обобщение може да се посочи, че разгледаните в доклада роли на училищния психолог в екипната работа поставят високи професионални изисквания към неговата експертиза, координационни умения и способност за ефективно взаимодействие с всички участници в образователния процес. Училищният психолог заема ключова позиция в структурата на екипите за подкрепа, като съчетава функции на координатор, консултант и посредник в комуникацията между ученици, учители, училищно ръководство, родители и външни специалисти. Това предполага не само задълбочена професионална подготовка, но и развита чувствителност към динамиката на груповите процеси и индивидуалните потребности на учениците. В този контекст ефективната екипна работа се очертава като съществен фактор за качествено приобщаващо образование и за успешното прилагане на политики за подкрепа на личностното развитие на учениците.

Библиография

Атанасова, А. (2018). Роля на психолога за приобщаващото образование. В: *Педагогика,* год. 90, кн. 8/2018. София: Аз-буки.

Кираджиева, И. (2025). Детето като субект в училищната институция. В: *Детето и детският свят.* София: УИ „Св. Климент Охридски“.

Кьониг, О., К. Шатенхофер (2025). *Въведение в груповата динамика.* София: Институт по психология на групите.

Левкова, И., М. Василева. (2018). *Училищна психология.* Варна: Онгъл.

Макинтайър, К., П. Депонио (2015). *Идентифициране и подкрепа на деца със специфични обучителни трудности.* София: Изток-Запад

Пейчев, И., Коцев, В., Патронева, М. (2023). *Наръчник на училищния психолог. Казуси, дейности, упражнения.* София: РААБЕ България.

Роджърс, К. (2018). *Израстването на личността*. София: Изток-Запад.

Славин, Р. (2004). *Педагогическа психология*. София: НИ.

Стърнбърг, Р., У. Уилямс. (2014). *Педагогическа психология*. София: Изток-Запад.

Янкулова, Й. (2016). *Педагогическа психология.* Второ преработено издание. София: Парадигма.

Bronstein, L. R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work, 48(3),* 297-306. https://doi.org/10.1093/sw/48.3.297

Hallaråker, H., Hesjedal, E., & Brandmo, C. (2025). Characteristics of interprofessional collaboration between educational psychological services and schools: A scoping review. *Educational Research Review, 48,* 100707. https://doi.org/10.1016/j.edurev.2025.100707

ПСИХОЛОГИЧЕСКА СПЕЦИФИКА ПРИ ПРОВЕЖДАНЕТО НА ЗАСЕДАНИЯ, СЪВЕЩАНИЯ И СЪБРАНИЯ

Доц. д-р Емил Маджаров, Академия на МВР
Гл. ас. д-р Емелина Заимова-Цанева, ЮЗУ „Неофит Рилски“

PSYCHOLOGICAL SPECIFICITY IN CONDUCTING MEETINGS, CONFERENCES AND MEETINGS

Assoc. Prof. Emil Madzharov, PhD, Academy of the Ministry of Internal Affairs
Chief Assist. Prof. Emelina Zaimova-Tsaneva, PhD, South-West University “Neofit Rilski“

Резюме: Заседанията, съвещанията и събранията са форми на организационна комуникация и тяхното коректно провеждане допринася за правилното функциониране на полицейските структури и за ефективното им управление.

В настоящото емпиричното изследване се проучва влиянието на личностните и социално-демографски характеристики на служителите от МВР върху нагласите им към съдържателните и процесуалните параметри на заседанията, съвещанията и събранията. Определя се тяхната специфика, регистрира се личностният и социално-демографският им профил на служителите, диагностира се влиянието на екипни роли от типологията на Белбин, екстраверсията, мотивацията за постижения и самооценката върху нагласите им към анализираните организационни форми.

Резултатите от проведеното емпирично изследване се използват за структурирането на редица приложни препоръки за оптимизиране осъществяването на визираните организационни формати.

Ключови думи: заседания, съвещания, събрания, нагласи, екстраверсия, самооценка, мотивация за постижения

Abstract: Meetings, conferences and assemblies are forms of organizational communication and their correct conduct contributes to the proper functioning of police structures and their effective management.

This empirical study examines the influence of the personal and socio-demographic characteristics of Ministry of Interior employees on their attitudes towards the content and procedural parameters of meetings, conferences and assemblies. Their specificity is determined, the personal and socio-demographic profile of the employees is registered, and the influence of team roles from Belbin's typology, extraversion, achievement motivation, and self-esteem on their attitudes towards the analyzed organizational forms is diagnosed.

The results of the conducted empirical research are used to structure a number of applied recommendations for optimizing the implementation of the targeted organizational formats.

Keywords: meetings, conferences, assemblies, attitudes, extraversion, self-esteem, motivation for achievement

Актуалност на изследването

Динамичното функциониране на полицейските структури изисква своевременното и качествено реализиране на заседания, съвещания и събрания със служебния състав за структуриране и оптимизиране на неговите дейности и интервениране по отношение на разнообразни предизвикателства. Успешното осъществяване на посочените организационни формати е свързано и с психологически анализ на техните съдържателно-процесуални аспекти, за да се формулират и приложат редица препоръки за усъвършенстване на провеждането им. Това е актуална и значима изследователска задача и настоящото емпирично изследване допринася за нейното изпълнение.

Изследванията, посветени на заседанията, съвещанията и събранията, проучват факторите, които влияят на тяхната ефективност. Те са фокусирани върху ролята на

лидерството, комуникацията, проблемите на управлението на конфликти и културните различия. Ефективно реализираните събрания имат добре обмислена структура, подкрепяща среда и способност за управление на противопоставянето на появяващите се гледни точки и напрежения (Джонев & Димитров, 2014, 178; Илиева & Топузова, 2016, 96; Панайотов, 2018, 178). Тези постановки са от решаващо значение за постигане на продуктивност при организиране на съответния форум и за по-висока удовлетвореност на участниците в него. Този показател е от съществено значение за оценката на успешното протичане на заседанията, съвещанията и събранията в полицейската институция.

Водещият заседанието, съвещанието или събранието мениджър полага усилия да включи участниците в текущите обсъждания. Той създава среда, в която служителите да се изкажат, увеличава ангажираността на присъстващите, постоянно ги позитивира и стимулира да лансират иновативни изказвания, задълбочено да анализират и коментират постъпващите предложения (Илиева, 2006, 182; Хофстеде, 2001, 71).

По време на заседание, съвещание и събрание участниците се нуждаят от обратна връзка за собственото участие, направени предложения или изразена критична позиция. Те биха желали да получат визираната информация, защото в противен случай в тях се появява дискомфорт, напрежение и по-голяма неудовлетвореност. Получаването на обратна връзка, от участниците от мениджъра, може да подобри бъдещите им реакции за стабилизиране на организационното статукво или реализиране на структурно-функционални иновации (Джонев & Димитров, 2014, 179; Илиева, 2006, 183; Панайотов, 2018, 179). Психологическите проблеми при провеждането на заседания, съвещания и събрания възникват поради отсъствието на активност сред участниците, в резултат на техните опасения от публична изява, заради тяхна персонална неувереност, изразени конформни нагласи и голяма готовност за солидарност с групата (Джонев & Димитров, 2014, 177).

Прекаленият стремеж за самоизява на част от служителите на конкретно съвещание, заседание или събрание, тяхната изразена нетърпимост към чужди гледни точки може да предизвика допълнително напрежение и да намали продуктивността на обсъжданията. Те могат да се развиват инерционно и бавно да се постигне промяна в нагласите на участниците, която да направи работата им по-продуктивна.

Гъвкавото отчитане на очакванията на участниците, умелата промяна на дневния ред, обезпечаването на позитивна атмосфера, комбинирането на различни подходи при воденето на дискусиите на съвещания, заседания и събрания облекчава тяхното протичане и достигането до конструктивни резултати (Карастоянов, 2018, 98).

Методология

Целта на проведеното емпирично изследване е регистриране влиянието на личностните и социално-демографски параметри на служителите от системата на МВР върху нагласите им към съдържателно-процесуалните характеристики на заседанията, съвещанията и събранията.

Хипотезите на емпиричното изследване са изградени по следния начин:

1. Допускаме, че служителите от различните структури на МВР имат умерено положителни нагласи по отношение на заседанията, съвещанията и събранията, тъй като предпочитат по-добрата им организация, при осъществяване на тяхната координационна функция, спазване на дневния им ред и ограничаване на по-голямата им продължителност.

2. Предполагаме, че сред служителите, участващи в изследването приоритетна роля имат амбиверти, притежаващи със средно ниво на мотивация за постижения, самооценка,

самоуважение, самоподценяване, ориентирани към екипната роля на изпълнители и координатори от типологията на Белбин.

3. Допускаме, че избраната екипна роля, по типологията на Белбин, не упражнява определящо влияние върху персоналните нагласи на изследваните служители от МВР към съдържателно-процесуалните характеристики на заседанията, съвещанията и събранията.

4. Предполагаме, че екстраверсията, мотивацията за постижения и самооценката на служителите от МВР, включени в извадката на емпиричното изследване, не са основните детерминиращи фактори за техните нагласите към съдържателно-процесуалните аспекти на заседанията, съвещанията и събранията.

5. Допускаме, че служителите с по-висок образователен ценз ще демонстрират по-големи очаквания към резултатите от осъществяваните заседания, съвещания и събрания и към процедурата за реализирането им.

Респонденти

В изследването участват 30 действащи служители от различни структури на МВР. Извадката се характеризира с високо образователно равнище, разнообразие по възрастови групи и балансирано разпределение по пол. Макар извадката да е ограничена, позволява очертаване на тенденциите в рамките на целевата професионална група.

Инструменти

За емпиричното изследване са използвани следните методики:

1. Блиц-анкета с 15 закрити въпроса, от които 10 измерват нагласите към заседанията, съвещанията и събранията, а 5 са социално демографски (пол, възраст, образование, стаж в МВР, стаж на длъжността);
2. Скала на екстраверсията;
3. Скала на глобалната самооценка на М. Розенберг (Пенева & Стоянова, 2011);
4. Въпросник за мотивация за постиженията на Ив. Паспаланов;
5. Тест на М. Белбин за екипните роли (Василев & Бельовска, 2019).

Процедура и обработка на данните

Изследването е проведено индивидуално, в контролиран служебен контекст, като респондентите са попълвали инструментите в последователност, еднаква за всички участници.

Събраните данни са обработени чрез честотен анализ, χ^2-тест за установяване на зависимости между категориални променливи, теста на Крискал–Уолис за сравнителен анализ на групови различия.

Изследователската извадка се отличава с хомогенност на служителите относно по-високото им образователно равнище и техния опит в организацията. Тя включва участници от съответните възрастови сегменти, чиито генерационни специфики могат да окажат влияние на техните нагласи към заседанията, съвещанията и заседанията. Респондентите в проучваната извадка имат сравнително балансирано разпределение по пол, което е характерно за персонала на МВР и е в състояние да повлияе върху организационните му нагласи.

Анализ на получените резултати

Честотното разпределение и χ^2-анализа на резултатите от блиц-анкетата показват, че макар и с разнородни мнения по отделни въпроси, участниците демонстрират умерено

положителни и конструктивни нагласи към заседанията, съвещанията и събранията. Преобладават мненията, че тези форми са полезни и изискват по-добра организация и ефективност. Наблюдават се ясни предпочитания за координациония характер на съвещанията и критично отношение към отклоненията от дневния ред и прекомерна продължителност. Тези приоритетни нагласи към съдържателно-процесуалните аспекти на заседанията, съвещанията и събранията са обусловени от придобития индивидуален опит, от спецификата на организационната практика по места, от индивидуалистична насоченост на респондентите, от тяхната информационна натовареност, от динамиката на деловите им ангажименти и от стила на лидерство и ръководство в отделните структури.

Таблица 1. Честотно разпределение и χ^2- анализ на резултатите от блиц-анкета

Въпрос	брой	%
1. По какво преди всичко се отличава оперативката от заседанията, съвещанията и събранията?		
По броя на участниците	6	20
По степента на предварителната подготовка	4	13,3
По същността на осъжданите въпроси	13	43,3
По времевия диапазон на дискутираните въпроси	7	23,3
χ^2=6,000; df=3; p=0,112		
2. Каква според Вас е средната продължителност на едно заседание, съвещание, събрание?		
Половин час	5	16,7
Един час	15	50
Около два часа	7	23,3
Повече от два часа	3	10
χ^2=11,067; df=3; p=0,011		
3. От какво се определя успешното реализиране на заседанието, съвещанието, събранието?		
от предварителната му подготовка	8	26,7
от подбора на участниците	7	23,3
от спазването на предварително обявения дневен ред	6	20
от диалогичния стил на воденето му	9	30
χ^2=0,667; df=3; p=0,881		
4. Какво според Вас целят ръководителите с провеждането на заседания, съвещания и събрания?		
подобряват информираността на служителите	9	30
сондират актуалните нагласи и очаквания на служителите	6	20
разработват варианти на решения на мащабни въпроси	12	40
стараят се да повишат мотивацията на служителите	3	10
χ^2=6,000; df=3; p=0,112		
5. Според Вас как се отнасят болшинството служители към осъществяването на различни заседания, съвещания и събрания?		
подчертават своята досада	2	6,7
стараят се активно да участват	9	30
демонстрират безразличие	1	3,3
понякога проявяват интерес	18	60
χ^2=24,667; df=3; p=0,000		
6. Какъв най-често трябва да бъде резултатът от проведеното заседание?		
подготвяне на решение	15	50
изработване на становище	9	30
формулиране на препоръки	5	16,7
разглеждане на отделни доклади	1	3,3
χ^2=14.267; df=3; p=0,003		
7. Какъв вид заседания и съвещания най-често се организират във Вашата структура?		
разпоредителни	3	10

информационни	10	33,3
координационни	15	50
дискусионни	2	6,7
χ^2=15,067; df=3; p=0,002		
8. Кое най-много дразни колегите Ви при провеждането на заседание и съвещание?		
тежкият дневен ред	4	13,3
авторитарният стил на водещия	4	13,3
неспазването на регламента за изказвания	4	13,3
разговорите по теми извън дневния ред	18	60
χ^2=19,600; df=3; p=0,000		
9. Смятате ли, че реализирането на съвещания, заседания и събрания е полезно за Вашата организация?		
в много голяма степен	10	33,3
в голяма степен	14	46,7
в някаква степен	2	6,7
в много малка степен	4	13,3
χ^2=12,133; df=3; p=0,007		
10. Ако зависеше от Вас, какво бихте направили?		
бих забранил всички заседания, съвещания, събрания	1	3,3
бих провеждал редовно заседания, съвещания и събрания	9	30
бих подобрил организацията на заседанията, съвещанията, събранията	15	50
бих обучил всички категории ръководители как да водят заседания съвещания, събрания	5	16,7
χ^2=14,267; df=3; p=0,003		
N=30		

На базата на честотното разпределение и χ^2-анализа на резултатите от диагностираните психични дименсии бе изграден личностно-психологически профил на тестираните служители. Те са амбиверти, със средно и ниско ниво на мотивация за постижения, със средно равнище на глобална самооценка, самоуважение и самоподценяване. Тези личностни характеристики очертават вероятна самосъхранителна стратегия на служебно поведение, невисока включеност в заседанията, съвещанията и събранията и умерено позитивни нагласи към тях. Визираните личностни особености на повечето изследвани лица се вписват и в ориентацията им към екипните роли на изпълнители и координатори от класификацията на М. Белбин.

Проведената проверка за асоциации между предпочитаните екипни роли (по Белбин) и нагласите към заседанията, съвещанията и събранията (по въпросите от блиц-анкетата) не разкрива статистически значими зависимости (χ^2 тестове за всички въпроси: $p > 0,05$). В рамките на разглежданата група (N=30) предпочитаната екипна роля не е свързана със специфични нагласи към организационните форми на работа. Наблюдаваното разпределение вероятно отразява индивидуални предпочитания и нагласи, които не се обуславят от ролята, която служителите заемат в групова среда.

Липсата на значими асоциации може да се дължи и на ограничената извадка и на разнообразието от избрани екипни роли, което допълнително разпръсква честотите в отделните клетки на таблицата. Тези резултати предоставят полезна основа за бъдещи изследвания, които да проверят тази хипотеза с по-големи групи респонденти. Можем да допуснем, че поради начина на осъществяване на изследването, в което индивидуално анкетирахме служителите, е сработил феномена на Лапиер. Фактически, те ни предоставиха индивидуалните си декларирани нагласи, които трудно биха кореспондирали с техните избори в реален контекст. При попълване на анкетата респондентите декларираха

индивидуалните си предпочитания, а при работа с теста на Белбин съдържанието на диагностичните раздели ги потопи в ситуация по-близка до действителния организационен контекст. Смятаме, че в реалното организационно взаимодействие екипните роли на служителите в по-голяма степен ще определят нагласите им към заседанията, съвещанията и събранията. Отсъствието на значима корелационна връзка между нагласите на респондентите по отношение на заседанията, съвещанията и събранията и техните предпочитания към екипните роли, диференцирани от Белбин, могат да бъдат обяснени, както със спецификата на двата типа нагласи на изследваните лица, така и с осъществената методическа процедура.

В повечето въпроси от блиц-анкетата не се наблюдават статистически значими различия в нивата на екстраверсия в зависимост от дадените отговори. Това означава, че предпочитанията или нагласите на изследваните лица по отношение на различни аспекти на заседания, съвещания и събрания не се отличават съществено в зависимост от степента на тяхната екстравертност. Изключение прави само въпрос 2 („Каква според Вас е средната продължителност на едно заседание, съвещание, събрание?“), при който резултатите показват статистически значими различия (χ^2=10,701, df=3, p=0,013). По този въпрос изследваните лица с по-високи нива на екстраверсия (по-висок среден ранг) по-често предпочитат кратки заседания (половин час и един час), докато по-ниските рангове при по-интровертните лица са свързани с предпочитания за по-дълги заседания (около два часа или повече от два часа).

Анализът на резултатите от теста на Крискал-Уолис показва, че като цяло нивото на мотивация за постижения не се свързва със значими различия в нагласите на изследваните лица към заседанията, съвещанията и събранията. Въпреки това, две конкретни области разкриват статистически значими различия.

При въпроса за предпочитания вид заседание се откриват значими различия в мотивацията за постижения в зависимост от избора на респонденти (χ^2=8,254; df=3; p=0,04). Средните рангове показват, че лицата с по-висока мотивация за постижения предпочитат разпоредителни (MR=19,50) и информационни заседания (MR=21,10), докато по-ниско мотивираните се ориентират към координационни и дискусионни формати (MR=11,60 и 10,75). Това предполага, че мотивираните към постижения служители ценят структурираните заседания с ясно формулирани цели и резултати.

По въпроса за най-дразнещите фактори по време на заседания и съвещания също се установява статистически значима разлика (χ^2=15,214; df=3; p=0,002). Лицата с висока мотивация за постижения са по-чувствителни към авторитарния стил на водене (MR=27,38) и тежкия дневен ред (MR=23,13), докато по-ниско мотивираните са по-склонни да изпитват раздразнение от неспазването на регламента и отклоненията от темата (MR=7,50 и 12,94). Това подсказва, че мотивираните лица имат по-високи очаквания за организация и ефективност на заседанията.

Анализът на резултатите от теста на Крискал-Уолис показва, че не са установени статистически значими различия в нагласите на изследваните лица към заседанията, съвещанията и събранията в зависимост от нивото на тяхната самооценка. По всички въпроси стойностите на χ^2 не достигат прага на статистическа значимост (p > 0,05), което предполага, че самооценката като личностна характеристика не е основен фактор за обуславяне на мненията по отношение на организационните форми.

Въпреки липсата на статистическа значимост, някои тенденции заслужават внимание. Например, при въпроса „Според Вас как се отнасят болшинството служители към осъществяването на различни заседания, съвещания и събрания?“ се наблюдава по-висок

среден ранг сред тези, които посочват „старят се активно да участват“ (MR=20,78) и по-нисък среден ранг при отговор „демонстрират безразличие“ (MR=5,50), при χ^2=5,816; p=0,121. Това предполага, че лица с по-висока самооценка може да са склонни да възприемат по-положителни нагласи към участието в организационни форми. Резултатите подсказват, че глобалната самооценка няма отчетливо влияние върху възприятията за заседанията и съвещанията, но при определени въпроси се проявяват тенденции, които са индикатор за по-позитивна и активна нагласа сред лица с по-висока самооценка.

По въпроса „По какво преди всичко се отличава оперативката от заседанията, съвещанията и събранията?“ се установи статистически значима зависимост (χ^2=25,338; df=15; p=0,046), като лицата с по-висока степен на образование по-често посочват „по същността на обсъжданите въпроси“ за основен отличителен белег. При въпроса за отношението на служителите към провеждането на заседания и съвещания също бяха отчетени значими различия (χ^2=29,270; df=15; p=0,015), което показва по-голямо разнообразие в нагласите в зависимост от образованието – например, лицата с докторска степен и магистри по-често посочват, че колегите им понякога проявяват интерес, докато лица със средно специално или бакалавърско образование са склонни да отбележат активност или безразличие. По въпроса „Какъв най-често трябва да бъде резултатът от проведеното заседание?“ (χ^2=38,356; df=15; p=0,001) се открояват разлики, като по-образованите лица по-често очакват заседанията да завършат с изработване на становище или формулиране на препоръки, докато по-ниските образователни нива акцентират върху подготовката на решение.

Също така, по въпроса за най-дразнещите фактори по време на заседания и съвещания (χ^2=26,417; df=15; p=0,034), различията по образование са отчетливи – по-високообразованите участници посочват „разговори по теми извън дневния ред“ като по-често дразнещ фактор, докато при лица със средно образование вниманието е насочено към „тежкия дневен ред“.

По останалите въпроси липсват статистически значими различия, което предполага, че в много отношения нагласите към заседанията и съвещанията са сходни, независимо от образователната степен. Все пак откритите зависимости сочат, че по-високото образование е свързано с известни по-специфични и критични нагласи към организацията и резултатите от подобни организационни форми.

Заключение

Респондентите притежават умерено позитивни нагласи към заседанията, съвещанията и събранията. Те се основават на убедеността им в тяхната функционалност и на определен интерес, проявяван от служителите към тях. Предпочитанията на служителите са към кратките организационни формати. Те са амбиверти, със средно и ниско ниво на мотивация за постижения и със средно равнище на глобална самооценка, самоуважение и самоподценяване. Тези показатели са потенциална предпоставка за по-самосъхранителна линия на организационно поведение, свързана с умерена включеност в заседания, съвещания и събрания. Може да се очаква, че служителите с този профил ще притежават и умерено позитивни нагласи по отношение на организационните формати. Техните личностни особености кореспондират с екипните роли на изпълнителя и координатора от класификацията на М. Белбин.

Екипните роли, самооценката, мотивацията за постижения и екстраверсията на изследваните лица директно не влияят на техните нагласи към заседанията, съвещанията и

събранията. Тяхното въздействие се опосредства от организационния контекст и не може да бъде установено и поради размера на изследваната извадка.

Отсъствието на статистически значима връзка, между екипните роли на служителите и техните нагласи към разглежданите формати, обяснихме с това, че теста на Белбин, активира нагласи, свързани с реалния контекст, а блиц-анкетата регистрира нагласи, отнасящи се до официални, публични субекти. Следователно, изследването проучва декларативни и реални нагласи със съответните методически процедури и прави възможно появата на феномена на Лапиер.

Екстравертността не влияе директно върху нагласите на изследваните лица към проучваните организационни формати, тъй като тя в реалния организационен контекст се нивелира. Тя по-сериозно влияе само върху предпочитанията на служителите към продължителността на организационните форми. Нагласите им към организационните формати са повлияни в по-голяма степен от груповите стандарти, отколкото от тяхното ниво на мотивация за постижения. Тя влияе на виждането на служителите, че ръководителите трябва да преминават обучение за придобиване на умения за провеждането на заседания, съвещания и събрания. Глобалната самооценка не влияе директно на проучвания тип нагласи, защото те са свързани с публични формати при провеждането, на които няма място за персонална изява. Служителите с висока глобална самооценка предпочитат откритите дискусии при воденето на заседания, съвещания и събрания, а функционналността им според тях се определя от способността им да осигурят организационната координация.

Служителите с по-голям образователен ценз имат по-диференцирана представа за съдържателно-функционалните характеристики на заседанията, съвещанията и събранията. Те са твърде чувствителни по отношение на тяхната резултатност. Тези техни представи и нагласи са обусловени от по-активната им включеност в управленския процес, от идентификацията им с организацията на МВР и от присъщата им професионална позиция, от тяхната критичност и ориентираност към позитивни иновации.

Библиография

Василев, В. & Бельовска, Цв. (2019). Организационно поведение. Практикум. София: „Пропилер“.

Джонев, С. & Димитров, Пл. (2014). Организационно консултиране, мениджъмънт и управление на човешките ресурси. т.2, София: „Ен Джи би Консултинг“.

Илиева, Сн. (2006). Организационно развитие. София : УИ „Св. Климент Охридски“

Илиева, Сн. & Топузова, И. (2016). Организационна ефективност и мотивация на университетските преподаватели. В: п/р Илиева, Сн., Маркович, М. Р. & Янкулова, Й. Сборник с доклади от международна научна конференция „Лидерство и организационно развитие“. София: „Св. Климент Охридски“, 90-98.

Карастоянов, Г. (2018). Индивидуални различия при вземане на решение. София: „Изток-Запад“.

Панайотов, Д.(2018). Организационно поведение. Новите парадигми за човешкото развитие. София: „НБУ“.

Пенева, И., & Стоянова, С. (2011). Адаптация на скалата на М. Розенберг за изследване на глобалната самооценка. В: п/р Герчева-Несторова, Г. Сборник доклади от десета международна научна конференция „Приложна психология и социална практика", Варна: ВСУ „Черноризец Храбър", Варна, т. 2.,117-128

Хофстеде, Х. (2001). Култури и организации. София: „Класика и стил“ ООД.

КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ КАТО КОМПОНЕНТ ОТ РАБОТОДАТЕЛСКИЯ БРАНДИНГ

Гл. ас. д-р Дамяна Иванова, СУ „Св. Кл. Охридски“

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A COMPONENT OF EMPLOYER BRANDING

Chief Assist. Prof. Damyana Ivanova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Концепцията за работодателски бранд и изграждането му придобиват все по-голямо значение в организационен контекст за привличане и задържане на таланти. Дейностите, свързани с корпоративната социална отговорност (КСО) на компаниите, подпомагат изграждането на положителната им репутация в обществото. Поетите от компаниите ангажименти към околната среда и бъдещите поколения, към клиентите и служителите помагат за утвърждаване имиджа на работодателския бранд.

В доклада е представено изследване върху възприятията на служители от различни сфери на дейност за работодателския бранд и корпоративната социална отговорност на компаниите. Работодателският бранд е изследван като многокомпонентен конструкт, включващ възможности за кариерно развитие, компенсации и ползи, корпоративна социална отговорност, организационна култура, обучение и развитие, работна среда, баланс между работа и личен живот. Корпоративната социална отговорност е разгледана като дейности и ангажименти, поети от организациите към различни социални и несоциални заинтересовани страни. Резултатите от изследването показват, че корпоративната социална отговорност на компаниите подсилва работодателския бранд. Аспектите баланс работа - личен живот, както и корпоративната социална отговорност на компаниите са ценени от участниците, докато удовлетворението им от компенсациите и ползите като аспекти на управлението на човешките ресурси е по-слабо.

Ключови думи: работодателски бранд, корпоративна социална отговорност (КСО)

Abstract: The concept of employer branding has become increasingly important in the organizational context as a means of attracting and retaining talent. Corporate social responsibility (CSR) activities contribute to building a positive reputation for companies within society. The responsibilities of companies to the environment and future generations, as well as toward customers and employees, help strengthen and reinforce the image of the employer brand.

This paper presents a study examining employees’ perceptions of employer branding and corporate social responsibility across different sectors of activity. Employer branding is conceptualized as a multidimensional construct encompassing career development opportunities, compensation and benefits, corporate social responsibility, organizational culture, training and development, work environment, and work–life balance. Corporate social responsibility is examined through organizations’ activities toward diverse social and non-social stakeholders. The findings indicate that corporate social responsibility strengthens the employer brand. Work–life balance and corporate social responsibility are highly valued by the participants, whereas satisfaction with compensation and benefits as aspects of human resource management appears to be comparatively lower.

Keywords: employer branding, corporate social responsibility (CSR)

Въведение

В съвременни условия хората са най-ценният ресурс на компанията, а брандовете, които изгражда и управлява дадена компания, се превръщат в нейните най-големи активи. Неудовлетвореният служител може да се превърне в един от най-силните врагове на организацията (Nanjundeswaraswamy, 2019). Служителите на една компания са нейните посланици в комуникацията ѝ с външните публики. Те разпространяват и споделят в публичното пространство както положителни, така и отрицателни аспекти на организацията. Подобни източници на информация отвътре навън могат да окажат влияние върху репутацията на организацията в обществото. Когато настоящите служители доминиращо разпространяват отрицателна информация за техния работодател, това се

отразява на привличането на нови служители, както и върху задържането им в дадена компания. Работодателският бранд е един от стратегическите инструменти за управление на човешките ресурси. Смята се, че той е ключов в привличането и задържането на талантливи служители (Tanwar & Prasad, 2017). Корпоративната социална отговорност помага на организациите да изградят положителна репутация като отговорни и ангажирани работодатели и се превръща в техен дългосрочен актив.

Работодателски бранд

Работодателският бранд придобива все по-голямо значение за бизнеса, поради което е активно проучван и изследван в различен културен контекст. Идеята да се обвържат техники за изграждане на бранд с управлението на човешките ресурси се свързва с изследователската работа на Т. Амблър и С. Бароу, които през 90-те години на XX век го дефинират като „*пакет от функционални, икономически и психологически ползи, осигурени от наемането на работа, и идентифицирани с фирмата работодател*“ (Ambler & Barrow, 1996: 187). Това им разбиране доближава работодателския бранд до продуктовите и корпоративните брандове, като насочва към оценка на ефективността и имиджа. По този начин работодателският бранд се свързва с „*имиджа на една организация, като „страхотно място за работа“ в съзнанието на настоящите ѝ служители и ключовите заинтересовани страни на външния пазар (вкл. активни и пасивни кандидати за работа, клиенти, потребители и други основни стейкхолдъри)* (Minchington, 2006). Работодателският бранд е тясно свързан с корпоративния. Тази връзка налага съответствие между ценностите на работодателския и на корпоративния бранд.

Дефинирането на работодателския бранд дава насоки за неговото измерване. Различни димeнсии влизат в концепцията за работодателски бранд, в резултат на което в научната литература могат да бъдат разграничени десетки негови измерения.

Амблър и Бароу предлагат тридименсионален модел на работодателския бранд – с функционално, икономическо и психологическо измерение. Потенциалните възможности за кариерно развитие, които работодателите предоставят на служителите, насочват към *функционалното* измерение. Финансовите компенсации – заплата и други парични възнаграждения, спадат към *икономическото* измерение на конструкта. Чувството за принадлежност и ангажираността на служителите в организационен контекст се свързват с психологическото измерение на работодателския бранд (Ambler & Barrow, 1996).

П. Бъртон и колеги надграждат този тридименсионален модел и разработват инструмент за измерване на работодателския бранд като петдименсионален конструкт, в чиито състав влизат *интерес, социална стойност, икономическа стойност, стойност на развитието и стойност на приложението* (Berthon et al., 2005). Под *интерес* авторите на тази скала разбират доколко едно лице е привлечено от даден работодател като осигуряващ вълнуваща работна среда, стимулираща креативност и предоставяща възможност за висока ефективност и иновативност на стоки/ услуги. *Социалната стойност* се отнася до положително оценявана работна среда, добри взаимоотношения с колеги и добър екип. *Икономическата стойност* се отнася до степента, в която дадено лице е привлечено от работодател, който осигурява над средната заплата, сигурност на работното място и възможности за повишение. *Стойността на развитието* насочва към работодател, който предоставя възможност за добро кариерно развитие. *Стойността на приложението* описва степента, в която дадено лице е привлечено от работодател, осигуряващ възможност на служителите да използват това, което са научили, и да учат другите, за да стимулират доброто клиентско изживяване.

При концептуализирането на конструкта за работодателски бранд някои изследователи обособяват *корпоративната социална отговорност* като негов неделим компонент. И. Хилебранд и Б. Ивенс предлагат многодименсионална скала за изследване на работодателския бранд и открояват 12 фактора: *култура и комуникация; екипен дух; задачи; международна кариера и среда; ползи; репутация; баланс работа-личен живот; обучение и развитие; разнообразие; клиенти; автономия; корпоративна социална отговорност* (Hillebrandt & Ivens, 2012). Двамата автори отчитат като ограничения на скалата прилагането ѝ единствено в немска извадка, както и културните различия в пазара на труда.

Др. Нанджундесварасвами и колеги разглеждат работодателския бранд като многодименсионален конструкт и обособяват седем дименсии в състава му: *кариера и възможности за развитие; компенсации и обезщетения; корпоративна социална отговорност; обучение и развитие; работна среда; организационна култура; баланс между работа и личен живот* (Nanjundeswaraswamy et al., 2022). Посочените изследователи подчертават, че работодателският бранд има множество аспекти, като те се изменят. Това прави още по-трудно коректното проучването на този значим конструкт.

В научната литература се срещат редица скали за измерване на работодателския бранд в различен културен контекст и с различна професионална заетост – Австралия (Berthon, Ewing & Hah, 2005), Германия (Hillebrandt & Ivens, 2012), Китай (Zhu et al., 2014), Индия (Srivastava & Bhatnagar, 2010; Tanwar & Prasad, 2017; Nanjundeswaraswamy et al., 2022). Важно е да се отбележи, че културните различия се явяват значим фактор на влияние при изграждане на работодателския бранд.

Някои от изследователите подчертават, че работодателският бранд е възприеман по различен начин от настоящите и от потенциалните/ бъдещите служители. Това води до приписване на различна значимост на отделни измерения на конструкта от страна на настоящите и на бъдещите служители.

Изграждане на работодателки бранд

Изследователите на работодателския бранд обръщат внимание не само на дефинирането му, но също така и на процеса по изграждането му – работодателски брандинг, който съчетава маркетингови стратегии за управление на бранда с концепции на организационното поведение. Работодателският брандинг включва три етапа: в началото следва да се представи стойностно предложение (value proposition), което да бъде въплътено в бранда и да предава по подходящ начин основното му послание. Организационната култура, управленският стил, компетентността на настоящите служители и имиджът на предлаганите стоки и/ или услуги оказват съществено влияние върху работодателския бранд. На следващия етап компанията съсредоточава усилията си към външен маркетинг, като насочва стойностното си предложение към значими целеви групи – потенциални бъдещи служители и агенции по подбор на персонал. Маркетинговите дейности на този етап могат да подсилят корпоративния бранд, както и продуктовите брандове. Третият епат от изграждане на работодателския бранд включва вътрешен маркетинг и предава обещанието на бранда към настоящите служители, прави го част от организационната култура и предпоставя редица положителти нагласи, свързани с труда – висока ангажираност на служителите към организационните цели и ценности, както и привързаност към организацията (Backhaus & Tikoo, 2004).

Изграждането на работодателски бранд може да се разглежда като специфична форма на управление на корпоративните идентичности в две посоки – във фирмата и извън нея (Srivastava & Bhatnagar, 2010). По отношение на настоящите служители следва да се изгради

идентичност на *различен и желан работодател* (Ambler & Barrow, 1996), а по отношение на бъдещите служители – организацията да се оцени като *страхотно място за работа* (Ewing et al., 2002).

Някои изследователи са категорични, че силата на работодателския бранд е в способността да изпълни обещанията на организацията към служителите ѝ (Ready et al., 2008). Това налага разбирането, че проучването на работодателския бранд следва да се извършва сред съществуващите служители, тъй като те са най-добре запознати с организацията (Tanwar & Prasad**,** 2017).

Корпоративна социална отговорност (КСО)

Концепцията за корпоративна социална отговорност се развива, предефенира и променя съществено през изминалите две десетелития. В Зелената книга на Европейската комисия от 2001 г. се поставят основите на европейската политика в областта на КСО, където тя се разглежда като доброволно интегриране на социални и екологични съображения в бизнес операциите на компаниите и във взаимоотношенията им със заинтересованите лица (European Commission, 2001). По-късно през 2011 г. Европейската комисия предефинира КСО като „*отговорността на предприятията за тяхното въздействие върху обществото*“. В тази по-нова дефиниция се подчертава, че предприятията следва да интегрират социални, екологични, етични, правозащитни и потребителски аспекти в своята дейност и да разработват основната си стратегия в тясно сътрудничество със заинтересованите страни, за да изпълняват ефективно своите ангажименти в областта на корпоративната социална отговорност (European Commission, 2011: 6). Съвременното разбиране на КСО е заложено в Директива (ЕС) 2024/1760 относно корпоративната надлежна проверка във връзка с устойчивостта. Акцентът вече е поставен върху отговорността на предприятията за въздействието им върху обществото и околната среда, като изискването към големите компании е активно да идентифицират, предотвратяват и ограничават неблагоприятните въздействия върху човешките права и околната среда в собствената си дейност и по цялата верига на стойността (Директива (ЕС) 2024/1760). По този начин разбирането за КСО в рамките на две десетелитетия се трансформира от доброволна инициатива за изграждане на положителна репутация към по-регулиран и стратегически подход за устойчиво корпоративно управление.

В класическата икономическа теория корпорациите са разглеждани като водени само от своя собствен интерес за постигане и увеличаване на печалбата им, без да отчитат средата, в която оперират. Промяната в разбирането на бизнеса по отношение на ангажимента му към обществото настъпва в резултат на външните очаквания към компаниите. Те започват да обръщат все по-голямо внимание на представянето си и да управляват дейността си с оглед на очакванията към тях, които далеч не се изчерпват само и единствено с добро представяне и добър бизнес въз основа на реализирана финансова печалба. По-ранната цел на бизнеса предимно към увеличен пазарен дял отстъпва пред целта на съвременния бизнес за място в умовете и в сърцата на хората. Тази промяна е продиктувана от разбирането, че социалният аспект следва да бъде активно включен в бизнеса, както и в стратегиите му за управление на брандове.

Промяната в ценностите и бързото развитие на технологиите допринасят за все по-голямото значение, което се придава на прозрачността на компаниите. Натискът от страна на външните публики към компаниите е за предоставяне на повече информация относно планове за развитие, прозрачност на производствения процес и дейността. Разпространението на информацията в медиите подпомага осъществяването на своеобразен

контрол от страна на външните публики върху дейността на бизнеса. Съществен обаче остава въпросът относно едностранчиво предоставената информация, както и недобронамерено разпространявана такава от страна на конкуренти. Прозрачността се явява основен критерий при оценката на съвременните компании и умело прикриваната, контролирана информация дава своето негативно отражение върху репутацията на компанията, когато укриваните факти станат публично известни. От друга страна, бизнесът се отличава с огромен потенциал за създаване и внедряване на иновации, които съществено променят и подобряват живота на хората. Компаниите са свързани със социалната среда, в която оперират, като развитието на бизнеса и това на обществото са взаимозависими.

В съвременни условия корпоративната социална отговорност се превръща в стратегически подход за развитие на компаниите. Разглеждана като дългосрочна стратегия от бизнеса, КСО се свързва с *„поемането на ангажимент за подобряване на общественото благополучие чрез доброволчески бизнес практики и използване на корпоративни ресурси“ (Котлър и Лий, 2011:3)*.

До 90-те години на XX век доминира традиционният подход за разбиране на отговорността на компаниите, като основните социални инициативи се изразяват в определяне на фиксиран годишен бюджет за благотворителност, тъй като очакванията на обществото към онзи момент са компаниите да участват в благотворителни дейности. След 90-те години на XX век се наблюдава промяна в насочеността на компаниите, като корпоративното дарителство прераства от изпълнение на задължения в стратегически подход за развитие. Новата ориентация е свързана с избор на няколко области със стратегическо значение за компанията и с подкрепа за теми, които са релевантни на основната дейност на компанията – насочват към нейните стоки или към целевите й пазари. По този начин социалната отговорност на компанията е в подкрепа и на корпоративните цели (Котлър и Лий, 2011). Ангажиментът на компаниите към обществото придобива по-ясно изразени очертания и прераства в дългосрочен.

Проучване в България сочи, че у нас също се наблюдава преход от традиционен към стратегически подход в развитието на корпоративната социална отговорност (Славова, 2015). Посоченото изследване увеличава периметъра на заинтересованите страни, като отчита важната роля на организациите с нестопанска цел, както и на академичната общност за развитието и популяризирането на корпоративната социална отговорност у нас.

Редица са причините за прехода от традиционен към стратегически подход. Участието в корпоративни социални инициативи е свързано с ползи за компаниите, сред които са повишен ръст на продажбите и увеличаване на пазарния дял. Обвързването на една компания със значима за целевите групи кауза води до затвърждаване на положителния имидж на корпоративния бранд и предпочитание пред конкурентните на пазара, които не са социално ангажирани. Социалната отговорност на една компания се превръща в критерий за избор на работодател, чиито корпоративни ценности не са в противоречие с тези на настоящите или на бъдещите служители в една компания (Котлър и Лий, 2011). Служители, които са привлечени от корпоративната култура и припознават застъпваните от компанията каузи като свои, са по-силно мотивирани и имат положителни нагласи към труда.

Методи на изследване

Скала за корпоративна социална отговорност

За измерване на възприеманата от служителите КСО на работодателя им е използвана скала, предложена от Д. Търкър (Turker, 2009). В състава ѝ влизат 17 айтема, обособени в четири подскали: КСО към социални и несоциални заинтересовани страни (7 айтема), КСО

към служителите (5 айтема), КСО към клиентите (3 айтема) и КСО към правителството (2 айтема) (Turker, 2009: 421). Коефициентите за надеждност показват добра вътрешна съгласуваност между твърденията от подскалите (α = 0.8-0.9).

С цел прилагане на *Скалата за корпоративна социална отговорност* в български контекст е извършен прав и обратен превод на твърденията от английски на български език. След проведен факторен анализ се установи четирифакторна структура на скалата, като не се запази напълно разпределението на айтемите в оригиналната факторна структура. Първата подскала съдържа 4 айтема, озаглавена е „КСО към социални и несоциални заинтересовани страни – природна среда и бъдещи поколения“, като примерни айтеми от подскалата гласят: „*Компанията инвестира, за да създаде по-добър живот за бъдещите поколения*“ и „*Компанията участва в дейности, които целят опазване и подобряване качеството на околната среда*“. Алфата на Кронбах показва много добра вътрешна съгласуваност на айтемите от подскалата (α = 0.9). Втората подскала съдържа 3 айтема и е озаглавена „КСО към социални заинтересовани страни – общество и неправителствени организации“. Примерен айтем от скалата е „*Компанията подкрепя неправителствени организации, работещи в проблемни сфери*“. Надеждността на подскалата е много добра (α = 0.82). Трета подскала е съставена от 5 айтема, озаглавена е „КСО към служителите“ и напълно съответства като състав на подскалата от оригиналната *Скала за корпоративна социална отговорност* (Turker, 2009). Примерен айтем от подскалата е *„Фирмените политики насърчават служителите да развиват своите умения и кариера“*. Алфата на Кронбах показва много добра вътрешна съгласуваност на айтемите от подскалата (α = 0.88). Последната четвърта подскала обединява в състава си айтемите на две от подскалите в оригиналната скала. Наименованието ѝ е „КСО към клиентите и към правителството“, съставена е от 5 твърдения, които се характеризират с много добра вътрешна съгласуваност (α = 0.81). Примерни айтеми от подскалата са „*Организацията винаги плаща данъците си редовно и без прекъсване*“ и „*Удовлетворението на клиентите е изключително важно за компанията*“. Надеждността на цялата скала е много добра (α = 0.9). Приложена е петстепенна Ликъртова скала за оценка на твърденията, където „1“ означава „изобщо не съм съгласен/а“, а „5“ – „напълно съм съгласен/а“.

Скала за изследване на работодателския бранд

Използвана е скала, предложена от Нанджундесварасвами и колеги (Nanjundeswaraswamy et al., 2022), представена в теоретичния обзор върху работодателски бранд. Скалата съдържа 22 айтема и има 7-факторна структура, като седемте фактора обясняват 70.35% от общата вариация. Надеждността на скалата е много добра (α = 0.96). Твърденията са насочени към настоящия работодател, като целта е да се проучи как настоящите служители оценяват работодателя си по отношение на следните измерения на работодателския бранд – кариера и възможности за развитие; финансови компенсации и обезщетения; корпоративна социална отговорност; възможности за обучение и развитие; работна среда; организационна култура и баланс между работа и личен живот.

С цел прилагане на *Скалата за работодателски бранд* в български контекст е извършен прав и обратен превод на твърденията от английски на български език. След проведен факторен анализ се установи 7-факторна структура на скалата, която съвпада с тази на авторите на скалата. Приложена е петстепенна Ликъртова скала за оценка на твърденията, където „1“ означава „изобщо не съм съгласен/а“, а „5“ – „напълно съм съгласен/а“.

Кариерното развитие се измерва с 5 айтема и има добра надеждност (α = 0.79). Примерен айтем гласи: „*Идентифицира други позиции в организацията, които отговарят на интересите на служителя*“. Финансовите компенсации и ползи се изследват с 4 твърдения от типа „*Осигурява награждаване за допълнителна работа*“. Подскалата се характеризират с добра вътрешна съгласуваност (α = 0.8). Корпоративната социална отговорност на компаниите се измерва с 4 твърдения, като например: „*Организацията има добра обща репутация и възприета корпоративна социална отговорност*“. Алфата на Кронбах е 0.77. Организационната култура се проучва с 3 твърдения от типа „*Ръководството приема мнения и предложения*“, които са добре съгласувани помежду си (α = 0.84). Възможностите за обучение и развитие се изследват с две твърдения като „*Организацията предоставя средства за обучение и развитие*“, а подскалата е с добра надеждност въпреки малкия брой айтеми в състава ѝ (α = 0.75). Работната среда се измерва с две твърдения като „*Налични са добре установени политики и процедури*“ и има относително добра вътрешна съгласуваност (α = 0.66). Последният компонент – балансът между работа и личен живот, също се измерва с два айтема от типа „*Предлага гъвкави работни условия*“ и има надеждност, добра за практически цели (α = 0.66). Алфа на Кронбах за цялата скала е висока (α =0.9).

Извадка

Участници в изследването са 113 лица, подбрани на случаен принцип. Преобладават жените (72.6%), докато мъжете са значително по-малко (27.4%). Според възрастта им респондентите варират от 20-годишни до 75-годишни, като се разпределят в четири възрастови групи: до 30 години (25.7 %), от 31 г. до 40 г. (25.7%), от 41 г. до 50 г. (31.9%) и над 51 г. (16.8%). Участниците имат различен трудов стаж при настоящия работодател – до 1 г. (17.7%), от 1 г. до 2 г. (16.81%), от 3 г. до 5 г. (23.01%), от 6 г. до 10 г. (22.12%) и над 11 г. (20.35%). Изследваните лица са преобладаващо заети в ИТ сферата и телекомуникациите (19.47%), както и с финансови дейности (19.47%), маркетинг и търговия (17.70%), услуги (13.27%), здравеопазване и социална работа (7.08%), държавно управление (7.08%), производствени дейности (6.19%), образование (4.42%) и други (5.31%). Респондентите са ангажирани доминиращо в частния сектор (90%), докато значително по-малко са заетите в държавния сектор (10%). Малко над половината заемат изпълнителни функции – 60 души са стажанти и служители без ръководна функция (53.1%), в средното ръководство са 39 лица (34.5%) и с позиции във висшия мениджмънт са 14 участници (12.4%).

Анализ и интерпретация на резултатите

Основната хипотеза на изследването е да се установи значението на корпоративната социална отговорност за работодателския бранд. За целта са приложени дескриптивни статистики и корелационни анализи.

Таблица 1. Компоненти на работодателския бранд (N = 113)

	Минимална стойност	**Максимална стойност**	**Средна стойност (M)**	**Стандартно отклонение (SD)**
Баланс работа – личен живот	1.00	5.00	3.73	0.99
КСО	1.50	5.00	3.72	0.85
Работна среда	1.00	5.00	3.71	0.99
Организационна култура	1.00	5.00	3.68	1.00
Кариерно развитие	2.00	5.00	3.60	0.86
Обучение и развитие	1.00	5.00	3.53	1.11
Компенсации и придобивки	1.00	4.75	3.23	0.99

Резултатите от дескриптивната статистика показват, че изследваните лица оценяват настоящия си работодател като осигуряващ баланс между работа и личен живот (M = 3.73; SD = 0.99). Участниците смятат, че организацията, в която работят, се ангажира с дейности, свързани с корпоративната социална отговорност (M = 3.72; SD = 0.85). Работната среда също е аспект, който служителите отчитат и оценяват относително високо по отношение на работодателя им (M = 3.71; SD = 0.99). Те са най-слабо удовлетворени от предоставените на работното им място компенсации и придобивки (M = 3.23; SD = 0.99) (Таблица № 1).

Таблица 2. Компоненти на корпоративната социална отговорност (N = 113)

	Минимална стойност	**Максимална стойност**	**Средна стойност (M)**	**Стандартно отклонение (SD)**
КСО към клиенти и правителство	2.00	5.00	4.23	0.72
КСО към служителите	1.20	5.00	3.40	0.95
КСО към околна среда/ бъдещи поколения	1.00	5.00	3.35	1.08
КСО към обществото и НПО-та	1.00	5.00	3.27	1.12

Участниците в изследването посочват за настоящия им работодател, че най-силно застъпена е корпоративната социална отговорност по отношение на клиентите, от една страна, както и към правителството – от друга (M = 4.23; SD = 0.72) (Таблица № 2). Това показва, че служителите оценяват високо настоящия им работодател като зачитащ правата на потребителите, предоставящ на клиентите подробна информация за предлаганите стоки/ услуги и стремящ се да постигне удовлетворение у клиентите. Според изследваните лица организациите, в които работят, спазват законовите разпоредби и са изрядни като данъкоплатци. Тази високо оценявана проява на корпоративна социална отговорност от компаниите засяга брандинга, насочен навън и ориентиран към външните заинтересовани страни.

Участниците в проучването посочват, че социалната отговорност на компаниите към служители ѝ е по-слабо застъпена (M = 3.40; SD = 0.95), като според тях загрижеността на организацията за потребностите на служителите отстъпва пред ангажимента ѝ към външни заинтересовани страни като клиенти и държавна регулация. Също така в умерена степен са отчетени нивата на ангажираност от страна на компаниите с опазването на околната среда и с грижата за бъдещите поколения (M = 3.35; SD = 1.08). Резултатите показват, че настоящите работодатели са оценявани от служителите им като по-слабо отговорни към обществото и неправителствените организации (M = 3.27; SD = 1.12). Повечето служители са на мнение, че организацията, в която работят, участва в дейности за опазване и подобряване качеството на околната среда, но инвестира по-слабо, за да създаде по-добър живот за бъдещите поколения (Таблица № 2).

Резултатите от корелационния анализ показват наличието на статистически значими коре¬лации между компонентите на корпоративната социална отговорност и аспектите на работодателския бранд (Таблица № 3).

Таблица 3. Резултати от корелационен анализ на КСО и работодателски бранд

Компоненти на КСО	Компоненти на работодателския бранд						
	Кариерно развитие	Компенсации	КСО	Организационна култура	Обучение и развитие	Работна среда	*Работа – личен живот*
КСО: околна среда и поколения	r = 0.482**	r = 0.444**	r = 0.531**	r = 0.293**	r = 0.552**	r = 0.355**	r = 0.346**
КСО: общество и НПО-та	r = 0.489**	r = 0.429**	r = 0.555**	r = 0.211*	r = 0.509**	r = 0.333**	r = 0.324**
КСО към служителите	r = 0.689**	r = 0.651**	r = 0.728**	r = 0.612**	r = 0.686**	r = 0.564**	r = 0.625**
КСО към клиенти и към правителство	r = 0.559**	r = 0.484**	r = 0.562**	r = 0.469**	r = 0.482**	r = 0.342**	r = 0.353**

p < 0.05, **p < 0.01; *** p < 0.001

Едни от най-силните положителни взаимовръзки се наблюдават между социалната отговорност на компаниите към служителите и аспектите на работодателския бранд. Най-силната положителна корелация е между отговорността на компаниите към служителите от двете скали (r = 0.728; p = 0.000). Резултат, който не е изненадващ, но показва, че за работодателския бранд един от най-значимите му аспекти остава загрижеността към настоящите служители. Корпоративната социална отговорност на една компания към служителите ѝ корелира силно положително с предоставяните на настоящите служители възможности за кариерно развитие (r = 0.689; p = 0.000), както и с възможностите за обучение и развитие на същите, стимулирани от работодателя (r = 0.686; p = 0.000). За участниците в изследването работодателският бранд се подсилва най-вече от предоставените им в конкретната организация възможности за реализиране на кариерните им цели и стремежи за заемане на желана позиция. Възможностите за дългосрочно кариерно развитие в организацията, както и предоставяните от компанията средства за обучение и развитие, допълнително повишават оценката на служителите за работодателския бранд. Даването на различни финансови стимули и компенсации (r = 0.651; p = 0.000), както и осигуряването на гъвкавост на служителите за подпомагане на баланса между работа и личен живот (r = 0.625; p = 0.000) подсилват оценката на служителите на компанията като социална отговорна към служителите ѝ. Организационната култура (r = 0.612; p = 0.000), както и работната среда (r = 0.564; p = 0.000) също способстват за разбиране на компанията като социално отговорна от страна на нейните служителите. Приемането на предложения, на нови идеи, оказването на подкрепа за изпълнението, както и възможността за изказване на мнения от служителите, водят до оценяването на компанията като социално отговорна. Наблюдаваните силни положителни корелации между КСО към служителите и всички аспекти на работодателския бранд показват, че за служителите работодателският бранд на компанията, в която работят, преобладаващо се подсилва от социалната отговорност на компанията към вътрешната ѝ публика, т.е. нейните настоящи служители. Социалната ангажираност на компанията с външните страни е с по-слаб принос за изграждането на работодателския ѝ бранд.

Социалната отговорност на компаниите към клиентите и към правителството подсилва оценката на служителите за работодателския бранд на компанията (r = 0.562; p = 0.000) и увеличава възможностите им за кариерно развитие (r = 0.559; p = 0.000). Насочеността на компанията към потребителите и клиентите чрез спазване правата на потребителите, предоставяне на точна информация за предлаганите от компанията стоки и/ или услуги,

спазването на законовите разпоредби подсилват разбирането на служителите за организацията като добро място за работа.

Подкрепата от страна на компанията към неправителствени организации, работещи в проблемни сфери, участието ѝ в кампании и проекти, насочени да повишат благосъстоянието на обществото и насърчаването на служители да участват в доброволчески дейности също подсилват работодателския бранд ($r = 0.555$; $p = 0.000$) и се свързват от служителите с повишени възможности за обучение и развитие ($r = 0.509$; $p = 0.000$).

Корпоративната социална отговорност към природната среда и бъдещите поколения също корелира положително с работодателския бранд ($r = 0.531$; $p = 0.000$), но в по-слаба степен в сравнение с останалите аспекти на корпоративната социална отговорност на компаниите. Насочеността на компаниите към опазването на околната среда, намаляване на вредното въздействие върху природата и загрижеността за бъдещите поколения се свързва положително с възможностите за обучение и развитие на настоящите служители, като подсилва оценката им за работодателския бранд на компанията ($r = 0.552$; $p = 0.000$).

Обобщение и изводи

Резултатите от настоящото изследване показват, че участниците ценят баланса между работа и личен живот, както и корпоративната социална отговорност на компаниите, като са по-слабо удовлетворени от компенсациите и ползите, които получават от настоящия си работодател. Според изследваните лица корпоративната социална отговорност на компанията, в която работят, е приоритетно насочена към клиентите и към правителството и по-слабо е ориентирана към обществото и неправителствените организации. Работодателският бранд се подсилва от КСО към настоящите служители, както и към другите социални заинтересовани страни – клиенти и общественост. Участието в корпоративни социални инициативи осигурява възможности за обучение и развитие на служителите, като това подсилва разбирането им за организацията като добро работно място.

Ограничения пред изследването

Едно от основните ограничения на настоящото изследване се явява размерът на извадката. Увеличаването на броя изследвани лица би дало по-сериозни основания при правенето на изводи от анализа на данни.

Друга препоръка е в използвания инструментариум да се включат аспекти като репутация на организацията, засягащи имиджа на продуктовите брандове, ефекта от уста на уста върху репутацията на организацията и финансовото ѝ представяне. Една от срещаните в научноизследователската литература скала за изследване на работодателския бранд измерва *репутация, възприета култура* и *системи и процеси за управление на човешките ресурси* (Srivastava et al., 2017). Съществуват резултати от приложението на тази скала в български контекст (Илиева и Иванова, 2024). С отчитане репутацията на работодателя може да се преодолее силно застъпеният в подбраната методика фокус върху системите и процесите по управление на човешките ресурси при разглеждане на работодателския бранд.

Заключение

Съвременният бизнес е изправен пред редица предизвикателства. Съблюдаването на контекста, в който оперират компаниите, влагането на корпоративни ресурси за повишаване на благополучието на обществото като цяло и осигуряването на прозрачност върху

дейността на бизнеса могат значително да повишат активите на компаниите – материални и нематериални. Корпоративната социална отговорност подпомага организациите да си изградят положителна репутация като ангажирани и отговорни работодатели. Прилагането на различни корпоративни социални инициативи предоставя възможности за устойчиво развитие, повишава конкурентоспособността и служи за изграждане на дългосрочни отношения с всички заинтересованите страни – вътрешни и външни за компанията. Ангажирането със социални проблеми, грижата за околната среда и бъдещите поколения спомагат за изграждане на ключово конкурентно предимство и укрепват репутацията на компанията като добър и отговорен работодател.

Библиография

Илиева, Сн., Иванова, Д. (2024). Работодателската марка като фактор за превенция на синдрома на „тихото напускане“ при служители, В: *Сборник с доклади от XXIII Международна научна конференция "Приложна психология и социална практика"*, Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“, Университетско издателство, с. 104-111, ISSN 1314-8397.

Котлър, Ф., Лий, Н. (2011). *Корпортивна социална отговорност. Най-доброто за вашата компания и вашата кауза*. Рой Комюникейшън, София.

Славова, И. (2015). Корпоративната социална отговорност в България: развитие, ограничения и предизвикателства. *Икономически и социални алтернативи, (2),* 113–126.

Ambler, T., & Simon, B. (1996). Employer branding, *Journal of Brand Management, 4(3),* pp. 184-206.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9 (5),* pp. 501-517.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertisi*ng, 24 (2), pp. 151-172.

European Commission. (2001). Promoting a European framework for corporate social responsibility (Green Paper). Commission of the European Communities. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>

European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011–14 for corporate social responsibility (COM(2011) 681 final). European Commission. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>

European Commission. (2024). Directive (EU) 2024/1760 on corporate sustainability due diligence. European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>

Ewing, M., Pitt, L., de Bussy, N., & Berthon, P., (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy, *International Journal of Advertising, 21(3),* pp. 3-22.

Hillebrandt, I., Ivens, S. (2012). How to measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale In: *Proceedings of the American Marketing Association Winter Educators' Conference*, St. Petersburg (Florida), February 17-19, 2012.

Minchington, B. (2006). Your employer brand. Torrensville: Hyde Park Press.

Nanjundeswaraswamy, T. (2019). Development and validation of job satisfaction scale for different sectors. *International Journal for Quality Research, 13 (1),* pp. 193-220, doi: 10.24874/IJQR13.01-12.

Nanjundeswaraswamy, Dr, Bharath, S. & Nagesh, P. (2022). Employer branding: design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. 10.1108/JEAS-01-2022-0012.

Ready, D., Hill, L. and Conger, J. (2008), Winning the race for talent in emerging markets, *Harvard Business Review, 86 (11)*, pp. 62-70.

Srivastava, P., Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration Towards its Measurement, *VISION-The Journal of Business Perspective*, 14 (1&2), 25-34.

Srivastava, P., Bhatnagar, J., & Arora, A. P. (2017). A multidimensional scale for measuring employer brand. *The Indian Journal of Industrial Relations, 52(4)*, pp. 659–674.

Tanwar, K. and Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach, *Personnel Review, 46 (2)*, pp. 389-409.

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, *85*(4), 411–427.

Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y. & Liu, Y. (2014). Reconsidering the Dimensionality and Measurement of Employer Brand in the Chinese Context. *Social Behavior and Personality, 42(6)*, pp. 933-948.

АНГАЖИРАНОСТ И ТРУДОВО ПРЕДСТАВЯНЕ В КОМПАНИЯ ОТ СФЕРАТА НА ФИНАНСИТЕ

Веселин Атанасов, магистър, СУ „Св. Кл. Охридски”

ENGAGEMENT AND WORK PERFORMANCE IN A FINANCIAL COMPANY

Veselin Atanasov, MA, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: В настоящия доклад се разглеждат темите за ангажираността и управление на трудовото представяне и връзката между тях. Изследвана е извадка от 42 лица от българска финансова компания. В компанията има специфична и сложно изградена система за оценка на представянето на служителите. Резултатите от представянето са обвързани с месечното, тримесечното и годишното възнаграждение на служителите. Изследването е повторено и за извадка от 111 лица от компании от други сектори, в които се използва класическа 5-степенна система за оценка на представянето на три, шест или дванадесет месечна база. Обработката на емпиричните данни показва липса на връзка между общата ангажираност по модела на Шауфели и оценката на трудовото представяне във финансовата компания и положителна корелация между фактора погълнатост в работата и оценка на представянето, както и висока склонност на служителите да препоръчат компанията като добро място за работа. В изследването, обхващащо 111 служители, работещи в компании с класическа система за оценка на представянето, се забелязва силна положителна корелация между ангажираността и нейните компоненти и получаваната оценка на трудовото представяне. И при двете извадки е анализирано влиянието на предоставяните възможности за учене и развитие, както и е направен сравнителен анализа между двете групи изследвани лица, където това е приложимо.

Ключови думи: ангажираност, трудово представяне, оценяване

Abstract: This report examines the topics of employee engagement and performance management, as well as the relationship between them. A sample of 42 individuals from a Bulgarian financial company was studied. The company employs a specific and complex employee performance appraisal system. Performance results are directly linked to the employees' monthly, quarterly, and annual remuneration. The study was replicated with a sample of 111 individuals from companies in other sectors using a classic 5-point performance appraisal system on a three, six, or twelve-month basis. The analysis of the empirical data shows a lack of correlation between general engagement according to the Schaufeli model and performance appraisal ratings in the financial company. However, a positive correlation was observed between the "absorption" factor and performance ratings, as well as a high propensity among employees to recommend the company as a good place to work. In the study covering 111 employees working in companies with a classic performance appraisal system, a strong positive correlation was observed between engagement (and its components) and the received performance appraisal rating. In both samples, the impact of provided learning and development opportunities was analyzed, and a comparative analysis was conducted between the two groups of subjects where applicable.

Keywords: engagement, job performance, appraisal

Въведение

Темата за ангажираността се превръща в една от водещите теми за управлението на човешките ресурси. В последните десетилетия са предложени различни методологии за изследване на ангажираността и връзката ѝ с други фактори на организационната среда: подбор, обучение и развитие, стрес на работното място, оценка на представянето.

Настоящото изследване е посветено на връзката между ангажираността и оценката на представянето в бизнес организация от сферата на финансите, в която е имплементирана сложна и детайлно изградена система за оценка на представянето.

За да може да се направи съпоставка и да се оцени ефективността на детайлна система за оценка на представянето върху ангажираността, е проведено емпирично изследване и върху втора група изследвани лица. Втората група се състои от служители на различни

компании от различни сфери на икономиката. Условието е, в тези компании да съществува система за оценка на представянето от класически вид с петстепенна скала. На двете групи изследвани лица е даден еднакъв въпросник. Извършена е статистическа обработка на резултатите, събрани от двете групи поотделно, след което е направен сравнителен анализ между тях, където това е релевантно.

Ангажираност на служителите: дефиниране на конструкта

Ангажираността като психологически конструкт е разглеждана от редица автори, предлагащи различни теоретични рамки, въпросници за изследване и практически съвети.

През 1990 година Уилям Кан въвежда концепцията за "personal engagement" в организационен контекст (Kahn, 1990). По-късно Маслах и Лейтър разглеждат ангажираността като противоположност на бърнаута (Maslach & Leiter, 1997).

Сериозен принос в изследването на ангажираността в организационен контекст има Вилмар Шауфели, който заедно със своите колеги Саланова, Гонзалес-Рома и Бакер въвежда трикомпонентния модел на ангажираността (vigor, dedication, absorption). Те описват ангажираността на служителите като състояща се от 3 компонента: енергичност, изразяваща се във високи нива на енергия и психическа устойчивост по време на работа; отдаденост, представляваща силна въвлеченост в работата и изпитване на чувство за значимост и ентусиазъм; погълнатост, характеризираща се с пълна концентрация и потапяне в работните задачи (Schaufeli et al., 2002). Създадената от тях Утрехтска скала за измерване на ангажираността UWES Utrecht work engagement scale се превръща в един от най-често използваните инструменти в последните две десетилетия (Schaufeli et al., 2004).

Сакс представя модел на ангажираността, разграничавайки работна и организационна ангажираност (Saks, 2006). Макей и Шнайдер предлагат концептуална рамка за разбиране на конструкта ангажираност в своята публикация "The Meaning of Employee Engagement" (Macey & Schneider, 2008). През 2012 година Кан преразглежда своята оригинална концепция за ангажираността в "The psychological conditions of engagement and disengagement at work: A new model and empirical test" .

Засилен интерес предизвиква и връзката между ангажираността и други конструкти в организационната психология и управлението на човешките ресурси в съвременните организации. Важен фактор за успех на съвременните бизнес организации е високата продуктивност на служителите. Това води до редица изследвания на организационното представяне – неговото измерване и факторите, които му оказват влияние. Шнайдер, Йост, Кроп, Кайнд и Лам обръщат внимание на това в своята работа "Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance" (Schneider et al., 2018).

Ангажираността като конструкт в организационната психология и в контекста на организационната култура е изследвана и от много български автори. Ергюл Таир провежда множество изследвания, разглеждащи ангажираността в българска организационна среда. В своята публикация „Ангажираност на служителите: същност, подходи и резултати от изследвания в България“ Таир обобщава основните разбирания за ангажираността и илюстрира теоретичните модели с практически изследвания, проведени сред стотици български служители (Таир, 2022).

Особено място в изследването на ангажираността в български контекст може да се отдели и на Вихра Найденова. Найденова предоставя богата теоретична информация за ангажираността в организационна среда, както и повлияването й от фактори като трудово представяне, учене и развитие на служителите (Найденова, 2022).

Оценка на трудовото представяне (Job Performance)

Според Роналд Е. Ригио оценката на изпълнението представлява формализирано средство за оценяване на изпълнението на работника в сравнение с определени организационни стандарти (Ригио, 2006:140). Оценката на изпълнението има особено важна роля в различни организационни аспекти. На първо място тя може да служи като критерийна мярка за това дали процедурите за подбор на служители работят и водят до наемането на най-подходящия за дадена позиция кандидат. Правейки оценка на представянето на служителите още в първите етапи на кариерния им живот в компанията, можем да определим дали определените предиктори за изпълнение на работата наистина водят до успех в работата. Измерването на изпълнението може да покаже и доколко успешни са тренинговите програми и дали има нужда от тяхната промяна и адаптация към промяната на организацията. То може да служи и като измерител за ефективността на организационни програми или промени, например промени в структурата на компанията, системите за работа, ръководители или конкретни работни условия.

Оценката на трудовото представяне е от важно значение и за служителите. Тя е свързана с напредъка в кариерата, увеличението на заплащането, получаването на обратна връзка за корекция и подобряване на изпълнението.

Ръководителите използват наличието на оценки за изпълнението, за да вземат аргументирани кадрови решения – например за повишение или понижение, уволнение, увеличаване на трудовото възнаграждение или разпределение на бонуси и различни други материални стимули.

Най-важният етап в оценката на изпълнението е определяне на критериите за изпълнение (Austin & Villanova, 1992, по Riggio, 2017). Критериите за изпълнение са средствата за определяне на успешното или неуспешното изпълнение. Критериите за изпълнение са следствие от детайлния анализ на работата. След като конкретните елементи на работата са изяснени, е по-лесно да се разработят средства за оценяване на нивата за успешно и неуспешно изпълнение. За правилна категоризация на оценките на изпълнението е важно да се разграничават обективните от субективните мерки за изпълнение на работата (Viswesvaran, 2001). Обективните критерии за изпълнение на работата могат да се измерят лесно количествено. Те включват измерването на някакви лесно измерими като количество аспекти на изпълнението. Субективните критерии за оценка на изпълнението се състоят от преценки или оценки, направени от човек, който познава в детайли оценяваната работа на конкретния служител. Типично, субективните критерии се използват при оценка на поведение, взаимоотношения или емоционални реакции. Основен въпрос при избор на конкретен критерий е дали идентифицираният критерий в анализа на работа е свързан с истинското естество на работата. Тоест, доколко критерият е релевантен към това, което описва и оценява. Под релевантност на критерия се разбира степента, до която средствата за оценяване на изпълнението имат отношение към успеха в работата (Ригио, 2006).

За да има смисъл от оценката на представянето е нужно в организацията да бъде изградена правилна система за управление на процеса на трудово представяне (performance management). Херман Агуинис смята, че управлението на трудовото представяне е непрекъснат процес на идентификация, измерване и развитие на индивидуалната и организационната ефективност, който се интегрира със стратегията на организацията (Aguinis, 2012). Франк Ленди и Джефри Конте разглеждат управлението на представянето като динамичен процес на комуникация и анализ, който свързва индивидуалното представяне на служителя с организационните цели (Landy & Conte, 2016).

В настоящото изследване ще изследваме връзката между ангажираността на служителите и имплементираната система за оценка и управление на трудовото представяне. Изследването е проведено в две независими извадки с различни по степен на сложност системи за оценка.

Цел, задачи и хипотези на изследването

Целта на изследването е да се проучи връзката между ангажираността на служителите и наличните системи за оценка, възможности за учене в организацията и желанието на служителите за дългосрочно оставане в организацията.

Хипотези на изследването:

Х1: Предполага се, че има значимо различие в ангажираността на служителите на база демографските им данни.

Х2: Предполага се, че служителите, имащи по-високо ниво на ангажираност, показват по-високи резултати в своето трудово представяне.

Х3: Допуска се, че оценката на трудовото представяне, поставяна от прекия ръководител, корелира положително с ангажираността на служителя.

Х4: Предполага се, че получаваната обратна връзка корелира положително с ангажираността на служителя.

Методика на изследването

Изследователският въпросник е разпространен сред 153 ИЛ, разделени в две независими извадки. Първата извадка се състои от ИЛ от българска финансова компания. ИЛ са попълвали въпросниците си в интервала 7-21 октомври 2024 година. Въпросникът е разпространен до служителите през вътрешна комуникационна мрежа Slack. Общият брой участници е 42 души, от които 12 мъже (28,6%) и 30 жени (71,4%). Характерно за ИЛ от тази извадка е, че работят в среда със сложно изградена система за оценка на представянето. Всеки служител има предефинирани обективни оценки KPI's, измервани в края на всеки месец, и субективни оценки. Субективните оценки проследяват 10 работни казуса, обработени от служителя в календарен месец, и са обективизирани чрез попълване на анкетна карта от 15 точки за оценка. Общата месечна оценка е обвързана с месечен паричен стимул за служителя.

Втората извадка съдържа ИЛ от различни сфери на икономиката. Изследователският въпросник е попълван от 7 октомври до 4 ноември 2024. Въпросникът е разпространяван чрез социални мрежи като LinkedIn, професионални групи и мрежи от служители, в компании, в които се прилага оценка на представянето. Общият брой изследвани лица е 111 души, от които 33 мъже (29,7%) и 78 жени (70,3%). ИЛ от тази извадка са оценявани по класическа система за оценка на представянето, извършвано на 3, 6 или 12 месеца.

Инструментариум на изследването

1. Утрехтската скала за измерване на ангажираността в организационна среда (Utrecht Work Engagement Scale – UWES), разработен от Вилмар Шауфели и Арнолд Бекер (Schaufeli & Bakker, 2004) – кратка версия. Скалата е съставена от три субскали, всяка от които изследва различни аспекти на ангажираността: отдаденост (dedication), погълнатост (absorption) и енергичност (vigor). Айтемите са от Ликертов тип със 7 възможни отговора (0 – „никога"; 1 – „почти никога (няколко пъти в годината или по-малко)"; 2 – „рядко (веднъж месечно или по-рядко)"; 3 – „понякога (няколко пъти на месец)"; 4 – „често (веднъж седмично)"; 5 – „много често (няколко пъти в седмицата)"; 6 – „непрекъснато (всеки ден)".

Надеждността на скалата за цялата извадка (N = 153) (включваща ИЛ от финансовата компания и тези от генерализираната извадка от пазара на труда) е α = 0,96.

2. Въпросник, измерващ ангажираността по модела на HAY Group (Armstrong & Murlis, 2005). Ангажираността се разглежда като многостранен концепт, който включва: емоционална свързаност с организацията, интелектуална ангажираност, мотивация за постигане на резултати. За целта на изследването се използва въпросник, съдържащ 4 айтема от Ликертов тип с 6 възможни отговора (от 5 – „напълно съгласен/а“; до 1 – „напълно несъгласен/а“; 0 – „не зная/ не е приложимо“). Айтемите следват четирите измерения на ангажираността според модела на HAY Group. Въпросникът е предоставен от В. Найденова (Найденова, 2022). Надеждността на скалата за цялата извадка (N = 153) е α = 0,85.

3. Въпросник, отчитащ възможността за учене и развитие в организацията (част от въпросник, създаден от В. Найденова (Найденова, 2022). Въпросникът представлява скала от 6 айтема от Ликертов тип с 6 възможни отговора (от 5 – „напълно съгласен/а“; до 1 – „напълно несъгласен/а“; 0 – „не зная/ не е приложимо“). Примерни айтеми са: „Прекият ми ръководител ме стимулира да се включвам в различни форми на учене и в обучения“, „Възможностите за учене в организацията са много добри.“ и др. Надеждността на скалата за цялата извадка (N = 153) е α = 0,90.

4. Въпросник, изследващ трудовото представяне на служителите, разработен от В. Найденова (Найденова, 2022). Той съдържа 6 айтема от Ликертов тип с 5 възможни отговора (от 5 – „изключително високо/ изключително изпълнение“; до 1 – „значително под очакванията/ неприемливо изпълнение“). Шестте айтема образуват надеждна скала (α = 0,91).

Използваните четири скали са с висока вътрешна консистентност.

Резултати и дискусия

За да се изследва дали има статистическо различие между средноаритметичните стойности за ангажираността и трите й фактора отдаденост (dedication), погълнатост (absorption) и енергичност (vigor) между двете отделни групи ИЛ (работещи във финансова компания и работещи в компании от различни индустрии), бе направен t-тест за независими извадки. Статистическите резултати показаха липса на различие по отношение на общата ангажираност и компонентите отдаденост и енергичност и наличие на статистически значима разлика при фактора погълнатост. Като ИЛ от финансовата компания имат по-високи показатели.

По отношение на останалите демографски фактори се направиха серия от ANOVA анализи, които не отчетоха значими разлики за служителите от финансовата компания и нарастване на общата ангажираност и нейните компоненти при демографските показатели ниво на работната позиция и степен на завършено образование за втората независима извадка от ИЛ2.

Таблица 1. Резултати от t-тест за независими извадки за разлики във фактор погълнатост, на работещи във финансова компания и други компании

				Левин тест за равенство на разликите		Т-тест за равенство на средните						
		Сред-на стойност	Стандартно отколонение	F	Степен на значимост	t	df	Степен на знач. (2-taild)	Различия в средната стойност	Различия в станд. отклон	95% доверителен интервал на разликата	
											Мин.	Макс
Погълнатост	Фи-нан-сова компания	4.90	0.997	12.155	<0.001	3.056	109,863	0.003	0.63749	0.20858	0.22413	1.05086
	Други	4.27	1.48									

За да се провери втората заложена хипотеза Х2: „Предполага се, че служителите, имащи по-високо ниво на ангажираност показват по-високи резултати в своето трудово представяне.“, са проведени серия от корелационни анализи. Те са направени поотделно за групата ИЛ, работещи в компания от сферата на финансите (ИЛ1), и групата ИЛ, работещи в компании от различни сфери на икономиката (ИЛ2). При наличие на корелация се приема, че за интерпретация на корелационния коефициент на Пирсън ще се прилага скалата на Коен (Cohen, 1988). Статистическата обработка показа липса на корелация за ИЛ1 и силна положителна корелация при общата ангажираност и нейните компоненти при ИЛ2.

За проверка на третата заложена хипотеза Х3: „Допуска се, че оценката на трудовото представяне, поставяна от прекия ръководител, корелира положително с ангажираността на служителя.“ отново са проведени серия от корелационни анализи. Статистическата обработка показа липса на корелация за ИЛ1 и силна положителна корелация при общата ангажираност и нейните компоненти при ИЛ2. При проверка на четвъртата заложена хипотеза Х4: „Предполага се, че получаваната обратна връзка корелира положително с ангажираността на служителя.“ се откри умерена положителна корелация между погълнатостта в работата и получаваната обратна връзка $r(42) = 0.393$, $p = 0.01$ за ИЛ1 и липса на корелация за общата ангажираност и факторите отдаденост и енергичност. За групата ИЛ2 се отчете силна положителна корелация при всички изследвани компоненти.

Таблица 2. Резултати за корелационен анализ между ангажираността и факторите на представянето за компания от сферата на финансите (N=42)

	Оценка за трудово представяне	Оценка от пряк ръководител	Получавана обратна връзка
Ангажираност			
Отдаденост			
Погълнатост			r=0,393*; p=0,010*
Енергичност			

За да се разширят възможностите за анализ, се обърна внимание на останалите две скали, включени във въпросника – скалата, изследваща ангажираността по модела на HAY Group, и тази, отчитаща възможността за учене и развитие в организацията. Постави се

задача да се изследва дали има статистически значимо различие между средноаритметичните стойности за айтемите, участващи в тези въпросници по отношение на двете извадки. За целта са направени серия от еднофакторни дисперсионни анализи ANOVA. ИЛ1 дават по-висока оценка по отношение на наличие и участие в обучения, които се предоставят от компанията, желанието на прекия ръководител служителите да се обучават и цялостната възможност за учене и развитие.

Също така, служителите от финансовата компания са по-склонни да препоръчат работодателя си на свои приятели и познати. Това предполага удовлетвореност от предлаганите материални придобивки и условия на труд. В същото време те не са по-горди от останалите ИЛ от своята компания, както и не са склонни в по-голяма степен да предоставят повече от това, което се очаква от тях, тоест да показват свръхпредставяне.

Разглеждайки в детайли емпиричните резултатите от въпросник 4, за ИЛ1 се забелязва, че 31% от ИЛ заявяват, че представянето им през последните 2 години е било оценено като изключително високо, а при още около 43% е оценено като високо и над заложените изисквания. Това е изключително висок резултат, който може да е белег за служители, наистина влагащи изключителни усилия в работата си или за система за оценка, даваща надценена картина. Паралелно с това, само 16,7% от служителите смятат, че техните колеги също биха оценили тяхното представяне като изключително.

Поставяната оценка за представяне е пряко свързана с месечния бонус на всеки служител, тоест тя пряко влияе на неговото месечно възнаграждения. Лесно постигана висока или много висока оценка би означавало лесно постигнат месечен бонус. Според вътрешните правила в компанията (ИЛ1), ако служителят бъде оценен според очакваното, той би получил месечен бонус, определен според критериите за своята позиция и постигнатите количествени показатели, но ако оценката му е над очакваното или много над очакваното, той получава нарастване на вече определения му количествен месечен бонус с 10%. Обратно, ако оценката е под очакваното за позицията, бонусът би бил намален с 10%. Такава оценка са посочили едва 4% от ИЛ1. Лесно получена висока оценка за изпълнение и получен екстра бонус биха направили служителя вероятно по-доволен, но не и по-ангажиран в неговото трудово ежедневие. С това могат да се обяснят айтемите от скалата за оценка на ангажираността по модела на HAY Group, където служителите не показват склонност да предоставят на компанията повече отколкото се очаква от тях, но същевременно биха я препоръчали на свои близки като място с добри условия на работа.

Изводи и заключение

Направените изследвания и анализи показват, че имплементирането на сложна система за оценка на представянето, чиято цел е да осигури пълна проследимост и детайлен поглед върху работа на служителя, не води до по-висока ангажираност. Повишава се факторът „погълнатост“. В служителя се създава усещане за постоянен контрол, което води до повишено внимание, но не и ангажираност. Стремежът на ръководителите да възнаградят служителите материално, давайки им висока оценка и респективно по-висок месечен бонус, води до повишение на удовлетвореността, но не и до ангажираността на служителя, и компрометира усилието за осигуряване на справедливо и безпристрастно оценяване.

Респективно, резултатите от ИЛ2 отговарят на масовите данни в научната литература. Изводът е, че сложната система за оценка на представянето не би могла да гарантира висока ангажираност, без да бъде комбинирана с подходящо мениджърско поведение и управление.

Библиография

Найденова, В. (2022). Ангажираност и обучение на служителите. София: Изток-Запад.

Ригио, Р. Е. (2006). Въведение в индустриалната/организационната психология. София: Дилок

Таир, Е. (2022). Ангажираност на служителите: същност, подходи и резултати от изследвания в България. Международна научна конференция „Психологията – традиция и съвременност“: 50 години от създаването на специалност „Психология“ (стр. 558-568). София: УИ „Св. Климент Охридски“.

Aguinis, H. (2012). Performance Management. Third edition. New Jersey: Pearson.

Armstrong, M., & Murlis, H. (2005). Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. (pp. 13-28). London: Kogan Page.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2015). Work engagement: A handbook of essential theory and research. London: Psychology Press.

Christian, S. M., Garza, A. S. & Slaughter, E. J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. Personnel Psychology, 89-136.

Khan, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 692-724.

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology, 3-30.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Riggio, R. E. (2017). Introduction to Industrial/Organizational psychology. 7th edition. New York: Routledge.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, 600-619.

Schaufeli, B. W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, B. A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. Journal of Happiness Studies, 71-92.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). UWES Utrecht work engagement scale Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.

Schneider, B., Yost, A. P., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. Journal of Organizational Behavior, 39(4), 462-480.

Viswesvaran, C. (2001). *Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead.* In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 1: *Personnel Psychology*, pp. 110–126). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

РОЛЯТА НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ В ПОДПОМАГАНЕТО НА ОСЪЗНАТИЯ КАРИЕРЕН ИЗБОР – МОДЕЛИ, ПРАКТИКИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Мария Илиева, магистър, СУ „Св. Кл. Охридски”

THE ROLE OF UNIVERSITIES IN SUPPORTING INFORMED CAREER CHOICES - MODELS, PRACTICES AND CHALLENGES

Maria Ilieva, MA, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Настоящият доклад има за цел да анализира ролята на университетите в подпомагането на осъзнатия кариерен избор чрез теоретична рамка, анализ на актуални международни доклади и проучване на практиките в два водещи български университета – Софийския университет „Св. Климент Охридски“ и Университета за национално и световно стопанство.

Ключови думи: кариерно развитие, кариерен избор, кариерни центрове, висше образование

Abstract: This report aims to analyze the role of universities in supporting informed career choices through a theoretical framework, analysis of current international reports, and a study of practices at two leading Bulgarian universities – Sofia University "St. Kliment Ohridski" and the University of National and World Economy.

Keywords: career development, career choice, career centers, higher education

Увод

В условията на динамичен и често непредвидим трудов пазар необходимостта младите хора да могат да вземат информирани и осъзнати решения относно своята кариера става все по-значима. Традиционната функция на университетите да подготвят квалифицирани кадри, се разширява – те трябва да подпомагат студентите не просто да придобият знания, а да развиват умения за управление на кариерата, да се ориентират в сложни избори и да навигират преходите между образование и трудов пазар. Актуалните международни доклади очертават нарастващо значение на кариерното ориентиране като стратегически инструмент за социално-икономическо развитие и за подпомагане на устойчивата трудова реализация на младите хора.

Теоретична рамка за кариерен избор

„Изборът на кариера представлява сложен, многопластов процес, който се формира под влиянието на вътрешнопсихични особености, социална среда и индивидуално развитие.“ (Карабельова, 2015: 10)

В научната литература съществуват няколко основни групи теории, които предлагат различни перспективи за разбирането на кариерния избор: съдържателни концепции, развойни модели, постмодернистични теории и теории за социалното учене.

Съдържателните концепции изследват професионалния избор през съответствието между личностните характеристики и характеристиките на професиите (Карабельова, 2015: 37);

Развитийните теории подчертават, че кариерният избор е динамичен процес, който се изменя във времето. Марк Савикас (2005) описва формирането на професионалната идентичност чрез интерпретация на житейския опит (Карабельова, 2015: 64);

Постмодерните модели на Д. Тайдъмън и Л. Готфредсън критикуват идеята за линейно и предсказуемо кариерно развитие и насочват вниманието към различния потенциал за

израстване на хората и компромиса при вземане на решения за избор и развитие на кариера (Карабельова, 2015: 82);

Социално-когнитивна теория на Албърт Бандура маркира влиянието на наблюдението, социалното подкрепление и възможностите в средата при оформянето на професионалния избор при младите хора (Карабельова, 2015: 98)

Теоретичните подходи за избор и развитие на кариера подчертават важността на себепознаването през личните способности, интереси и ценности, опита и познаването на света на професиите, и влиянието на социалната среда. В този смисъл университетите могат да подкрепят осъзнатия кариерен избор като създадат условия за самопознание, подкрепяща среда, възможност за изследване на професионални посоки и развитие на умения за управление на кариерата.

Съвременни тенденции в кариерното ориентиране и роля на университетите

Investing in Career Guidance

Докладът „Инвестиране в кариерното ориентиране“ (Investing in Career Guidance), разработен от междуведомствена работна група по кариерно ориентиране, включваща организации като Европейски център за развитие на професионалното обучение (CEDEFOP), Европейската комисия, Европейска фондация за обучение (ETF), Международна организация на труда (ILO), UNESCO и Световната банка, публикуван през октомври 2025 г., очертава ясна картина на променящата се роля на кариерното ориентиране в глобален мащаб, като представя няколко отчетливи тенденции, подкрепени от данни и международни сравнителни изследвания.

Документът включва и множество успешни практики от различни държави, които илюстрират как координация, качествени услуги, дигитални решения и партньорства с работодатели могат да създадат по-ефективни и достъпни системи. Докладът служи като стратегическо ръководство за политици, образователни институции и работодатели, насочено към модернизиране и разширяване на кариерното ориентиране на глобално ниво.

Изводите от доклада, които определят важната роля на университетите, са:

Нарастващ натиск върху системите за кариерно ориентиране. Бързите промени на пазара на труда изискват по-чести преквалификации и по-интензивна професионална подкрепа. Въпреки необходимостта, само една четвърт от възрастните някога са използвали кариерни услуги (Interagency Working Group on Career Guidance, 2025: 4; 14).

Тесен и социално обусловен хоризонт на кариерните очаквания на младежите. Анализът на PISA (Programme for International Student Assessment) показва, че кариерните амбиции на тийнейджърите „често са тесни, объркани и повлияни от социалния им произход“, като голяма част от учениците се концентрират в малък набор от „традиционни“ професии, които заемат малък дял от пазара на труда (Interagency Working Group on Career Guidance, 2025: 14).

Възвръщаемост на инвестициите в кариерно ориентиране. Международни лонгитюдни изследвания, цитирани в доклада, показват, че участието в дейности по кариерно ориентиране през юношеството, намалява риска от безработица и увеличава с 5–10% възможността за по-високи доходи в млада възраст. Това аргументира необходимостта университетите да разглеждат кариерните услуги като инвестиция в качеството и репутацията на институцията, а не само като допълнителна услуга. (Interagency Working Group on Career Guidance, 2025: 15).

Кариерни умения (Career Management Skills – CMS). Докладът дефинира CMS като набор от преносими социални, емоционални и когнитивни умения, включително способност

за адаптация, вземане на решения в условия на несигурност, разбиране на правата и умения за работа в мрежа. Университетите, като последен образователен етап преди навлизане на пазара на труда, имат привилегирована позиция да развиват системно тези умения (Interagency Working Group on Career Guidance, 2025: 3).

Роля на технологиите и изкуствения интелект. Технологиите се разглеждат като средство за разширяване на достъпа и персонализиране на услугите, при условие че се използват като допълнение, а не като заместител на специалистите. Това поставя пред университетите задачата да развиват дигитални платформи, онлайн консултации и електронни портфолиа (Interagency Working Group on Career Guidance, 2025: 4; 15).

Впечатления от „първа ръка“ от професиите. Докладът категорично подчертава, че „срещите от първа ръка са мощни възможности за учене“, което превръща стажовете, посещенията в компании, менторството и проектното обучение в ключови инструменти за осъзнат кариерен избор (Interagency Working Group on Career Guidance, 2025: 12).

Изследването Learning for Careers: What kinds of career guidance and career education services do young people want in Europe and Central Asia, проведено от УНИЦЕФ и Европейската фондация за обучение (ЕТФ), разглежда нуждите, настроенията и опита на младите хора с кариерното ориентиране и консултиране в 11 държави от Европа и Централна Азия. Тенденциите и препоръките подкрепят изводите на доклада Investing in Career Guidance.

Изводи

Настоящите предложения за кариерно ориентиране не отговарят на нуждите на младите хора. Резултатите показват ограничен или никакъв достъп до кариерни услуги, предимно свързани с традиционен подход, състоящ се от тестове за интереси, личностни черти и способности (UNICEF & ETF, 2024: 23).

„Това, което не знам, не мога да харесам“: Младите хора търсят практически опит и изразяват предпочитание към стажове, посещения в компании, срещи с професионалисти, участие в реални проекти и доброволчество (UNICEF & ETF, 2024: 30)

Онлайн инструменти за кариерно ориентиране са предпочетени пред традиционните методи. На въпроса „Откъде получават информация и подкрепа при избора на бъдеща професия, повече от половината от анкетираните избират „Интернет търсения, уебсайтове“ (56,7%), следвани от „Социални медии, чат стаи/форуми за съобщения, онлайн уроци“ (38,7%) (UNICEF & ETF, 2024: 35).

Младите хора искат професия, която съответства на техните умения и интереси. Респондентите подчертаха важността на уменията за управление на живота и кариерата и ги определят като основополагащи за тяхното професионално развитие (UNICEF & ETF, 2024: 38).

Кариерните стремежи на младите хора остават ограничени до традиционните кариери. Подобно на други изследвания, респондентите показват ограничен обхват на кариерните стремежи, като преобладават традиционните кариери като учители, лекари или медицински сестри. Този резултат е обезпокоителен, тъй като показва, че настоящите кариерни услуги не са достатъчни за разширяване на обхвата на кариерните стремежи на младите и очертава задачата за информиране относно възможностите на зеления и дигиталния преход (UNICEF & ETF, 2024: 48).

Изводите от Learning for Careers потвърждават ключови направления от Investing in Career Guidance, особено относно нуждата от практическо учене, дигитални услуги и персонализирана подкрепа. Докато Investing in Career Guidance поставя по-силен акцент

върху стандарти за качество и партньорства със света на труда, Learning for Careers подчертава нуждата от този тип кариерни услуги от страна на младите хора:

- Разработване на стандарти за качество за кариерно ориентиране;
- Разглеждане на кариерното ориентиране като инвестиция, а не като разход;
- Подкрепа на обучение в предприемачески умения и информираност за трудовите права;
- Необходимост от повече възможности за учене чрез преживяване;
- Изграждане на силни партньорства със света на труда;
- Предоставяне на качествени онлайн и дигитални кариерни услуги;
- Фокус върху индивидуалното кариерно ориентиране, съобразено със съответствието между личните умения, интереси и изискванията на професиите;
- Разширяване на обхвата на кариерните стремежи и излизане от предубеденото разбиране за работни места или сектори „само за жени“/ „само за мъже“;
- Осигуряване на информация за пазара на труда и уменията.

(UNICEF & ETF, 2024; Interagency Working Group on Career Guidance, 2025)

Тези резултати ясно показват, че университетите са критично звено в по-широката система за кариерна подкрепа и имат потенциал да компенсират пропуските от по-ранните образователни етапи чрез структурирани, достъпни и практически насочени услуги.

Национален контекст и законодателна рамка в България

В България кариерното ориентиране е регламентирано основно в законодателството за предучилищното и училищното образование и в политиките по заетостта. Националните стратегически документи акцентират върху необходимостта от подобряване на прехода от образование към заетост, както и от съответствие между уменията на завършилите и нуждите на пазара на труда (Закон за предучилищното и училищното образование, 2015; Закон за насърчаване на заетостта, 2001).

Според CEDEFOP Skills Forecast: Bulgaria се очаква значителен недостиг на висококвалифицирани кадри и едновременно с това – структурно несъответствие между квалификациите и нововъзникващите работни места (CEDEFOP, 2023). Това поставя висшите училища в центъра на усилията за развиване на умения, релевантни на бъдещия трудов пазар, и подчертава значението на кариерните услуги за насочване на студентите към области с устойчиви перспективи.

Днес повечето университети в България имат собствени кариерни центрове или звена за кариерно развитие, които функционират в рамките на институционалната автономия. Липсата на национални стандарти за обхват, качество и финансиране на тези услуги обаче води до значителни различия между университетите.

Практики на кариерните центрове на СУ и УНСС

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

В Софийския университет кариерните дейности са организирани в децентрализиран модел. На факултетно ниво се реализират собствени инициативи, форуми и партньорства с работодатели, съобразени със спецификата на професионалните направления. Надфакултетната координация се осъществява от Сектор „Кариерно развитие“, който има методическа, организационна и комуникационна функция.

Основни дейности на сектора и факултетните структури включват:

- индивидуални кариерни консултации, водени от сертифицирани специалисти;

- обучения по подготовка на автобиография и мотивационно писмо, подготовка за интервю, техники за търсене на работа;
- поддръжка на електронен кариерен календар и информационни ресурси за стажове и работни позиции;
- организиране на кариерни форуми и „Дни на кариерата“ по факултети;
- развиване на алумни мрежи и участие на завършили студенти като гост-лектори.

(Софийски университет „Св. Климент Охридски“, 2024; 2023)

Силните страни на този модел са гъвкавостта и възможността за адаптиране на услугите към профила на конкретното направление. В същото време децентрализацията изисква добра координация и обща стратегия, за да се гарантира равен достъп до кариерни услуги за всички студенти.

Университет за национално и световно стопанство (УНСС)

В УНСС кариерните дейности са концентрирани в Междууниверситетския център за развитие на кариерата (МЦРК), който функционира като централизирано звено за организация на кариерните услуги.

Основни дейности на МЦРК са:

- публикуване на обяви за стажове и работни позиции и активна комуникация с работодатели;
- организиране на кариерни форуми и участия в национални събития (напр. Career Show, Tech Career Days);
- корпоративни „дни на отворените врати“ съвместно с компании и консултантски фирми;
- тематични събития, насочени към конкретни индустрии и профила на икономическите специалности в университета;
- поддръжка на динамичен уебсайт, който служи като платформа за обмен на информация между студенти и работодатели.

(УНСС – МЦРК, 2024; 2025)

Централизираният модел улеснява изграждането на устойчиви партньорства с бизнеса и позволява по-ясна институционална видимост на кариерните услуги. Потенциално предизвикателство е осигуряването на достатъчно персонал и ресурси, така че центърът да може да покрие нуждите на голям брой студенти.

Основни предизвикателства и препоръки

На базата на разгледаните международни доклади могат да бъдат очертани следните ключови предизвикателства и препоръки пред университетските кариерни услуги в България:

- Развитие на интегрирани дигитални платформи за кариерно ориентиране. Обединяване на информация за обяви, събития, консултации, алумни ресурси и онлайн инструменти за самооценка в единна платформа, която да улеснява достъпа и проследяването на индивидуалния кариерен път;
- Ранна интеграция на кариерното образование в учебните програми. Въвеждане на модули по управление на кариерата, както и включване на кариерни теми в съществуващи дисциплини;
- Засилване на сътрудничеството между университетските кариерни центрове. Организиране на общи кариерни форуми, обмен на добри практики, съвместни обучения и

национални мрежи за професионалистите по кариерно ориентиране във висшето образование;

- Разработване на стандартизирани индикатори и мониторинг. Изграждане на системи за проследяване на реализацията на завършилите, удовлетвореността от кариерните услуги и ефективността на различни типове интервенции;
- Активно включване на алумни общностите. Развитие на менторски програми, в които успешно реализирани завършили подпомагат студентите в ранното кариерно ориентиране и преход към пазара на труда;
- Секторно ориентирани кариерни пътеки. Разработване на ясни „пътеки“ за реализация по отрасли, съчетаващи дисциплини, стажове, проекти и контакти с работодатели;
- Разширяване на индивидуалното консултиране и използването на психометрични инструменти. В духа на теоретичните модели за кариерен избор и международните препоръки е необходимо да се развиват индивидуални кариерни планове и да се използват валидирани инструменти за оценка на интереси, способности и ценности.

(UNICEF & ETF, 2024: 20-48; Interagency Working Group on Career Guidance, 2025: 11-14).

Заключение

Университетите в България имат ключова роля за изграждането на осъзнати, адаптивни и подготвени професионалисти. Анализът на теоретичните модели показва, че кариерният избор е динамичен процес, повлиян от личностни, социални и контекстуални фактори, който изисква системна подкрепа през целия жизнен цикъл. Международните доклади Investing in Career Guidance и Learning for Careers ясно очертават, че младите хора се нуждаят не само от образование, но и от структурирани, качествени и достъпни кариерни услуги, които да ги подкрепят в преходите между образование и работа.

Практиките на Софийския университет и УНСС показват, че българските висши училища вече развиват разнообразни форми на кариерна подкрепа – кариерни форуми, индивидуални консултации, партньорства с работодатели и дигитални ресурси. За да се постигне по-пълно съответствие с европейските тенденции и да се отговори на предизвикателствата на бъдещия трудов пазар, е необходимо системно развитие и институционализиране на кариерните центрове, интеграция на кариерното образование в учебните програми, въвеждане на индикатори за ефективност и по-силно използване на технологии, и активно включване на алумни общностите. В този смисъл университетът следва да бъде не само образователна, но и кариерно-развиваща институция – пространство, в което младите хора получават подкрепа да изградят смислен, устойчив и личностно значим професионален път.

Библиография

Карабельова, С. (2015). Избор на кариера. София: Издателство „Класика и стил“ ООД;

Interagency Working Group on Career Guidance, Cedefop, European Commission, ETF, ILO, OECD, UNESCO, & World Bank. „Investing in career guidance: Joint statement of the Interagency Working Group on Career Guidance“, European Training Foundation (ETF), 29.10.2025; <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/investing-career-guidance-0>; (достъп: 15.01.2026);

UNICEF & European Training Foundation (ETF). „Learning for Careers: Where next?“, UNICEF Europe and Central Asia, March 2024; <https://www.unicef.org/eca/reports/learning-careers>; (достъп: 15.01.2026);

„Закон за предучилищното и училищното образование“, Lex.bg, 13.10.2015; <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2136641509>; (достъп: 15.01.2026).

„Закон за насърчаване на заетостта“, Lex.bg, 29.12.2001; <https://lex.bg/laws/ldoc/-12262909>; (достъп: 15.01.2026).

CEDEFOP. „Skills Forecast: Bulgaria“, CEDEFOP, 2023; <https://www.cedefop.europa.eu/en/country-reports/bulgaria-2023-skills-forecast>; (достъп: 15.01.2026);

Сектор „Кариерно развитие“, Софийски университет „Св. Климент Охридски“. „Сектор „Кариерно развитие“, Софийски университет „Св. Климент Охридски“, 29.03.2024;<https://www.uni-sofia.bg/index.php/bul/studenti/karierno_razvitie_na_studenti_i_alumni/sektor_karierno_razvitie>; (достъп: 15.01.2026);

Междууниверситетски център за развитие на кариерата (МЦРК) – УНСС. „Междууниверситетски център за развитие на кариерата“, Университет за национално и световно стопанство; <https://iccd.unwe.bg/>; (достъп: 15.01.2026).

КАРИЕРНА ГОТОВНОСТ И ПРОФЕСИОНАЛНА ПОДГОТОВКА ЗА РОЛЯТА НА УЧИТЕЛ ПО ЧУЖД ЕЗИК

Д-р Нина Чочева, ПУ „Паисий Хилендарски“

CAREER READINESS AND PROFESSIONAL PREPARATION FOR THE ROLE OF A FOREIGN LANGUAGE TEACHER

Nina Chocheva, PhD, University of Plovdiv “Paisii Hilendarski“

Резюме: Изследването разглежда методическата подготовка и кариерната готовност на студентите филолози за ролята на учител по чужд език. Целта е да се анализират нагласите, потребностите и опитът им, свързани с избора на учителската професия и с познаването на кариерното ориентиране като ресурс за професионално развитие. Изследването е проведено сред студенти от Филологическия факултет на Пловдивския университет „Паисий Хилендарски“ чрез анонимна анкета. Данните показват положителна, но неустойчива мотивация за работа като учител, ограничен опит с кариерно ориентиране и ясно изразена нужда от по-системна подкрепа при формирането на професионална идентичност.

Ключови думи: кариерна готовност, професионална идентичност, подготовка на учители, кариерно ориентиране, университетско образование

Abstract: The study examines the methodological preparation and career readiness of philology students for the role of a foreign language teacher. Its aim is to analyse their attitudes, needs, and experience related to the choice of the teaching profession and their awareness of career guidance as a resource for professional development. The research was conducted among students of the Faculty of Philology at Plovdiv University “Paisii Hilendarski” through an anonymous questionnaire. The data reveal positive but unstable motivation for working as a teacher, limited experience with career guidance, and a clearly expressed need for more systematic support in the formation of professional identity.

Keywords: career readiness, professional identity, teacher preparation, career guidance, university education

Контекстът на изследването е добре известен: недостигът и текучество на учители, непрекъснати реформи в образователната сфера, различни поколения ученици в час със застаряващо поколение учители, променен професионален профил на учителя и др. През лятото на 2025 г. Синдикат „Образование“ (вж Синдикат „Образование“ 2025) алармира: „Висшите училища в страната подготвят значителен брой специалисти с педагогическа квалификация − над 7500 души само за 2023 година. Въпреки това, по-малко от 20% от тях реално влизат в класната стая. Най-шокиращият симптом за състоянието на системата е фактът, че над 70% от малцината млади и смели учители, които все пак изберат тази професия, напускат системата още през първите си 3 години на работа.“

При тези обстоятелства Министерството на образованието и науката (МОН) създава Стратегическа рамка (вж Стратегическа рамка 2021 − 2030) и План за действие (вж План за действие 2021 − 2030) към нея за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България за периода 2021 – 2030 г. В тези два документа внимание заслужава приоритетна област 3 „Мотивирани и креативни учители“ и нейната първа оперативна цел „Повишаване на привлекателността и престижа на учителската професия“. МОН възнамерява да привлече и задържи младите и неопитни учители чрез кариерно ориентиране още на училищно, а след това и на университетско ниво, като: мотивира и насочва ученици и студенти към учителската професия; подкрепи новопостъпилите колеги с наставничество; насърчи завършващите педагогически специалности студенти да започнат работа, както и с политика за повишаване на доходите.

В така описаната ситуация логично възниква необходимостта да се изследва кога и по какъв начин младият човек взема решението за своята професионална реализация, и по-специално за насоченост към професията „учител по чужд език“. И сякаш още по-рядко поставян е въпросът доколко методическата университетска подготовка отговаря на съвременните изисквания и в каква степен тя подпомага процеса на професионална идентификация, така че студентът да направи уверен и информиран избор. Тези проблемни въпроси мотивираха провеждането на настоящото проучване.

Подготовката на бъдещите учители се осъществява в специалности в бакалавърска степен, към които през последните години се наблюдава засилена кандидатстудентска активност, съпроводена от тенденция към по-широк достъп до университетската подготовка за „всеки желаещ да получи учителска правоспособност“ (Делибалтова, 2024: 738). Пловдивският университет „Паисий Хилендарски“ (ПУ) се откроява като един от университетите с дългогодишни традиции в подготовката на учители, включително педагози и филолози. Дисциплината „Методика на обучението по френски език и по чужд език“[36] заема ключово място в учебния план на бакалавърските програми с интегрирана академична подготовка по чужд език във Филологическия факултет на Пловдивския университет. В този образователен контекст е обоснована нуждата от емпирично изследване на професионалната подготовка и на кариерната готовност на студентите филолози за ролята на учител по чужд език.

Методиката на настоящото изследване се състои от пилотно диагностично допитване чрез анонимна анкета, съдържаща както затворени, така и отворени въпроси, проведено в началото на академичната 2025/2026 г. по време на първото занятие по „Методика на обучението по чужд език“ с доброволното участие на студенти от 4. курс[37]. Към настоящия момент анкетата е със скромен обем, предстои обхватът ѝ да бъде разширен като част от по-голямо научно изследване, не претендира за представителност и си поставя две цели:

1. Да изследва ролята и нагласите към кариерното ориентиране на училищно ниво.

2. Да проучи нагласите на завършващите студенти към професията „учител по чужд език“ като възможност за професионална реализация след завършване на бакалавърска степен.

Събраните данни са обработени чрез описателен анализ. Резултатите от затворените въпроси са визуализирани графично, а отговорите на отворените въпроси са обобщени чрез тематично групиране.

Първата част на анкетата е насочена към изследване на нагласите към кариерното ориентиране на училищно ниво, за да се провери дали изборът на университетската специалност с пряка насоченост към професията „учител по чужд език“ е резултат от осъзнат кариерен избор. Анализът на отговорите на въпроса „Как избрахте специалността си в ПУ?“ показва, че преобладаващата част от студентите са взели самостоятелно решението си, следвани от тези, посъветвани от приятел, родител и учител. Тези резултати предполагат автономен избор, но предвид липсата на данни за проведено системно кариерно

[36] В учебните планове на различните специалности дисциплината е с различно название. Когато френският е първи чужд език, дисциплината се нарича „Методика на обучението по френски език“. Когато първият чужд език е различен от френски, дисциплината се нарича „Методика на обучението по чужд език“. На практика съдържанието на лекционния курс се чете на български език и е еднакво за всички специалности.

[37] Участвалите в анкетата студенти са от специалностите „Приложна лингвистика с първи чужд език френски“, „Френска филология“, „Български език и френски език“, „Български език и италиански език“, „Български език и испански език“, „Български език и новогръцки език“.

ориентиране в училищния етап, може да се постави под въпрос степента на кариерна осъзнатост.

Фигура 1. Фактори при избора на университетска специалност

Следващият въпрос в анкетата изследва разпространението и достъпа на учениците до кариерни услуги в периода на кандидатстване за университет. Именно през последните две години на средното образование учениците са изправени пред необходимостта да вземат първите си отговорни решения с отражение върху професионалната им реализация. Както отбелязва Карабельова, „изборът на кариера, направен обикновено в периода на юношеството, оформя хода на живота.“ (Карабельова, 2015: 10). Според Димитрова-Гюзелева този избор се улеснява от опознаването и развиването на заложбите и интересите на младежите, както и чрез установяване на по-тесни връзки с бизнеса (Димитрова-Гюзелева, 2018). В контекста на кариерното ориентиране на ученици този етап се характеризира с процеси на самоопознаване, с изследване на личностни характеристики на младежа, с проучване на различни образователни и професионални възможности, съответстващи на неговите интереси и умения. Практиката показва, че търсенето на кариерни услуги е по-сериозно в големите градове на страната, докато в училищата, особено в по-малките населени места, кариерното ориентиране е недостатъчно познато. Това се потвърждава и от отговорите на студентите на следващия въпрос: „Ако в училище имахте достъп до кариерен консултант, бихте ли се възползвали от неговите услуги?“ Участвалите в анкетата студенти са завършили средното си образование предимно в Пловдив, но също и в Бургас и Ловеч. Преобладават положителните отговори, двама студенти изразяват колебание с отговор „Не знам“.

Ще допълним, че в неформален разговор със студентите се установи, че нито един от тях не е ползвал услугата кариерна консултация нито на училищно, нито на университетско ниво, въпреки че всички знаят за съществуването ѝ. В Пловдивския университет функционира централен, т.е. общ за всички факултети университетски кариерен център, чиято дейност към настоящия момент се оказва недостатъчно позната на студентите филолози. С уточнението, че следващият въпрос от първата част на анкетата позволява повече от един отговор, групирахме отговорите по теми. При по-добра информираност студентите биха използвали кариерния център предимно за: а) менторство, съвети и подкрепа; б) на второ място, с равно разпределение, между насоки за магистратура, за информация за пазара на труда, за развитие на кариерни умения; в) на трето място, за подготовка на CV и за интервю.

Отговорите на въпроса „Как се чувствате като студент в избраната специалност?“ се обединяват около формулировката „Доволен, има какво да се подобри“, която допуска да се приеме, че изборът на специалността е направен целенасочено. В този контекст студентите

от интегрираните педагогически специалности с изучаване на чужд език осъзнават езиковата си подготовка като конкурентно предимство на пазара на труда, включително и извън сферата на образованието.

Именно това широко приложение на чуждия език поставя учителската професия в конкуренция с други кариерни възможности. Затова последният въпрос от първата част на анкетата „В коя друга сфера можете да намерите реализация с чужд език освен в образователната?“ плавно насочва вниманието към възможностите за професионална реализация с чужд език извън образователната сфера. Анализът на отговорите показва висока степен на осъзнатост за приложимостта на езиковите знания и умения в различни професионални дейности – присъстват общи формулировки от „почти навсякъде“ до конкретни области като работа в чуждестранни компании, търговия, информационни технологии, транспорт, традиционната сфера на преводаческите услуги. Общото в тези отговори е възприемането на чуждия език като универсален ресурс, най-показателно изразено със следния единичен отговор: „Неслучайно е казано, че езикът отваря много врати“. Разгледана от друг професионален ъгъл, тази нагласа може да се окаже предизвикателство пред избора на учителската професия като целенасочена кариерна реализация, особено ако липсва кариерна подкрепа в университета.

Въз основа на резултатите от първата част на анкетата може да се обобщи, че процесът на кариерно информиране и ориентиране в училищна възраст има сериозно влияние при решения, свързани с избора между продължаване във висше образование или навлизане в реална работна среда. Данните от това скромно изследване обаче показват, че реалното използване на услуги по кариерно ориентиране остават ограничени в периода преди и по време на кандидатстването във висше училище. С цел подпомагане на учениците при изграждане на по-ясен план ясно се очертава необходимостта във втора степен на гимназиалното образование да се включат и реализират по-активно теми, свързани с избора, с динамиката на пазара на труда, с необходимите лични и професионални умения. Възможността за участие на кариерен консултант в часа също е налице.

Втората част на допитването има за цел да проучи нагласите на студентите към професията „учител по чужд език“ като възможност за професионална реализация след завършване на бакалавърска степен. Първият въпрос със затворен отговор е „Искате ли да работите като учител по чужд език в училище?“ и разкрива преобладаваща несигурност сред младежите. Най-голям брой са отговорите „все още не съм сигурен“, следвани равномерно от „да“ и „колебая се“. Показателен е фактът, че нито един от анкетираните не е посочил отрицателен отговор, което показва, че професията не се възприема като нежелана, но към момента на участието в изследването и на конкретния етап от общата и методическата подготовка в университета не е ясно определена професионална възможност.

Фигура 2. Степен на готовност за професионална реализация като учител по чужд език

Следващият въпрос в анкетата е насочен към идентифициране на потребностите на студентите, необходими за по-уверено професионално ориентиране към дейността на педагога: „От какво имате нужда, за да се насочите по-уверено към учителската професия?“ Анализът на отговорите показва, че на първо място студентите се нуждаят от лична и професионална увереност, следвана от осъвременена теоретична подготовка, повече практическо използване на чуждия език, повече наблюдение в час и конкретни методически насоки.

Фигура 3. Основни дефицити, възпрепятстващи професионалната увереност

На въпросите със свободен отговор студентите са много откровени и споделят, че действащите учители по чужд език, чиито часове наблюдават по време на периода на хоспитиране и текуща педагогическа практика в гимназиален етап, са изправени пред редица предизвикателства в ежедневната си работа, сред които затруднения с дисциплината, използването на мобилни устройства в час и ниската мотивация на учениците. В отговорите се откроява също и усещането за ограничено прилагане на иновативни методи на преподаване и образователни технологии, включително използването на изкуствен интелект. В този контекст студентите посочват, че теми, свързани със социално-емоционалните умения, личната устойчивост, управление на стреса и превенцията на професионалното прегаряне, както и с променената роля на съвременния учител, не са или в доста слаба степен са застъпени в настоящата им подготовка.

Тези резултати очертават необходимостта от осъвременяване на съдържанието на лекционния курс по „Методика на обучението по чужд език“ чрез включване на посочените проблемни области. Първият етап на този процес беше реализиран през учебната 2025/2026 г. чрез интегриране на теми, свързани с образователните технологии и приложението на изкуствения интелект в работата на учителя, променената професионална роля на съвременния учител, развитието на кариерни умения, както и чрез участие на външни специалисти – експерт в областта на изкуствения интелект в образованието и училищен психолог. Наблюдаваните първоначални ефекти от тези промени се изразяват в повишена ангажираност на студентите, редовно присъствие, активно участие в дискусии, изказване на собствени предложения за допълнителни теми. Данните от анкетата, както и преките наблюдения на автора в процеса на работа, показват, че студентите демонстрират готовност да експериментират, да се запознават и да прилагат цифровите технологии при

разработването и осмислянето на учебния план. Целенасочената методическа подготовка, съчетана с навременна подкрепа в процеса на професионалния избор, създава предпоставки за формиране на ново поколение учители по чужд език.

Резултатите от втората част на анкетата показват, че мотивацията на студентите към професията „учител по чужд език“ може да бъде определена като по-скоро положителна, но нестабилна. Ясно се очертава необходимостта от системна подкрепа в процеса на формиране на професионалната идентичност. Присъединяваме се към извода на Дерменджиева, според която „необходимата база от професионални компетентности в контекста на професията „учител“ изисква дълъг период на обучение и е в основата на изграждане на професионална идентичност“ (Дерменджиева, 2024: 39).

Това изследване е част от по-голямо такова с теоретичен и практико-приложен характер. На настоящия етап може да се обобщи, че завършващите студенти филолози, изучаващи един или два чужди езика в бакалавърски специалности на Филологическия факултет на Пловдивския университет „Паисий Хилендарски“, демонстрират положителна нагласа към учителската професия. Идентифицираната необходимост от целенасочена подкрепа, кариерни съвети и умения, както и от запознаване и прилагане на съвременни методи на преподаване, включително на цифрови технологии и изкуствен интелект, очертават конкретни дефицити в университетската методическа подготовка. Част от предложенията за преодоляване на пропастта между университетската подготовка на бъдещите учители и реалната практика се базират на осъвременяване на лекционния курс по „Методика на обучението по чужд език“, на поетапното интегриране на модул „Кариерно ориентиране на бъдещи учители“, както и изграждането на по-тесни връзки с университетския кариерен център и организиране на срещи с действащи учители с малък педагогически стаж.

Библиография

Делибалтова, В. (2024). Учебните планове на специалности в СУ „Св. Климент Охридски“ с професионална квалификация учител в контекста на развитието на дигиталните компетентности. В: Стратегии на образователната и научната политика, № 6, 735 – 745, София: Аз-буки.

Дерменджиева, С. (2024). Професионална квалификация „учител“ – от компетентност към идентичност в професионална среда. В: Съвременна хуманитаристика, № 1, 36 – 42, Бургас, Бургаски свободен университет.

Димитрова-Гюзелева, С. (2018). Развиване на житейски умения и кариерно ориентиране в езиковото обучение. В: Педагогика на добрите възможности за учене на всички. Сборник в чест на проф. дпн Тодор Шопов. 54 – 69. София: Унив. издателство на СУ „Св. Климент Охридски“.

Карабельова, С. (2015). Избор на кариера. София: Класика и стил.

Онлайн източници

План за действие 2021 − 2030: „План за действие към Стратегическа рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021 – 2030)“, https://www.strategy.bg/download/873242; (28.09.2025).

Синдикат „Образование“ 2025: „Синдикат „Образование“ към КТ „Подкрепа“ очерта 5 приоритета за образователната система“, 30.06.2025, <https://podkrepa.org/kt-podkrepa-sindikat-obrazovanie-5-vajni-prioriteta-za-obrazovatelnata-sistema/>; (28.09.2025).

Стратегическа рамка 2021 − 2030: „Стратегическа рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021 – 2030)“, <https://www.navet.government.bg/bg/media/strategicheska-ramka_obrobuuchene_110321-1.pdf>; (28.09.2025).

НАГЛАСИ КЪМ ПАРИТЕ И ВЗЕМАНЕ НА ПАРИЧНИ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯ НА РИСК

Валентин Стоилов, магистър, СУ „Св. Кл. Охридски“
Гл. ас. д-р Дамяна Иванова, СУ „Св. Кл. Охридски“

MONEY ATTITUDES AND MONETARY DECISION-MAKING UNDER RISK

Valentin Stoilov, MA, Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Chief Assist. Prof. Damyana Ivanova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Изследването на различните психологически фактори, които детерминират паричните избори, е от съществено значение за придобиването на по-добра представа за финансовото поведение на хората. Основната цел на настоящото изследване е да се проучи по какъв начин нагласите към парите предвиждат търсенето или избягването на финансов риск в ситуации на печалби и загуби на пари. За целите на проучването е използвана българската адаптация на въпросника за нагласи към парите на Ейдриън Фърнам (Furnham, 1984; Кръстев, 2007; Кръстев и Стоянова, 2006), както и вариации на българската версия на задачата „игра с пари“ (Рачев, 2018), оригинално формулирана от Еймъс Тверски и Даниел Канеман (Tversky & Kahneman, 1986). Изследвани са 110 участници (85 жени, 21 мъже и четирима, непосочили своя пол) на възраст от 19 до 54 години (X = 25,5, SD = 8,87). Резултатите показват, че нагласата към парите като основна цел и ценност, и нагласата към спестяване и сигурност са статистически значими предиктори на избора на изследваните лица, като високите нива на тези нагласи водят до по-категоричното избиране на сигурната, но по-малка загуба. Установените резултати биха могли да послужат както на маркетинговите специалисти при изготвянето на персонализирани оферти за клиентите, така и на самите потребители с цел повишаване на тяхната финансова грамотност.

Ключови думи: нагласи към парите, вземане на решения, търсене на риска, избягване на риска

Abstract: The examination of the various psychological factors that determine monetary choices is essential for gaining a better understanding of people’s financial behavior. The main aim of this study is to investigate how money attitudes predict financial risk-seeking or risk-averse behavior in situations of monetary gains and losses. For the purposes of the study, there were used the Bulgarian adaptation of the Adrian Furnham’s (1984) Money Attitudes Questionnaire (Krastev, 2007; Krastev & Stoyanova, 2006), as well as variations of the Bulgarian version of the “money game” task (Rachev, 2018), formulated by Amos Tversky and Daniel Kahneman (1986). The sample consisted of 110 participants (85 women, 21 men and four did not mentioned their gender) aged between 19 and 54 years (M = 25.5, SD = 8.87). The results show that the attitude towards money as a main purpose and value and the attitude towards saving and security are statistically significant predictors of the respondents’ choice: high levels of these attitudes lead to a more decisive choice of the certain, but smaller loss. These findings could be useful for both marketing specialists, in terms of preparing personalized offers for clients, and customers themselves, in terms of improving their financial literacy.

Keywords: money attitudes, decision-making, risk-seeking behavior, risk-averse behavior

Парите са неизменна и жизненоважна част от човешкото ежедневие, но въпреки това специалистите не са единодушни по въпроса как хората си служат с тях. От една страна, според икономистите човекът е способен да управлява своите финансови средства напълно рационално. От друга страна, според психолозите това не е така, тъй като се оказва, че хората невинаги постъпват според предписанията на нормативните икономически модели. Това предполага необходимостта да бъдат разгледани тези индивидуални различия, които детерминират човешките решения в ситуации, когато става въпрос за пари.

Именно нагласите са широко използвани от психолозите личностни диспозиции, които могат да дадат обяснение за причините за действията на хората в различни ситуации, като

по своята същност нагласата представлява психологическата предразположеност на човек да оценява позитивно или отрицателно даден обект (Eagly & Chaiken, 1993). Съответно може да се смята, че нагласите към парите биха могли успешно да предвидят финансовото поведение на хората. В тази връзка е необходимо паричните нагласи да бъдат по-подробно изучени, за да може паричните решения да бъдат разбрани по-пълноценно. Ейдриън Фърнам заявява, че хората въобще не са рационални, когато става въпрос за трупане на капитал, харчене и спестяване на пари (Furnham, 2014). Следователно, за да може да се разбере човешкото отношение към парите, те не бива да бъдат разглеждани единствено през призмата на формалните икономически модели, а трябва да бъдат взети предвид и множество личностни фактори, които оказват влияние върху възприемането на финансовите средства.

В своята скала за вярвания и поведение, свързани с парите, Ейдриън Фърнам откроява шест фактора. Хората с високи показатели по първия фактор поддържат обсесивни вярвания относно парите и са вманиачени по всички техни аспекти. Втората скала е наименувана „Власт/Харчене“ и съдържа твърдения, които се отнасят до разбирането, че чрез даването на пари се демонстрира власт. Третият фактор се свързва със спестяването на пари, а високи стойности по тази скала имат хора, които подхождат изключително внимателно към парите. Ейдриън Фърнам отбелязва, че четвъртият фактор е много сходен с третия и е обозначен като „Сигурност/Консерватизъм“. Високите нива по тази скала говорят за по-остарели виждания относно парите. Петият фактор е наименуван „Недостатъчност“, като хората с високи резултати по тази скала имат усещането, че не разполагат с достатъчно пари. Последният фактор –„Усилие/Способност“, се отнася до начините, по които човек се сдобива с пари (Furnham, 1984).

При адаптирането на скалата за български социокултурен контекст Людмил Кръстев и Станислава Стоянова (2006) (вж. също Кръстев, 2007) извеждат пет фактора, за разлика от оригиналните шест, като някои от твърденията попадат в различни скали. Петте фактора са: „Парите като основна цел и ценност“, „Превъзходство, показност“, „Спестовност, вина при харчене“, „Сигурност, защита“ и „Напрежение, тревожност“. В друго изследване със същата скала Наташа В. Ангелова (2020) изследва какви са възрастовите, половите и половоролевите различия във връзка с нагласите към парите. Други автори също проучват паричните нагласи в български социокултурен контекст (напр. Гьонкова, 2020; Паспаланова и Христова, 1998), но като цяло изследванията в тази област не са широко застъпени у нас. Това налага и по-задълбоченото разглеждане на ролята на паричните нагласи при вземането на финансови решения.

Основната цел на настоящото изследване е да се проучи дали и по какъв начин различните нагласи към парите предвиждат избора на участниците при вземането на парични решения в условия на риск. Съответно се изследва възможността паричните нагласи да прогнозират търсенето или избягването на финансов риск в ситуации на печалби и загуби на пари. Две от главните задачи, които настоящото изследване си поставя, са да се установи факторната структура на въпросника за нагласите към парите, използван в това проучване, и да се проучи по какъв начин различните нагласи към парите предвиждат избора при решаване на задачи за вземане на парични решения в условия на печалба и в условия на загуба.

Метод

Изследвани лица

В настоящото изследване са взели участие 110 изследвани лица на възраст от 19 до 54 години (X = 25,5, SD = 8,87). От тях преобладават жените – 85 на брой (77,3%), 21 са мъже (19,1%), а четирима участници са предпочели да не споделят своя пол (3,6%). Същевременно 53-ма участници са учащи (48,2%), също 53-ма учат и работят едновременно (48,2%), двама само работят (1,8%) и двама са безработни (1,8%) към момента на провеждане на изследването. Няма изследвани лица, които да са посочили, че са пенсионери. Тези данни показват, че преобладаващата част от респондентите в настоящото изследване са студенти.

Стимулен материал

За целите на настоящото изследване е използвана българската адаптация на въпросника за нагласи към парите на Ейдриън Фърнам (Furnham, 1984), наименуван като скала за вярвания и поведение, свързани с парите (Кръстев, 2007; Кръстев и Стоянова, 2006). Оригиналният въпросник се състои от 60 твърдения, като участникът отговаря на всяко от тях по седемстепенна Ликертова скала. В настоящото изследване въпросникът е съкратен до 56 твърдения, като четири твърдения са премахнати по препоръка на Кръстев и Стоянова (2006). Освен това, за разлика от публикуваната адаптация, при която възможностите за избор варират от –3 до +3 със средна стойност 0, в настоящото изследване е взето решението скалата да бъде от 1 до 7 със средна стойност 4. Това се прави, за да може да се избегне наличието на отрицателни опции, които евентуално могат да доведат до съпротиви у изследваните лица. Съответно „1“ обозначава „напълно несъгласен/а“, а „7“ обозначава „напълно съгласен/а“.

Също така в настоящото изследване са използвани вариации на задачата „игра с пари“, формулирана от Еймъс Тверски и Даниел Канеман (Tversky & Kahneman, 1986). Създадени са 11 задачи въз основа на преводната българска версия на играта с пари, представена от Николай Рачев (Рачев, 2018: 181), но с различни от оригиналното проучване числови стойности. Всяка такава задача, включваща парични избори в условия на риск, се състои от едно условие с печалба и едно условие със загуба (общо 24 ситуации на избор). Всяко условие предлага избор между две опции А и Б, като опция А предлага сигурна, по-малка печалба/загуба, докато опция Б предлага несигурна, по-голяма печалба/загуба. При своя отговор изследваните лица трябва да изберат цифра между 1 и 6, като 1 обозначава „със сигурност предпочитам А“, а 6 обозначава „със сигурност предпочитам Б“.

Процедура

Настоящото изследване е проведено онлайн с помощта на платформата Google Forms. Според метода на отзовалите се всеки, който желае да вземе участие в изследването, първо се запознава с декларацията за информирано съгласие. Впоследствие изследваните лица преминават към същинската част на проучването, като представянето на материалите е разделено на няколко основни части. В първата от тях на всеки участник са представени един след друг и във фиксирана последователност 12-те избора, които включват печалби на пари. После изследваните лица трябва да попълнят въпросника за нагласите към парите, а след това биват представени отново един след друг и във фиксирана последователност останалите 12 избора, които включват загуби на пари. Накрая от респондентите се изисква да посочат дали са запознати с представените хипотетични избори и да попълнят своите демографски данни.

Резултати

За да се изследва каква е факторната структура на въпросника за нагласите към парите, е проведен експлораторен факторен анализ по метода на главните компоненти с Варимакс ротация на взаимовръзките. Резултатите показват наличие на 20 фактора при установени шест в оригиналното изследване (Furnham, 1984) и пет в българската му адаптация (Кръстев и Стоянова, 2006). Същевременно тестът на Бартлет за сферичност е статистически значим ($p < 0,001$), но мярката за адекватност на извадката на Кайзер-Мейер-Олкин е 0,49. Това означава, че тази предпоставка за провеждане на факторен анализ не е изпълнена, тъй като коефициент на Кайзер-Мейер-Олкин по-малък от 0,50 се смята за недопустим (Kaiser, 1974), понеже той трябва да надвишава 0,60 (Ганева, 2016; Pallant, 2020). Затова е взето решението от 56-те айтема, включени в настоящото изследване, да бъдат премахнати тези твърдения, които не попадат в никой фактор в оригиналното проучване (Furnham, 1984), както и тези твърдения, които не попадат в никой фактор в българската адаптация на въпросника (Кръстев и Стоянова, 2006).

Впоследствие е проведен конфирматорен факторен анализ с предварително зададени пет фактора, колкото се обособяват и в българската адаптация. Установява се, че петфакторното решение не е удачно, тъй като твърденията, които попадат в отделните фактори, не са смислово съгласувани помежду си. Поради тази причина е взето решението да се проведе конфирматорен факторен анализ с предварително зададени четири фактора, като са премахнати тези твърдения, които нямат факторно тегло над 0,30 в нито един от факторите, тъй като отново мярката за адекватност на извадката на Кайзер-Мейер-Олкин не е достатъчно висока. В крайна сметка се установява наличието на четирифакторна структура, като вече коефициентът на Кайзер-Мейер-Олкин е 0,64, който е достатъчно висок, за да е допустимо да се проведе факторен анализ (Ганева, 2016; Kaiser, 1974; Pallant, 2020). Тестът на Бартлет е статистически значим ($p < 0,001$) и по този начин предпоставките за провеждане на факторен анализ са изпълнени. От друга страна, процентът обща обяснена дисперсия на скалата е 37,3%, който показва сравнително ниска валидност.

Първият фактор включва твърдения, които попадат предимно в първия фактор и от изследването на Кръстев и Стоянова (2006), и от оригиналното проучване на Фърнам (Furnham, 1984). Факторът има факторно тегло от 5,69 и е кръстен по същия начин, както и в българската адаптация: „Парите като основна цел и ценност“. Проведеният анализ на надеждността показва висока вътрешна консистентност на тази скала. От своя страна, почти всички айтеми, от които се състои вторият фактор, попадат в скалите „Спестовност, вина при харчене“ и „Сигурност, защита“ от българската адаптация на въпросника (Кръстев и Стоянова, 2006). Този фактор е с факторно тегло от 3,30. Както вече беше споменато, по своята същност двата фактора в действителност са доста сходни (Furnham, 1984), както се потвърждава от факторната структура на въпросника в настоящото изследване. Затова е взето решението този фактор да бъде наименуван „Спестяване и сигурност“, като той отразява тези две нагласи към парите. Анализът на надеждността показва, че тази скала има добра вътрешна консистентност.

Същевременно третият фактор, който се обособява в настоящото изследване, не се установява нито в оригиналното проучване (Furnham, 1984), нито в българската му адаптация (Кръстев и Стоянова, 2006). В този фактор попадат основно твърдения, които са свързани със сравняването на финансовото състояние на Аз-а и другите хора и затова този фактор е наименуван „Социално сравнение“, като факторът има факторно тегло от 2,49. Част от айтемите, от които се състои последният фактор, попадат в скалата „Превъзходство, показност“ от българската адаптация на въпросника (Кръстев и Стоянова, 2006). Останалите

айтеми също смислово биха могли да бъдат причислени към тази скала, така че този фактор бива наименуван „Превъзходство, показност“. Той има факторно тегло от 1,97 и същевременно анализът на надеждността показва немного висока вътрешна консистентност. От друга страна, в настоящото изследване факторът „Тревожност“, който се обособява както в оригиналното изследване (Furnham, 1984), така и в българската му адаптация (Кръстев и Стоянова, 2006), не се установява. Данните от факторния анализ и от анализа на надеждността са представени в таблица 1.

Таблица 1. Процент на обяснена дисперсия и надеждност на отделните фактори от скалата за вярвания и поведение, свързани с парите

Фактор	Брой айтеми	% обяснена дисперсия	Надеждност (α на Кронбах)
Парите като основна цел и ценност	12	15,8	0,82
Спестяване и сигурност	9	9,17	0,71
Социално сравнение	3	6,90	0,70
Превъзходство, показност	6	5,47	0,62

След провеждането на факторен анализ на айтемите, свързани с вземането на парични решения в условия на риск, се установява наличието на четири фактора, които са рискуване при големи печалби, рискуване при малки печалби, рискуване при големи загуби и рискуване при малки загуби. За големи печалби и загуби се приемат условията с трицифрени суми, а за малки – с двуцифрени. След допълнителен конфирматорен факторен анализ четирите скали са обособени в две по-общи: рискуване в условия на печалба и рискуване в условия на загуба. По-подробно тези скали ще бъдат разгледани в бъдеща публикация по темата.

За да се установи наличието на взаимовръзка между нагласите към парите и склонността към поемане на паричен риск, са проведени корелационни анализи по Пиърсън (Таблица 2). Резултатите показват, че е налице слаба, отрицателна, статистически значима корелация между нагласата към парите като основна цел и ценност и поемането на риск в условия на загуба като цяло и в условия на големи загуби, както и между нагласата към спестяване и парите като източник на сигурност и поемането на риск в условия на големи загуби и в условия на загуба като цяло. Съответно високите нива на тези нагласи се асоциират с ниски нива на поемане на финансов риск при загуби. Последният резултат обаче е близо до критичната стойност от $p = 0,05$, но все пак е под нея ($p = 0,043$). Въпреки това трябва да се има предвид възможността за допускане на грешка от I тип, а именно отхвърляне на вярна нулева хипотеза. Затова е необходимо провеждането на още изследвания, за да се установят по-категорични резултати.

Макар че са малко по-високи от критичната стойност от $p = 0,05$, отрицателните взаимовръзки между нагласата към спестяване и парите като източник на сигурност и склонността към поемане на риск при печалби ($p = 0,052$) и големи печалби ($p = 0,053$) в действителност са доста близки до статистическата значимост. Това означава, че е налице тенденция високите нива на тази нагласа към парите да се асоциират с ниски нива на поемане на финансов риск при големи печалби и при печалби като цяло. Все пак не бива да се пренебрегва възможността за допускане на грешка от II тип, а именно потвърждаване на грешна нулева хипотеза. С провеждане на допълнителни изследвания в бъдеще би било препоръчително тази взаимовръзка да се изследва по-обстойно.

Таблица 2. Взаимовръзки между нагласите към парите и склонността към поемане на финансов риск при различните условия

Променливи	Парите като основна цел и ценност	Спестяване и сигурност	Социално сравнение	Превъзход-ство, показност
Рискуване в условия на печалба	–0,116	–0,186	–0,065	0,007
Рискуване при големи печалби	–0,059	–0,185	–0,035	0,054
Рискуване при малки печалби	–0,154	–0,154	–0,085	–0,044
Рискуване в условия на загуба	–0,208*	–0,193*	–0,053	–0,035
Рискуване при големи загуби	–0,238*	–0,213*	–0,005	–0,0004
Рискуване при малки загуби	–0,148	–0,145	–0,091	–0,064

*** Корелацията по Пиърсън е статистически значима при ниво на значимост p < 0,05**

Въз основа на резултатите от корелационния анализ е проведена серия от регресионни анализи. След приложена обикновена линейна регресия се установява, че нагласата към парите като основна цел и ценност е статистически значим предиктор на склонността към поемане на риск в условия със загуби ($F(1, 108) = 4,89$, $p = 0,029$) и в условия на големи загуби ($F(1, 108) = 6,47$, $p = 0,012$). Нагласата обяснява съответно 3,44% и 4,77% от вариацията в избора на участниците. Освен това нагласата към спестяване и парите като източник на сигурност е статистически значим предиктор на склонността към поемане на риск в условия със загуби ($F(1, 108) = 4,20$, $p = 0,043$) и в условия на големи загуби ($F(1, 108) = 5,16$, $p = 0,025$). Тази нагласа обяснява съответно 2,85% и 3,67% от вариацията.

След провеждането на множествен линеен регресионен анализ се установява, че нагласата към парите като основна цел и ценност и нагласата към спестяване и сигурност заедно са статистически значими предиктори на склонността към поемане на риск в условия със загуби ($F(2, 107) = 3,59$, $p = 0,031$) и в условия на големи загуби ($F(2, 107) = 4,64$, $p = 0,012$). Двете нагласи заедно обясняват съответно 4,54% и 6,25% от вариацията в избора на участниците. Съответно моделите са статистически значими и високите нива на тези две нагласи може успешно да предскажат предпочитанието към сигурната, но по-малка парична загуба. И докато в първия модел нито една от двете нагласи няма значим самостоятелен принос в модела, то във втория приносът на нагласата към парите като основна цел и ценност е на границата на статистическата значимост ($\beta = –0,19$, $p = 0,049$). Отново освен възможността за допускане на грешка от I тип, трябва да се има предвид слабата, положителна взаимовръзка между двете нагласи ($r = 0,28$, $p = 0,003$), която може да обясни получените резултати.

Обсъждане

Резултатите от настоящото изследване показват, че нагласите към парите като основна цел и ценност и към спестяване и сигурност са статистически значими предиктори на избора на изследваните лица, като високите нива на тези нагласи предвиждат по-изразеното предпочитание към сигурната, но по-малка загуба, отколкото към несигурната, но по-голяма загуба. Според предишни изследвания парите са ценени в по-голяма степен от хората, които изпитват по-силно чувство за уязвимост при финансови рискове и смятат, че са неспособни да се справят с тях (Engelberg & Sjöberg, 2007). Това означава, че навярно участниците, които разглеждат парите като основна цел и ценност, разглеждат себе си като недостатъчно способни да се справят в ситуация на финансов риск и затова предпочитат сигурността. Съответно в случая сигурността се изразява в склонността да се избира сигурната, по-малка загуба. Също така тези резултати съответстват с идеята, че хората, които предпочитат сигурността, целенасочено се ангажират в дейности, в които не са изложени на голям риск

(Guiso & Paiella, 2004). Същевременно стремящите се към сигурност личности в по-голяма степен са склонни да спестяват и да избягват риска (Furnham, 2014). В крайна сметка спестяването е по-характерно за хората, които предпочитат сигурността, като за тях са важни притежаването на пари, но също така поддържат и отрицателно отношение към хазарта (Keller & Siegrist, 2006). Следователно спестяващите биха желали да избегнат всякаква финансова неопределеност и не са склонни да поемат излишни рискове.

Установява се, че нагласата към парите като основна цел и ценност и нагласата към спестяване и парите като източник на сигурност заедно успешно предвиждат предпочитанието на изследваните лица към сигурната опция в условия на големи загуби и в условия на загуби като цяло. Изглежда, че участниците, които разглеждат парите като основна ценност, спестяват повече и търсят финансова стабилност, не желаят да се ангажират с рисково финансово поведение. Както вече стана дума, високите нива на нагласата към парите като основна цел и ценност може да е показателна за по-изразено чувство за уязвимост при финансов риск, с който хората не могат да се справят (Engelberg & Sjöberg, 2007). Съответно, за да преодолеят тази уязвимост, вероятно тези лица в по-голяма степен са склонни да спестяват и да търсят сигурност.

От друга страна, посочените две нагласи са статистически значим предиктор на избора при големи, но не и при малки загуби. Вероятно при малки суми загубата не се разглежда като толкова заплашителна, колкото при големите, трицифрени такива. При големи загуби навярно участниците в по-голяма степен възприемат ситуацията като заплашителна и носеща висок финансов риск, с който смятат, че не могат да се справят и затова предпочитат да изберат сигурната опция. Също трябва да се има предвид, че тези нагласи към парите не са статистически значими предиктори на избора на участниците в различните условия с печалби. Това може да се обясни с установени вече резултати, които показват, че негативните стимули по принцип получават по-задълбочена преработка от положителните, което е и еволюционно адаптивно (Baumeister et al., 2001, цит. по Рачев, 2018). По този начин, когато става въпрос за загуби, навярно участниците в по-голяма степен се ангажират в когнитивна преработка на представената им информация, което води и до по-изразено демонстриране на техните лични предпочитания. Когато пък става въпрос за печалби, е възможно респондентите да не обръщат съществено внимание на представените им избори и да посочват отговор, без да се замислят как те самите биха постъпили в действителност.

Някои от основните силни страни на настоящото изследване са интегрирането на подхода на паричните нагласи от областта на икономическата психология и някои ключови принципи при вземането на парични решения от областта на когнитивната психология, както и осъвременяването на резултатите във връзка с факторния анализ на скалата за вярвания и поведение, свързани с парите. От друга страна, подобни специфични хипотетични ситуации категорично не отразяват действителното човешко поведение. Следователно при бъдещи изследвания с парични нагласи би било интересно да се използват и други задачи с по-правдоподобни, действителни ситуации. Също така при бъдещи проучвания може да бъде изследван по-голям и по-разнообразен набор от респонденти, като по този начин да се повиши достоверността на получените резултати.

Въпреки своите ограничения настоящото изследване допринася за по-доброто разбиране на финансовото поведение на хората и установените взаимовръзки между нагласите към парите и склонността към поемане на паричен риск може да са от полза на финансовите институции и маркетинговите специалисти по отношение на изготвянето на персонализирани оферти на своите клиенти и комуникацията с тях. По-конкретно, според настоящите резултати хората, които предпочитат да спестяват и които виждат в парите си

източник на сигурност, в по-голяма степен биха избягвали риска. Следователно, ако има опасност да загубят парите си, те не биха се заинтересували от високорискова оферта. Обратно, потребителите, които не са склонни да спестяват пари, по-лесно биха приели риска да загубят повече от своето състояние, стига да смятат, че може да не загубят нищо. По същата логика може да се подходи и към хората в зависимост от това дали възприемат парите си като основна цел и ценност, или не.

Същевременно, що се отнася до самите потребители, може да се осъществят програми за финансова грамотност, които да подпомогнат вземащите решения, като им се покаже и им се обясни как биха могли да се предпазят от лоши финансови решения в реалния живот. Тези образователни курсове следва да бъдат насочени към разкриването на това какво стои зад тези решения на хората и тяхната склонност да търсят или да избягват риска в зависимост от начина на представяне на ситуацията. Съответно спестяващите и разглеждащите парите като основна ценност е препоръчително да се пазят от неизгодни сигурни сделки, които имат алтернативна, по-изгодна рискова опция, когато са изправени пред опасността да загубят парите си. Обратно, избягващите да спестяват и тези, които не виждат в парите основна ценност, не бива да се поддават на неизгодни предложения само защото има възможност да не загубят част от своето състояние. Както обаче вече стана дума, трябва да бъдат проведени още изследвания, които да дадат по-цялостни резултати, за да се обогатят научните познания в тази значима, но недостатъчно изследвана у нас тема за психологическите аспекти на парите.

Библиография

Ангелова, Н. В. (2020). Възрастови и полово-ролеви различия към паричните нагласи. Psychological Thought, 13(1), 169–204.

Ганева, З. (2016). Да преоткрием статистиката с IBM SPSS Statistics. София: Елестра.

Гьонкова, Н. А. (2020). Различия в нагласите към парите сред българи респонденти. В С. Илиева (Съст.), Лидерство и развитие на човешките ресурси (651–660). София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски".

Кръстев, Л. (2007). Нагласи и представи за пазарните отношения. Благоевград: Ираник-М.

Кръстев, Л. и Стоянова, С. (2006). Адаптация на тест за парични нагласи на А. Фърнхам. Българско Списание по Психология, 3, 93–116.

Паспаланова, Е. и Христова, П. (1998). Парите като знак – психологично изследване на личностния смисъл на парите. Психологични изследвания, 1–2, 9–19.

Рачев, Н. (2018). Рационалност в културен контекст. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски".

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). The psychology of attitudes. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Engelberg, E., & Sjöberg, L. (2007). Money obsession, social adjustment, and economic risk perception. The Journal of Socio-Economics, 36(5), 686–697.

Furnham, A. (1984). Many sides of the coin: The psychology of money usage. Personality and Individual Differences, 5(5), 501–509.

Furnham, A. (2014). The new psychology of money. London and New York: Routledge.

Guiso, L., & Paiella, M. (2004). The role of risk aversion in predicting individual behaviours. Center for Economic Policy Research.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. Psychometrika, 39(1), 31–36.

Keller, C., & Siegrist, M. (2006). Money attitude typology and stock investment. The Journal of Behavioral Finance, 7(2), 88–96.

Pallant, J. (2020). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS (7th ed). London and New York: Routledge.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. The Journal of Business, 59(4), S251–S278.

ЖЕНИТЕ МЕЖДУ КАРИЕРАТА И МАЙЧИНСТВОТО

Проф. д.н. Ирина Зиновиева, СУ „Св. Кл. Охридски“
Проф. д.пс.н. Соня Карабельова, СУ „Св. Кл. Охридски“
Доц. д-р Галина Гончарова, СУ „Св. Кл. Охридски“
Доц. д-р Елена Калфова, СУ „Св. Кл. Охридски“
Доц. д-р Борис Попиванов, СУ „Св. Кл. Охридски“

WOMEN BETWEEN CAREER AND MOTHERHOOD

Prof. Irina Zinovieva, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Prof. Sonya Karabeliova, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Assoc. Prof. Galina Goncharova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Assoc. Prof. Elena Kalfova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Assoc. Prof. Boris Popivanov, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Обсъждат се репродуктивните нагласи и проблеми в кариерното развитие на работещите жени, свързани с решението да имат деца. Специално внимание се обръща на дискриминацията при наемане и в развитието на кариерата на работното място. За да постигнат кариерно развитие, жените показват тенденция за отлагане на бременността и планиране на използване на алтернативни технологии за зачеване в по-късна възраст, но всички те водят до намаляване на раждаемостта. Представени са възможни начини на повишаване на раждаемостта, които същевременно дават възможност на жените да се утвърдят в професионалния живот.

Ключови думи: раждаемост, репродуктивни нагласи, кариера, жени, дискриминация, баланс между работа и личен живот

Abstract: We examine the reproductive attitudes and career issues that working women face when they decide to have and raise children. Special attention is paid to discrimination in hiring and career development in the workplace. In order to achieve career development, women show a tendency to postpone pregnancy and plan to use alternative technologies for conception at a later age, but all of these lead to a decrease in the birth rate. Proposed are measures to enhance the fertility rate, while enabling women to build successful career.

Keywords: reproductive attitudes, fertility, career, women, discrimination, work-life balance

Дълбоките социални, икономически и културни трансформации, характерни за втората половина на XX век – от масовото навлизане на жените на пазара на труда и икономическата несигурност до разпространението на ефективна контрацепция и удължаването на продължителността на живота, оказаха значително влияние върху семейството и моделите на раждаемост. С увеличаването на процента на висше образование и участието на жените в работната сила, фокусът на живота им върху семейството се разшири, за да включи и кариерата. Този процес е съпроводен с намаляване на раждаемостта.

В съвременния свят отрицателният естествен прираст на населението, ниската раждаемост, понижената плодовитост на жените в родилна възраст и намаляването на техния брой са част от множество демографски предизвикателства в развитите общества. По данни на Изследователския център Пию (Ramones, Thomas, & Corich, 2025), от 1950 г. насам, коефициентите на плодовитост са намалели във всеки регион на света. В момента Европа и Северна Америка имат най-ниските коефициенти на плодовитост в света, съответно 1,4 и 1,6 раждания на жена, докато необходимият за възпроизводство е 2,07. Установява се, например, че американците на 20 и 30 години планират да имат по-малко

деца, отколкото техните връстници преди десетилетие. Подобни демографски процеси се наблюдават и в България. Налице е тенденция на изместване на ражданията към по-висока възраст на майката. По данни на Националния статистически институт, през 2024 г. коефициентът на плодовитост е 1,72. Нараства средната възраст на жените при раждане на първо дете (27,6 г.). За сравнение, през 2001 г. стойността на този показател е била съответно 23,8, разликата е почти 4 години (Национален статистически институт, 2025).

Репродуктивни нагласи и кариера

Теорията на Хаким (Hakim, 2003, 349–370) дефинира предпочитанията като основния фактор, който определя решенията за раждаемост и заетост. Основава се на изследване, което показва, че жените попадат в една от три различни групи по отношение на предпочитанията си за раждане на деца и заетост. „Ориентираните към дома“ жени предпочитат да не работят и гледат на семейния живот и децата като на основни приоритети през целия живот. Те са склонни да имат най-големи семейства и да работят по-малко часове или изобщо не работят, освен ако семейството не изпитва финансови затруднения. „Центрираните върху работата“ жени отчитат висока ангажираност към работата и по-ниска стойност на майчинството. Хаким отбелязва, че жените без деца са концентрирани в тази група, а жените в тази група, които имат семейства, са склонни да ги вписват в работата си. Групата, която Хаким определя като най-голяма и най-разнообразна обаче, е „адаптивната“ група – жени, които искат да съчетават работата и семейството. Докато Хаким отбелязва, че много жени, които работят на непълно работно време, попадат в „адаптивната“ група, много от тях работят и на пълен работен ден, в зависимост от нуждите за кариера, здравно осигуряване и доходи на семейството.

Жените, които отдават голямо значение на кариерата си, са склонни да ценят и майчинството (McQuillan et al., 2008). Жените, фокусирани върху кариерата, имат по-ниски реални нива на раждаемост, но също така силно желаят майчинството, пораждайки това, което е описано като чувство за „конкуриращи се преданости“ (Blair-Loy, 2003). Блеър-Лой изследва кариерата на жени финансови ръководители, които са опитвали различни подходи за балансиране на кариерата и семейството. Професионалното ниво, което тези жени са постигнали, изисква огромен ангажимент от време, енергия и емоции, което изглежда естествено за работодателите и клиентите, които приемат, че добрата кариера заслужава пълно отдаване. Заедно с това, тези жени трябва да се изправят срещу културния модел на семейството, който определя брака и майчинството като основно призвание на жената. Конкуриращите се преданости са присъщи не само на жените ръководители, но и на жените, които се опитват да градят успешна кариера на различни равнища в организационната йерархия.

Изследване на Шрефлър и Джонсън (Shreffler & Johnson, 2013, 91-94) подчертава значението на предпочитанията за плодовитостта на жените. Както показват предишни изследвания, жените, които работят, е по-малко вероятно да раждат. Това обаче е само част от историята; жените, които работят повече часове, са склонни да отдават по-голямо значение на кариерата си и са по-малко склонни да раждат. От друга страна, жените, които имат силни намерения да раждат, е много вероятно да го направят – дори когато работят много часове.

Репродуктивни нагласи в България

Основен въпрос при изследването на репродуктивните нагласи е мястото на раждането на деца в приоритетите на младите хора. В едно българско изследване на лица на възраст

между 20 и 40 години, фокусирано върху нагласите към раждане на деца, основният приоритет в живота на 90% на изследваните се откроява работата и издигането в кариерата (Кабаджова, 2021, 277; Кабаджова 2022, 533). При мъжете като следващи приоритети са отбелязани семейство, стабилна връзка и виждане с близки и приятели. При жените, след кариерата, се откроява търсене на финансова стабилност, завършване на университет и семейство. Както става ясно, раждането на деца не е експлицитен приоритет сред изследваните.

М. Грекова (Грекова, 2012) показва, че по-голямата част както от жените, така и от мъжете в България приемат наличието на едно дете като норма в съвременното семейство, но също и като желание това да се случи в тяхното семейство. По-малък, но значителен дял от респондентите биха искали да имат две деца. Г. Кабаджова (Kabadzhova, 2021, 151-152.) установява разлики по отношение на причините, които биха накарали жените и мъжете да имат деца. Повечето от жените посочват, че основната причина за тях е любовта към децата и любов към партньора/любовта между партньорите, докато мъжете биха искали да имат деца, защото децата правят живота по-смислен и са основа на щастливото семейство. Не са установени тревога за възрастта или от риска от бездетност. Сред жените има и такива, които нямат необходимост да станат родители, защото не смятат това за приоритет или ценност. Като предпоставка за родителство, жените често споменават и наличието на собствен дом.

Кариера за работещите жени

Заплащане

Както свидетелстват някои изследвания, съществува дискриминация по пол на работното място (Heilman & Caleo, 2018, 73-85). Най-често дискутираните въпроси са заплащането и възможностите за заемане на ръководни позиции. Наблюдава се тенденция на сближаване на половете и по двата показателя, но разликите остават. Скорошно изследване на сравнение в заплащането между половете в САЩ показва, че разликата се е намалила от 1980 г. насам, но през последните 20 години е останала относително стабилна. Според анализ на средната почасова стойност на доходите на работещи на пълен и непълен работен ден в САЩ, през 2024 г. жените са спечелили 85% от това, което са спечелили мъжете (Fry & Aragao, 2025), тоест, за да получат това, което мъжете са получили през годината, жените ще трябва да работят над 40 дни допълнително.

Предпочитания при наемане на работа и на работното място

Изследвания разкриват, че когато кандидатите имат сходен опит и способности, мъжете имат по-голям шанс да бъдат препоръчани за наемане от жените. Такива данни са получени за широк спектър професии, свързани с наука, технологии, инженерство и математика, където жените изпитват значително по-голяма степен на дискриминация в процеса на подбор (Funk & Parker, 2018).

Интересен пример е получен в изследване на препоръчителните писма в осем реални конкурса за академични позиции (Madera et al., 2019, 287-301). Анализирани са тези препоръки, които съдържат съмнения и резерви и въздействието на тези повдигнати съмнения върху 305 университетски преподаватели, които правят оценки на препоръчителните писма. Резултатите показват, че както препоръчителите-мъже, така и препоръчителите-жени повдигат повече съмнения в препоръчителни писма за жени в сравнение с тези за мъже. Тъй като съмненията са по-чести в писмата за жени, отколкото за

мъже, жените са в неравностойно положение в сравнение с мъжете при кандидатстването си за академични длъжности.

Изследването на Фънк и Паркър свидетелства и че опитът с дискриминация на работното място и опасенията относно неравенството между половете са по-изразени сред жените, работещи на компютърни позиции и сред жените с висше образование, които работят на високи професионални позиции, свързани с наука, технологии, инженерство и математика. Поставени в предимно мъжка работна среда, жените свидетелстват, че често са възприемани като по-малко компетентни и получават по-малко признание за постигнатите резултати.

Предразсъдъци срещу лидерска роля на жената

Когато нарушават предписващите стереотипи и се ангажират с лидерска дейност, в която постигат успех, жените са обект на наказателни възприятия от страна на обкръжаващите. В поредица от изследвания М. Хейлман и колеги (Heilman et al., 2004) поставят изследваните лица в ситуация, в която трябва да оценяват жена и мъж в ролята на успешен мениджър на много висока позиция (равнище на вицепрезидент) в компания, която продава самолети (с типично "мъжки" профил на работни задачи). Жената е систематично възприемана като по-враждебно настроена в сравнение с мъжа. Изследваните лица не само правят различни оценки за враждебността на мъж и на жена, които са идентично описани и с еднаква компетентност, те също така им дават и различни награди. Предложенията за заплащане на жената са значимо по-малки от тези, които те предлагат за мъжа.

Що се отнася до реалните действия на мъжете и жените като мениджъри, обширен метааналитичен обзор на 47 предходни изследвания (Eagly et al., 2003) установява, че няма значима разлика в равнището на изпълнение. Различията са в посока на лидерския стил, който двата пола предпочитат. Жените имат повече трансформационно лидерско поведение в сравнение с мъжете. Те се ангажират в по-голяма степен и със стимулиране на поведението на подчинените. Мъжете показват активен и пасивен мениджмът чрез изключения (аспект на транзакционното лидерство) и ненамесващ се лидерски стил (laissez-faire). Авторите смятат, че това е окуражаващо за лидерството на жените, защото редица изследвания показват, че лидерските поведения, в които жените имат по-високи резултати, са свързани с ефективността в организацията.

Отлагане на бременност

За да постигнат професионално развитие, съответно на техните амбиции, жените са принудени да влагат повече усилия в сравнение с мъжете. Едно от следствията на това е отлагането на бременността или дори отказ от раждане на деца. Данните от Центровете за контрол и превенция на заболяванията в САЩ и Съвета на Европа показват, че жените забавят раждането на първото си дете по-дълго от всякога. Заетите жени са по-малко склонни да забременеят, отколкото безработните жени (World Bank, 2016).

Чрез национална представителна извадка от жени в репродуктивна възраст в САЩ, учени (Simoni, Mu, & Collins, 2017, 2069–2075) идентифицират няколко основни разлики в ценностите и нагласите между кариерно ориентираните и безразличните към кариерата жени. Три компонента се оказват най-съществени: повишена значимост на планирането на бременността, повишен оптимизъм относно успеха на изкуствено забременяване за забавено раждане на дете и повишено приемане като етично използването на алтернативно забременяване. Оказва се, че планирането на бременността е по-важно сред жените, насочени към кариерата, и че такива жени са по-склонни категорично да се съгласят с

нейната важност, отколкото колегите им, безразлични към кариерата. Тази разлика в стойностите е в съответствие с общите тенденции при семейното планиране. През последните години американските жени, работещи на пълен работен ден, увеличават приемането на дългодействащи обратими контрацептиви в по-голяма степен от тези, които работят на непълно работно време или не работят (Kavanaugh, Jerman, & Finer, 2015, 917). Също така, докато като цяло процентът на абортите в САЩ намалява, данните показват увеличаване на дела на аборти при студентки в колеж или друга форма на продължаващо образование. Тези тенденции потвърждават констатациите, че нагласите към приемането на планирана бременност се реализират в целенасочени действия.

Друг начин за отлагане на майчинство е приемането на нови технологии за забременяване като изкуствено осеменяване (Simoni, Mu, & Collins, 2017, 2069–2075). Различните технологии предизвикват различно равнище на етично безпокойство. Изкуствено осеменяване със сперматозоиди на партньора е най-приемливото от етична гледна точка за жените в САЩ, като 87% от участниците в изследването нямат етични проблеми с това. Етичното безпокойство е най-често при използването на донорски генетичен материал, като 36% от изследваните имат някои етични проблеми и 15% имат сериозни етични проблеми. Важността на кариерата показва обратната връзка със степента на етичния проблем по отношение на използването на донорски материал.

Българските жени и изборът на кариера и/или раждане на дете

Анализите на европейски и национални институции показват, че половите неравенства, несигурността на пазара на труда и трудното съвместяване на професионалния и семейния живот са сред ключовите фактори, които влияят върху репродуктивните решения на жените в България (EIGE, 2020; МТСП, 2017). Въпреки че жените са с не по-малка заетост от мъжете, те по-често работят в по-нископлатени сектори и заемат по-несигурни позиции на пазара на труда. Разликата в заплащането между половете и ограничените възможности за кариерно израстване създават условия, при които много жени отлагат майчинството до постигане на относителна финансова стабилност. За част от тях тази стабилност настъпва твърде късно или изобщо не се реализира, което се отразява пряко върху броя и времето на раждания (ИПИ, 2020).

Съществено значение имат и трудностите при съвместяването на професионалната реализация и родителството. Макар българското законодателство да предоставя сравнително щедри отпуски за майчинство, на практика грижата за децата и домакинството се възлагат и осъществяват основно на жените. Това води до накъсване на кариерните маршрути и по-бавно професионално израстване. В този контекст раждането на дете често се възприема като риск за икономическата независимост и дългосрочната професионална реализация на жената, което предопределя отлагането на първото или второто дете (МТСП, 2017; EIGE, 2020). Допълнителен фактор е ограничената институционална подкрепа за съвместяване на работа и семейство, включително недостигът на достъпни и качествени услуги за ранна детска грижа, особено за деца под тригодишна възраст. В резултат много семейства се изправят пред избора между професионална реализация и родителство, като в повечето случаи именно жените поемат дългосрочните последици от този избор, което допринася за по-ниска планирана раждаемост и за ограничаване на броя на децата в семейството.

Раждаемостта в България остава тясно свързана и с традиционни полови роли и патриархални нагласи, възпроизвеждащи очакването, че основната отговорност за отглеждането на децата принадлежи на майката. В резултат репродуктивните решения се

превръщат в стратегически компромис между лични, професионални и семейни проекти, което води до отлагане на майчинството или до отказ от раждане на повече деца (Георгиева, 2019).

Не на последно място, неравнопоставеното участие на жените в процесите на вземане на решения – например в държавни институции или бизнес предприятия, оказва косвено влияние върху раждаемостта. Липсата на последователни, дългосрочни и чувствителни към пола демографски политики засилва несигурността и допринася за продължаващия спад в раждаемостта в страната (EIGE, 2020).

Политики за подпомагане на раждаемостта

Когато става въпрос за приноса на половете при отглеждането на децата, е важно да се вземе предвид и необходимостта да се „жертва“ собствената кариера в името на отглеждането на децата. В Скандинавските страни редица изследвания показват, че именно политиките на равенството между половете, и по-точно по-пълното включване на мъжете в отглеждането и възпитанието на децата, както и в грижата за дома, в съчетание с политиките, насочени към баланса между професионалното развитие и семейния живот, конструират една благоприятна социална среда за раждането и отглеждането на повече деца. Добра практика се наблюдава в Швеция, където за отглеждането на дете в първите години на живота родителите имат право на 15 месеца родителски отпуск, от които 12 месеца се компенсират в размер на 90% от предишните доходи. В изследване (Sundström & Duvander, 2002, 433) се използват данни от регистъра за дните на родителски отпуск, използвани от майки и бащи на шведски деца, родени през една и съща година, включително информация за доходите на майките и бащите, за да се анализират определящите фактори за участието на бащите в грижите за децата. Установено е, че като цяло, на дохода на съпруга се отдава по-голямо значение, но при сходни равнища на доход на двамата родители, по-образованите бащи са ползвали повече отпуск. Бащите също са използвали повече отпуск, ако майката е имала по-високо образование и стабилна работа. Тези данни свидетелстват, че макар да се наблюдава известен превес на ролята на жената за отглеждането на децата, мъжете могат да се включват активно в грижите за подрастващите, като са склонни да поемат риск за кариерата си.

Т. Коцева и Е. Димитрова (Kotzeva & Dimitrova, 2013, 55-63) разглеждат баланса между работата и семейството като инструмент за подпомагане на ефективно семейно планиране. Фирмените политики, насочени към подпомагане на семействата, се отнасят до възможностите за предоставяне на младите родители на намалено работно време, гъвкав режим на работа с нефиксирано начало и край на работния ден, възможности за работа от къщи, настаняване на децата в детски заведения към фирмите и пр.

Един интересен аспект на фирмената политика с положителен ефект върху раждаемостта е демонстриран в изследване в Япония върху факторите, влияещи върху намеренията за фертилитет на работещите жени (Yoshida, 2025, 1-8). Резултатите показват, че здравословното състояние, достъпът до здравеопазване, кариерното развитие, условията на труд и динамиката на работното място играят важна роля във формирането на репродуктивните намерения. Жените, които са изразили намерение за фертилитет, са тези, наети на пълен работен ден и демонстрират висока мотивация за кариерно развитие. Основен фактор за раждаемост при тях се оказва стабилността на работното място. Също така, жените, уверени в кариерното си развитие, също са по-склонни да планират раждането на деца, което подчертава значението на политиките на работното място, подкрепящи кариерното развитие и семейното планиране.

На равнище община политиките по отношение на семейно-професионалния баланс се отнасят до мрежата от детски заведения, достъпа до тях и качеството на предлаганите услуги за отглеждане на децата.

Заключение

Засилването на участието на жените в трудовия процес е глобален процес, който е свързан с намаляването на раждаемостта. Жените показват желание да се самоутвърждават и да градят кариера. Те намират начини да се справят с трудностите към постигането на тази цел. Поради все още наличните тенденции на дискриминация по отношение на жените на работното място, обаче, те са принудени да отделят повече време и усилия за постигането на успешно кариерно развитие. За да се подобри раждаемостта, е необходимо да се предприемат систематични усилия и да се внедряват политики на фирмено, регионално и национално равнище, които подпомагат кариерното развитие на жените, като им освобождават повече време и им съдействат при отглеждането на децата.

Библиография

Георгиева, Д. (2019). Полови неравенства и социални политики в България. В: Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“, т. 103, 161-191. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Грекова, М. (2012). Репродуктивни нагласи и поведение в България (анализ на резултати от представително социологическо изследване). София: Българска асоциация по семейно планиране и сексуално здраве. UNFPA – Фонд на ООН за население.

Институт за пазарна икономика. (2020). Икономическо неравенство в България. София: ИПИ.

Кабаджова, Г. (2021). Мотивация за вземане на решение за родителство при мъже и жени. Докторантски четения 4/ 2020. 281 – 292 София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Кабаджова, Г. (2022). Covid ситуацията и нагласите за родителство сред младите хора в държавата с най-бързо свиваща се популация в Европа – емпирично изследване. Докторантски четения 5/ 2021. 529-536, София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“

Министерство на труда и социалната политика. (2017). Доклад за равнопоставеността на жените и мъжете в Република България. София: МТСП.

Национален статистически институт, 2025, www.nsi.bg (дата на достъп: 12.01.2026)

Blair-Loy, M. (2003). Competing devotions: Career and family among women executives. Cambridge, MA: Harvard University Press.

D’Amato, A. & R. Herzfeldt (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: a study of European managers. In: Journal of Managerial Psychology. 23/8, 929-952.

Fry, R. & C. Aragao (2025).“Gender pay gap in U.S. has narrowed slightly over 2 decades”, Pew Rechearch Cente, March, 2025 https://www.pewresearch.org/short-reads/2025/03/04/gender-pay-gap-in-us-has-narrowed-slightly-over-2-decades/ , (accessed 12 January 2026).

Funk, C. & K. Parker (2018). “Women and men in STEM often at odds over workplace equity”, Pew Research Center Report. Retrieved from http://www.pewsocialtrends.org/2018/01/09/women-and-men-in-stem-often-at-oddsover-workplace-equity/

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. In: Psychological Bulletin, 129/4, 569–591.

European Institute for Gender Equality (2020). "Gender Equality Index: Bulgaria." Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2020-bulgaria , (accessed 12 January 2026).

Graf, N., Brown, A., & Patten, E. "The narrowing, but persistent, gender gap in pay". Pew Research Center, 2018, Retrieved from http://leametz.pbworks.com/f/Gender%20pay%20gap%20has%20narrowed%2C%20but%20changed%20little%20in%20past%20decade.pdf , (accessed 12 January 2026).

Hakim C. (2003). A new approach to explaining fertility patterns: Preference theory. In: Population and Development Review. 29/3, 349–374. Doi:10.1111/j.1728-4457.2003.00349.x

Heilman, M. & S. Caleo (2018). Gender discrimination in the workplace. In: A. Collela and E. King (Eds.), The Oxford Handbook of Workplace Discrimination. New York, NY: Oxford University Press, 73-88.

Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. In: Journal of Applied Psychology, 89/3, 416–427.

Kabadzhova, G. (2021). To have or not to have a child in Bulgaria - the priorities of young people in one of the countries with the fastest shrinking population: a comparison between men and women. In: Annual of Sofia University "St. Kliment Ohridski" Faculty of Philosophy, Psychology´, Vol. 111, 142-155 Sofia: St. Kliment Ohridski Press.

Kotzeva, T. & E. Dimitrova (2013). Family-work balance as an instrument for effective family policy in the context of demographic crisis. In: Proceedings Conference Psychological intervention and prevention of conflict in the reconciliation of family and professional life. 19-20 September 2013, A. Hristova and Y. Zografova (Eds.), 55-62, Sofia: Emaĭvi konsult.

Madera, J. M., M. R. Hebl, H. Dial, R. Martin, & V. Valian (2019). Raising doubts in letters of recommendation for academia: Gender differences and their impact. In: Journal of Business and Psychology, 34/6, 287-303,.

McQuillan, J., Greil, A.L., Shreffler, K.M., & Tichenor, V. (2008). The importance of motherhood among women in the contemporary United States. In: Gender & Society, 22/4, 477–496.

Ramones, S. H. Thomas, S., & Corich, M. "5 facts about global fertility trends", Pew Research Center Pew Research Center, 2025, Retrieved from https://www.pewresearch.org/short-reads/2025/08/15/5-facts-about-global-fertility-trends/ , (accessed 12 January 2026).

Shreffler, K.M. & Johnson, D.R. (2013). Fertility Intentions, Career Considerations and Subsequent Births: The Moderating Effects of Women's Work Hours. In: Journal of Family and Economic Issues. 34/3, 285-295.

Simoni, M. K., L. Mu, & S. C. Collins (2017). Women's career priority is associated with attitudes towards family planning and ethical acceptance of reproductive technologies. In: Human Reproduction, 32/10, 2069–2075.

Sundström, M. & A.-Z. Duvander (2002). Gender division of childcare and the sharing of parental leave among new parents in Sweden, European Sociological Review, vol. 18/4, 433- 447.

World Bank, "World Development Report 2016: Digital Dividends", 2016, Retrieved from: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016 , (accessed 12 January 2026).

Yoshida, H., M. Nishikitani, M. Okamoto, A. Kurokawa, M. Hoshina, M. Yazawa, & N. Ichihara (2025) Career advancement and fertility intention among working women in Japan: A cross-sectional survey study. In: BMC Women's Health, 25, article number 424, https://doi.org/10.1186/s12905-025-03996-6

Статията е резултат от изпълнението на проект BG16RFPR002-1.014-0011 „Устойчиво развитие на Център за върхови постижения „Наследство БГ“, финансиран по процедура за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ № BG16RFPR002-1.014 „Устойчиво развитие на Центрове за върхови постижения и Центрове за компетентност, в т.ч. и на конкретни инфраструктури или техни обединения от Национална пътна карта за научна инфраструктура“.

ИНДИВИДУАЛНИ РАЗЛИЧИЯ И РАБОТОХОЛИЗЪМ

Яна Устаилиева, МО

INDIVIDUAL DIFFERENCES AND WORKAHOLISM

Yana Ustailieva, Ministry of Defence

Резюме: В доклада се представя изследване за влиянието на някои социодемографски и личностни фактори върху предразположеността към работохолизъм.

Анализирани са водещите теории и модели в областта. За целите на изследването са адаптирани въпросниците WART и скалата активност от ZKA-PO. Въпросникът Work Addiction Risk Test (WART) е еднофакторен тест от 25 въпроса, който мери нивото на работохолизъм. Скалата активност от личностния въпросник ZKA-PQ се състои от четири подскали – трудова компулсивност, обща активност, неуморимост и работна енергия. Друг въпросник, използван в изследването, е петфакторният въпросник Big Five Inventory (BFI), който е петфакторен инструмент и мери характеристики на личността (екстраверсия, сговорчивост, съвестност, невротизъм и отвореност за опит). Участие взимат 215 изследвани лица, 70 от които мъже и 145 жени.

Не установихме статистически значими различия, свързани с влиянието на социодемографските характеристики като пол, образование, сектор на заетост, семейно положение и наличие на деца върху склонността към работохолизъм, което е реплика на проучените от нас изследвания. Единственият социодемографски фактор, при който се наблюдават разлики между групите в нивата на работохолизъм, е възрастта. За разлика от нашите очаквания и резултатите от предишни проучвания, в настоящото изследване по-възрастните участници показаха по-високи нива на работохолизъм.

Установихме, че по-високите нива на трудова компулсивност, обща активност, неуморимост и работна енергия, измерени чрез скала активност от въпросника ZKA-PQ, са свързани с висок риск от работохолизъм.

Резултатите са интерпретирани от гледна точка на водещи теории за работохолизма.

Ключови думи: индивидуални различия, работохолизъм

Abstract: The report presents a study on the influence of some sociodemographic and personality factors on the predisposition to workaholism.

The leading theories and models in the field are analysed. For the purposes of the study, the WART questionnaire and the activity scale from the ZKA-PO were adapted. The Work Addiction Risk Test (WART) questionnaire is a single-factor test of 25 questions that measures the level of workaholism. The activity scale from the ZKA-PQ personality questionnaire, consists of four subscales: work compulsion, general activity, restlessness and work energy. Another questionnaire used in the study is the Big Five Inventory (BFI) which is a five-factor instrument that measures personality traits (extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, and openness to experience). 215 subjects participated, 70 of whom were men and 145 were women.

We did not find statistically significant differences related to the influence of sociodemographic characteristics such as gender, education, employment sector, marital status, and presence of children on the tendency towards workaholism, which is a replica of the studies we examined. The only sociodemographic factor that showed differences between groups in workaholism levels was age. Contrary to our expectations and the results of previous studies, in the present study, older age groups showed higher levels of workaholism.

We found that higher levels of work compulsion, general activity, restlessness, and work energy, measured by the activity scale of the ZKA-PQ questionnaire, are associated with a high risk of workaholism.

The results are interpreted in terms of leading theories of workaholism.

Keywords: individual differences, workaholism

Увод

Работохолизмът е бързо разрастващ се социален проблем, който привлича все повече внимание през последните години. Едно от основните противоречия около него е, че той често се тълкува като положителна черта или характеристика, подчертавайки културните ценности, които отдават уважение на упоритата работа и отдадеността към нея.

Въпреки това изследванията показват, че неблагоприятните ефекти на работохолизма могат да доведат до различни негативни последици, включително физически и психологически разстройства, брачни раздори и социална изолация. Изследователите често установяват, че работохолиците съобщават за по-високи нива на стрес на работното място, по-голямо изтощение и по-висок риск от бърнаут, отколкото работниците, които не са работохолиците.

Все повече назрява вярването, че работохолизмът е стабилен психологичен конструкт. Редица автори откриват връзки между определени личностни черти и този феномен. Най-силна връзка се наблюдава с чертата невротизъм. Той се смята за най-негативния от елементите на личността, защото е свързан с високи нива на тревожност и стрес. Това е още една причина да се обърне повече внимание и да се направят по задълбочени изследвания на връзките между работохолизма и някои личностни черти, което е и целта на това изследване. То цели също да проучи феномена като явление в изследваната извадка. За целта е проведено емпирично изследване, резултатите от което са сравнени и обяснени с налична литература. Основната хипотеза е, че съществуват връзки между работохолизма и някои личностни черти, както и с някои социодемографски фактори.

Терминът работохолизъм е въведен за първи път в академичната литература от У. Оутс през 1971 година. Той определя работохолизма като зависимост или като неконтролируема нужда от непрестанна работа (Andreassen, Hetland & Pallesen, 2014). Той описва работохолизма като опасно състояние, в което нуждата от работа е толкова преувеличена, че заплашва социалното функциониране, връзките с околните, здравето и намалява чувството за щастие. Към края на 80-те Махловиц открива, че привързаността към работата може да има и позитивен характер (Pieperl & Pallesen, 2014). Тя открива, че участници, които са прекомерно отдадени на работата, всъщност могат да изпитват удоволствие от нея. Тя описва работохолизма като състояние, в което човек може да бъде отдаден, креативен, пълноценен и продуктивен работник, който да се наслаждава на своята работа. Тази концепция се поддържа и от редица други автори (Pieperl & Pallesen, 2014). Тук се появява разбирането, че съществуват различни фактори, отговорни за работохолизма, както и индивидуални различия между хората в склонността да бъдат повлияни от тях. Редица изследователи откриват такива фактори след задълбочен анализ (Spence & Robbins,1992). През 1989 година Алберт Робинсон създава инструмент за измерване на работохолизма. Той е създаден като еднофакторен въпросник с двадесет и пет въпроса (Andreassen, Hetland & Pallesen, 2014). По-късно са създадени и многофакторни въпросници, които разграничават повече от един фактор, отговорни за прекомерната отдаденост на работата (Spence & Robbins,1992).

Има няколко биологични теории, които се опитват да обяснят работохолизма или пристрастяването към работата. Една теория предполага, че работохолиците изпитват повишен отговор на допамин от работата, подобно на индивиди със зависимости към наркотици, хазарт или алкохол (Fassel, 1992, по Kun, et al., 2020). Допаминът е невротрансмитер, свързан с наградата и удоволствието, така че колкото повече допамин се произвежда, толкова повече удоволствие се изпитва. Това може да доведе до пристрастяване на работохолиците към приятното усещане за изпълнение на работни задачи и постигане на професионален успех.

Както бе споменато, първото схващане за работохолизма като явление е, че то се дължи на зависимост. Тази зависимост не се свързва с ефекта на външни химични елементи, а с влиянието на вътрешни биохимични процеси. Допаминът, както вече бе споменато, е един от елементите, които могат да предизвикат зависимост и да доведат до повтаряне на

дейности, които покачват неговите нива. Друг елемент, който може да доведе до зависимост, е адреналинът. Проучвания са открили, че работната дейност, напрежението около спазването на сроковете и успехът от завършената задача покачват нивата на адреналин, което може да доведе до зависимост (Fussel, 1992, по McMillan, O'riscoll & Burke, 2003). Куманова и Ангелова също разглеждат работохолизма като зависимост. Те го отнасят към една група със зависимостите от хазарт, от покупки, от електрони игри, сексуална зависимост, религиозна зависимост и други. Тези зависимости се дефинират като нехимически зависимости (Kumanova & Angelova, 2018).

Съществува когнитивна теория, която се основава на изследвания, които доказват връзката на определени вярвания с работохолизма. В едно от тях е открито, че вярвания като „ако работя усилено, няма да се проваля" се корелират с нивото на работохолизъм (Beck, 1995). Такъв тип вярвания се изграждат вследствие на преживян опит или наблюдение.

В своето проучване Браян Робинсон разглежда ролята на семейството и семейните модели в развитието на работохолизма (Robinson, 2000). Той открива, че това състояние не е персонален, а семеен проблем, който се изгражда и се поддържа от нездравословни процеси и връзки в семейството. Един отговорен човек може да се отдаде прекомерно на работата си, за да задоволява нуждите на семейството, което се посреща с позитивен възнаграждаващ отговор. С течение на времето прикрити проблеми, които нарастват, могат да станат причина свръх-работещият член да бъде емоционално изолиран.

Учените, изучаващи личностна, откриват, че хората притежават черти, около които се формира характерът им. Те са относително стабилни и са ясно изразени. Някои от тях са невротизъм, екстраверсия или интроверсия, съвестност и др. Според редица автори някои личностни черти, като невротизъм, се свързват с работохолизма. Едно от обясненията е, че невротичните личности овладяват нивото на тревожност чрез прекомерно отдаване на работата си. В едно проучване обаче е открита такава връзка само при работниците на по-ниски позиции, но не и при ръководните (Jackson, Fung, Moore, & Jackson, 2016). Много проучвания са направени за откриването на връзка между личностните черти и работохолизма, но резултатите от тях невинаги се припокриват. Някои от изследванията намират външни фактори, които влияят на тези взаимовръзки. В едно от тях се наблюдава нарастваща връзка между съвестност и работохолизъм при нарастване на натовареността в работната среда (Mazzetti, Schaufell, & Gugllelmi, 2014). Други автори също откриват подобни резултати. Бурк и колегите му откриват, че работохолизмът се свързва с наличието на дадени личностни черти, които се активират от средата, като работната среда оказва най-силно въздействие (Burke, Berge, & Pallesen, 2005). Крумова и съавтори откриват, че по време на COVID пандемията това, което оказва най-силно влияние върху разликите между българска и унгарска извадка в нивата на работохолизъм, е социо-икономическият контекст (Крумова и др., 2021).

Метод

Изследването бе проведено в периода от 15 декември 2022 г. до 15 май 2023 г. В него взимат участие 215 български граждани, 70 от които са мъже, а 145 – жени.

В настоящото изследването са разгледани взаимовръзките на работохолизма със следните фактори: екстраверсия, сговорчивост, съвестност, невротизъм, отвореност за опит (Голямата Петорка), трудова компулсивност, обща активност, неуморимост и работна енергия (ZKA-PQ), пол, възраст, образование, вид трудова заетост, семейно положение и деца (социодемографски фактори).

Използваните въпросници са „Въпросник за Голямата петорка“ – Big Five Inventory (John et al., 2008, адаптиран от Карева и Танева 2022), „Тест за риск от пристрастяване към работата“ – WART (Robinson, 1999) и „Скала активност от личностния въпросник“ ZKA-PQ (Aluja, Kuhlman, & Zuckerman, 2010). Последните два са адаптирани за нуждите на изследването.

Резултати

След извършването на факторен анализ и тест за вътрешна консистентност бяха получени следните резултати (Таблица 1 и Таблица 2):

Таблица 1. Резултати от факторен анализ и анализ за вътрешна консистентност (α) на скала активност от личностния въпросник ZKA-PQ

Конструкт	Оригинално изследване				Настоящо изследване	
	Факторен анализ (KMO)		α		Факторен анализ (KMO)	α
	исп.	амер.	исп.	амер.		
Трудова компулсивност	0,70	0,68	0,73	0,77	0,75	0,70
Обща активност	0,68	0,76	0,76	0,83	0,81	0,72
Неуморимост	0,54	0,60	0,68	0,56	0,67	0,67
Работна енергия	0,58	0,61	0,83	0,85	0,85	0,79

Таблица 2. Факторен анализ и вътрешна консистентност на въпросниците BFI и WART

Въпросник/Скала	Конструкт	Факторен анализ (KMO)	Брой айтеми	α
Голямата петорка	Екстраверсия		8	0,73
Сговорчивост			9	0,68
Съвестност			9	0,70
Отвореност за опит			10	0,77
Невротизъм			8	0,74
WART	Работохолизъм	0,87	25	0,90

Относно социодемографските фактори не се откриват статистически значими междуполови различия в склонността към работохолизъм ($F(1,203)=2.226$, $p=0.137$). Не се откриват такива и между групите с различен вид заетост ($F(3,201)=1.903$, $p=0.130$), образование ($F(2,202)=2.353$, $p=0.098$), с различно семейно положение ($F(1,203)=2.576$, $p=0.110$) и според броя деца ($F(1,203)=0.644$, $p=0.423$).

Резултатите от направения дисперсионен анализ (One Way Anova) за възраст показват, че има статистически значима разлика между някои от групите $F(2,201)=3.231$, $p<0.5$. След направен Post hoc (LSD) анализ бяха намерени разлики между най-високата възрастова група 51г.-77г. и групите 18г.-33г. ($p<0,005$), 43г.-50г. ($p<0,05$), където тя има по-високи средни резултати от другите две. Единствено групата 34г.-42г. няма статистически значими разлики в резултатите с другите две възрастови групи.

Направеният корелационен анализ показва две статистически значими взаимовръзки. Едната връзка, потвърдена от анализа, е между работохолизъм и съвестност ($r=0.157$, $p<0.05$), а другата – между работохолизма и невротизма ($r=0.364$, $p<0.001$) (Таблица 3). Статистически значими взаимовръзки с останалите три фактора не бяха открити.

Таблица 3. Корелация между личностните фактори от BFI и работохолизма

BFI	Екстраверсия	Сговорчивост	Съвестност	Невротизъм	Отвореност за опит
Работохолизъм	0,130	-0,105	0,157*	0,364**	0,046

*** Корелациите са значими при p < 0,05.** **** Корелациите са значими при p < 0,01.**

След направен корелационен анализ по Pearson бяха намерени значителни взаимовръзки между работохолизма и три от факторите от скалата активност на ZKA-PQ. Получените резултати са r=0.655, p<0.001 за трудова компулсивност, r=0.323, p<0.001 за обща активност и r=0.496, p<0.001 за неуморимост.

Беше използван корелационен анализ по метода Spearman и резултатът показва наличието на статистически значима взаимовръзка между работохолизъм и работна енергия r=0.335, p<0.001 (Таблица 4).

Таблица 4. Корелационен анализ между факторите от скалата активност на въпросника ZKA-PQ и работохолизма

Скала активност	Трудова компулсивност	Обща активност	Неуморимост	Работна енергия
Работохолизъм	0,655***	0,323***	0,491***	0,335***

***** Корелациите са значими при p < 0,001.**

Дискусия

При получените резултати в настоящото изследване не се откриват полови различия в склонността към работохолизъм. Това потвърждава и резултатите от предишни изследвания (Andreassen at al., 2014; Taris, Beek & Schaufeli, 2012).

Анализът на втория социодемографски фактор „възраст“ показва, че съществуват разлики между заложените възрастови групи и работохолизма. Първата и най-ниска възрастова група (18г. и 33г.) показва най-ниски нива на работохолизъм. Това може да бъде обяснено с факта, че в тази възрастова граница попадат голям брой учащи, които все още не са се концентрирали прекалено много върху кариерното си развитие. Втората възрастова група от 34г. до 42 г. не се различава от останалите групи. Тази група може да е много разнородна. В нея човек може да се задълбочи в кариерното си развитие, но натоварването в семейната среда може също да е по-голямо. Следващата възрастова група е от 43г. до 50г. При нея се наблюдава разлика с гореспоменатите групи, като участниците в нея са с по-високи нива на работохолизъм. Това може да бъде обяснено със семейното положение и промяната в начина на живот. В тази възрастова група е по-вероятно децата да се станали по-самостоятелни и да не се нуждаят от постоянна грижа. Хората имат повече време да се отдадат на работата си. Това се потвърждава и от някои автори, които са открили, че 50-годишните служители са по отдадени на работата си от по-младите си колеги (Douglas & Roberts, 2020). В последната възрастова група нивото на работохолизъм е най-високо. Това може да се обясни с още по-високите нива на отдаденост. В някои проучвания се открива връзка между отдадеността в работата и възрастта (Kim & Kang, 2017). Авторите отдават този феномен на по-добрия емоционален контрол.

В настоящото изследване се наблюдава обратната зависимост, като при по-високите възрастови групи се отчитат по-високи нива на работохолизъм. Това е в противоречие с разгледаната литература (Andreassen et al., 2014; Mazzeti, Schauffeli & Guglielmi, 2014; Taris, Beek & Schaufeli, 2012). Възможно е разликите в резултатите да се дължат на междукултурни различия.

В изследването не беше открито влияние на образованието върху склонността към работохолизъм. Тези резултати потвърждават резултатите от разгледаната литература, които също не откриват разлики в нивата на работохолизъм между различните нива на образование (Mazzeti, Schauffeli & Guglielmi, 2014).

От направения анализ не се открива разлика между различните видове заетост. Тези резултати потвърждават резултатите от други изследвания в разгледаната литература (Taris, Beek & Schaufeli, 2012).

Резултатите от изследването не показват разлика в склонността към работохолизъм между семейните и несемейните, както и между броя деца в семейството. Това може да се дължи на факта, че свободните имат повече време, за да се отдадат на работата, а тези, които са семейни, имат по-големи финансови нужди и отговорности към семейството. Тези резултати потвърждават резултатите от разгледаната литература (Sharma & Sharma, 2011).

Анализ на взаимовръзките между голямата петорка (BFI) и нивото на работохолизъм показва такава връзка с невротизма и със съвестността. Положителните взаимовръзки с двата конструкта потвърждават резултатите от редица изследвания (Andreassen, at al., 2014; Burke, 2005; Jackson, 2016). Връзката с невротизма може да лежи дълбоко в нервната структура на организма, защото и двете се характеризират с по-високи нива на тревожност и стрес. Някои автори твърдят, че хората с по-високи нива на невротизъм се отдават на работа, за да се справят с тревожността. Възможно е и при двете състояния да са включени едни и същи биопсихологични системи. Връзката на работохолизма и съвестността може също да се дължи на общи фактори като чувството на отговорност. Можем да предположим също, че съвестността е градивна част от работохолизма.

Резултатите в настоящото изследване показват наличието на връзка между скалата активност от ZKA-PQ и работохолизма. Всичките четири подскали показват тази тенденция. Тези резултати бяха очаквани, защото конструктите на тази скала са близки по характер до работохолизма. Възможно е някои от тях да бъдат съставна част от него.

От настоящите резултати става ясно, че индивидуалните различия в нивото на работохолизъм, открити при участниците, се определят повече от вътрешни личностни фактори отколкото от външни социодемографски фактори. Външни фактори като семейно положение, деца, заетост и образование, не влияят върху резултатите.

В нашето изследване беше открита връзка с възрастта, обратна на тази, която е отчетена в множество изследвания в други култури. Това може да потвърждава резултатите на Снир и Харпаз, които откриват междукултурни различия в проявлението на работохолизма (Snir & Harpaz, 2009).

В подкрепа на биологичните теории можем отново да отбележим факта, че факторите, влияещи на нивата на работохолизъм, които открихме, са предимно вътрешни. Те може да са свързани с биологични процеси, биохимичен обмен, работата на невротрансмитерите и други специфики в нервната система. Съвсем възможно е, както твърдят теориите, свързващи работохолизма със зависимостите, тези биохимични процеси да водят и до зависимост. Трябва да бъдат направени допълнителни изследвания в тази насока, за да бъде проучен такъв евентуален ефект.

В когнитивните теории е подчертана ролята на вярванията, които се сформират след преживян опит. Инструментите в настоящото изследване не могат да потвърдят тези теории, но могат да ги подкрепят с факта, че една част от въпросите в скалата за активност са именно вярвания, а тя има силна взаимовръзка с работохолизма. Това може да означава, че той има връзка и с тези вярвания. Пример за такива са твърденията „Работата ми е важна за мен“,

„Работата ми е основно удоволствие в живота“, „Вероятно никога няма да мога да спра да работя“ и др.

От разгледаните групи теории най-убедително можем да подкрепим теориите за личността и да потвърдим връзката на работохолизма с някои личностни фактори, които те са намерили. След откритата връзка с невротизма, съвестността и активността, които са се препотвърдили в множество изследвания, и общите им градивни елементи можем да погледнем на работохолизма като фактор, свързан с личността. Според Андерсен, Хетланд и Палесен той е част от много изследвани култури, не се влияе от пол и образование, вътрешно генериран е и е стабилен конструкт (Andreassen et al., 2014).

Както вече беше споменато, някои автори, за разлика от други, се отнасят с положителна нагласа към работохолизма. Те го описват като състояние, в което човек може да бъде отдаден, креативен, пълноценен и продуктивен работник, който се наслаждава на своята работа. От настоящото изследване можем да предположим, че работохолизма може да има както отрицателен, така и положителен ефект. Факторът невротизъм, с който беше намерена връзка, се свързва с високи нива на тревожност. Той може да води до негативни последици, както за индивида, така и за околните. Другият фактор – съвестност, може да доведе до положителни последици, но предимно за околните. Съвестността се свързва с качества като отговорност, надеждност и саморегулация. Активността с всичките си елементи също може да бъде полезна за околните, но и изморителна за самия човек. Тя и съвестността могат да бъдат предпочитани качества за много работодатели, колеги и партньори, но за индивида могат да бъдат както ползотворни, така и доста натоварващи. От това можем да заключим, че негативният или положителният характер на работохолизма може да зависи от проявлението на един или друг от елементите му.

Библиография

Карева, Р., Ж., Танева (2022). Въпросник за голямата петорка (Big Five Inventory – BFI): Първоначални данни за надеждността и валидността на българска версия. Психологията – традиция и съвременност, 169-179.

Крумова, А., М., Юхас, М., Гарванова, Р., Рапазки, и П., Христова, (2021). Работохолизъм в условията на пандемия: Сравнителен анализ между България и Унгария. Психология. Библиотека Диоген, 31-46 https://journals.uni-vt.bg/getarticle.aspx?aid=8639&type=.pdf

Aluja, A., Kuhlman, M., & Zuckerman, M. (2010). Development of the Zuckerman-Kuhlman-Aluja Personality Questionnaire (ZKA-PQ): A factor/facet version of the Zuckerman-Kuhlman Personality Questionnaire (ZKPQ). Journal of personality assessment, 92(5), 416-431.

Andreassen, C., Griffiths, M., Hetland, J., Kravina, L., Jensen, F., & Pallesen, S. (2014). The prevalence of workaholism: A survey study in a nationally representative sample of norwegian employees. PloS, 9(8), 1-10.

Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2014). *Psychometric assessment of workaholism measures.* Journal of Managerial Psychology, 29(1), 7–24.

Beck, J. S. (1995). *Cognitive therapy: Basics and beyond.* New York, NY: Guilford Press.

Burke, R., & Cooper, C. (2008). The long working hour culture. Causes, sequences and choices. Emerald group publish limitation: Bingley, UK.

Burke, R. Berge, M., & Pallesen, S. (2005). Personality correlates of workaholism. Personality and individual differences,40, 1223-1233.

Burke, R., Matthiesen, S., & Pallesen, S. (2006). Personality correlates of workaholism. Personality and Individual Differences, 40 (6), 1223-1233

Douglas, S. and Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work engagement. Strategic HR Review, 19(5), 209-213.

Jackson, S., Fung, M., Moore, M., & Jackson, C. (2016). Personality and workaholism. Personality an individual differences, 95, 114-120.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), Handbook of personality: Theory and research, 2, 102–138.

Kim, N., & Kang, S. (2017). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. Human Resource Management, 56(5), 731-746.

Kumanova, E., & Angelova, N. (2018). *Protection of persons with non-chemical dependences. Proceedings of University of Ruse, 57*(7), 16–21.

Kun, B., Takacs, Z. K., Richman, M. J., Griffiths, M. D., & Demetrovics, Z. (2020). Work addiction and personality: A meta-analytic study. Journal of behavior addict, 9(4), 945-966.

Mazzetti, G., Schaufell, W., & Gugllelmi, D. (2014). Are workaholics born or made? Relation of workaholism with person characteristics and overwork climate. International journal of stress mamagement, 21(3), 227-254.

McMillan, L., O'riscoll, M., & Burke, R. (2003). Woraholism: A review of theory, research, and future directions. International review of industrial and organizational psychology. John Wiley & Sons, Ltd. ISBN: 0-470-84703-4

Peiperl, M., Jones, B., (2001). Workaholics and overworkers: Produktivity or Pathology? Group &organization management, 26 (3), 369-393.

Robinson, B. (2000). Workaholism: Bridging the gap between workplace, sociocultural, and family research. Journal of employment counseling, 37(1), 31-47.

Sharma, J., & Sharma, P. (2011). *Workaholism and Its Correlates: A Study of Academicians*. International Journal of Management and Business Research, 1(3), 151–160.

Snir, R., & Harpaz, I. (2009). Workaholism from a cross-cultural perspective. Cross-Cultural Research, 43(4), 303–308. https://doi. org/10.1177/1069397109336987

Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. Journal of Personality Assessment, 58, 160-178.

Srivastava, M. (2014). Who is responsible for my workaholism: me, my parents or my workplace? The likelihood is that it is a mixture of all three. Human resource management international digests, 22(5), 26-28.

Stober, J., Davis, C., & Townley, J. (2013). Perfectionism and workaholism in employees: The role of work motivation. Personality and individual differences, 55 (7), 733-738.

Taris, T., I. Beek, & W. Schaufeli (2012). Demographic and occupational correlates of workaholism. Psichological Reports,110, 2, 547-554, ISSN 0033-2941.

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ УМЕНИЯ НА ДОКТОРАНТИ В БЪЛГАРСКИ КОНТЕКСТ

Гл. ас. д-р Виктория Недева-Атанасова, ИИНЧ – БАН

ENTREPRENEURIAL SKILLS OF PHD STUDENTS IN THE BULGARIAN CONTEXT

Chief Assist. Prof. Viktoriya Nedeva-Atanasova, PhD, Institute for Population and Human Studies, Bulgarian Academy of Sciences

Резюме: Представя се основната тематика и ключови научни проучвания в сферата на психологията на предприемачеството – все още недостатъчно изследвана в България научна област. Посочват се основанията за избора на специфична извадка. Представят се резултати от емпирично психологическо проучване в България сред 157 докторанти със Скалата за специфични предприемачески умения, като част от българска версия на Въпросника за предприемачески намерения на Линян и колеги (съкратена методика по Liñán, Urbano & Guerrero, 2011). Анализира се оценката на участниците за степента, в която притежават специфични предприемачески умения. Проследява се въздействието на демографски фактори върху оценката за посочените умения. Посочват се основни изводи, приложими за оптимизиране на обучителните програми за докторанти.

Ключови думи: предприемачество; предприемачески умения; предприемачески намерения; докторанти

Abstract: The main topics and key scientific studies in the field of the psychology of entrepreneurship – a scientific field that is still under-researched in Bulgaria, are identified. The reasons for choosing the specific sample of respondents are indicated. The results of an empirical psychological study in Bulgaria among 157 PhD students using the Scale for Specific Entrepreneurial Skills, as a part of a Bulgarian version of the Entrepreneurial Intentions Questionnaire by Liñán and colleagues (a shortened version of the methodology according to Liñán, Urbano & Guerrero, 2011) are presented. The participants' assessment of the extent to which they possess specific entrepreneurial skills is analyzed. The impact of demographic factors on the assessment of these skills is tracked. Key conclusions applicable to the optimization of PhD students' training programs are presented.

Keywords: entrepreneurship; entrepreneurial skills; entrepreneurial intentions; PhD students

Теоретична основа

Предприемачеството е „...важен фактор за икономическото развитие, белязан от иновациите, стойността за обществото, лидерството, конкурентоспособността“ (цит. Хаджичонева, 2018: 81).

В предприемачеството като научна област, наред с изследвания на икономисти и социолози, съществуват и множество проучвания на психологичните аспекти, свързани с понятието. Теоретичните и емпирични проучвания на Майкъл Фрезе и Майкъл Гелник от Университета в Люнебург популяризират психологията на предприемачеството. Авторите публикуват серия детайлни метаанализи, свързани с психологичните фактори в предприемачеството (Frese & Gielnik, 2014).

Идеята, че психологията може да има важен принос в сферата на предприемачеството, получава все по-широка подкрепа през последните десет години. Разработват се значими теми като предприемачески умения, знания, насоченост към действие, лидерство, тренинг и иновации (Gielnik, Cardon & Frese, 2020).

Теорията за планираното поведение на Айзен (1991) често се прилага като обяснителен модел на мисловния процес, водещ до стартиране на бизнес. Съгласно тази теория, предприемаческите намерения на индивидите зависят от тяхната нагласа, от възприетия

контрол върху поведението „създаване на бизнес“, както и от възприетия социален натиск да започнат (или да не започнат) предприемаческа дейност (вж. Liñán, 2008). Въз основа на серия емпирични проучвания Линян обобщава, че се наблюдава връзка между умения и възприет поведенчески контрол. Предполага се, че хората, които твърдят, че притежават по-добро ниво на развитие на някои предприемачески умения, е по-вероятно и да мислят, че могат да започнат собствен бизнес. Очаква се и наличие на връзка с по-благоприятни нагласи и субективни норми. Авторът емпирично доказва сред извадка студенти, че както уменията, така и ценностите имат значима обяснителна роля по отношение на предприемаческите намерения. Ролята на възприетите умения обаче се оказва по-съществена. В посоченото изследване са включени шест специфични умения, базирани на предходни научни проучвания на други автори – откриване на възможности; изобретателност; решаване на проблеми; лидерство и комуникационни умения; разработване на нови продукти и услуги; създаване на професионални връзки и контакти (Liñán, 2008).

Важността на предприемаческите умения за обществото се потвърждава и от включването им на ниво европейски политики. Още през 2006 г. Европейската комисия определя предприемачеството като една от осемте ключови компетентности за учене през целия живот и препоръчва образователните системи на страните членки да осигурят достъп до образование по предприемачество на младите хора (Георгиева и кол., 2022).

През 2016г. ЕК създава Европейската рамка за предприемачески компетентности (EntreComp), съгласно която се говори за предприемачество, когато се трансформират идеи и възможности в ценност за други хора. Тази ценност може да бъде финансова, свързана с културата или социална. Рамката за предприемачески компетентности има за цел подкрепа на надграждането на предприемаческия капацитет на европейските граждани и организации. Описаните в рамката компетенции не са свързани задължително със създаването на бизнес, отнасят се до изграждане на предприемачески начин на мислене. Те са разпределени в три основни области – идеи и възможности; ресурси и действие, като всяка област съдържа по пет компетентности (напр. откриване на възможности; финансова и икономическа грамотност; планиране и управление и др.) (McCallum et al., 2018).

Част от посочените компетентности в европейската рамка са включени в цитираното емпирично изследване на Линян. Създадената от Линян методика за проучване на предприемачески умения е приложена и в настоящото изследване в България.

Получените от автора резултати от изследване на предприемачески умения биха могли да намерят пряко приложение при стимулирането на предприемаческия потенциал в рамките на образованието. Те дават основание за генериране на обучителни програми, насочени към развитието на умения, които са както насърчаващи предприемаческите намерения, така и полезни за ефективен собствен бизнес (Liñán, 2008).

Гъвкавостта и адаптивността на образователната система е от ключово значение за създаването на мотивираща обучителна среда, стимулираща усвояването на предприемачески умения при младите хора ученици и студенти – настоящи и бъдещи активни участници на пазара на труда с висок потенциал. След завършване на магистърска степен част от студентите, както и хора от бизнес практиката, се насочват към надграждане на своето образование, под формата на докторантура във висше училище или научен институт. Данни от Националния статистически институт показват, че към 31.12.2024 г. броят на докторантите в България е 5 029 (НСИ, 2025). Тази група от висококвалифицирани експерти в специфични области е слабо проучена. Изграждането на предприемаческо мислене сред докторанти е необходимата стъпка към приложението на специализирани

научни знания в практиката, със значим ефект върху развитието на икономиката и обществото в страната. Нивото на развитие на предприемачески умения именно при тези експерти е обект на изследователски интерес в настоящото проучване.

Емпирично изследване

Целта на изследването е да се проучат предприемаческите умения при докторанти в България.

С експлораторна цел ще бъдат анализирани и разлики в оценката на нивото на предприемачески умения, свързани с демографски характеристики на изследваните лица – пол, възраст и трудов стаж. За специфичната извадка не са налични данни от предходни изследвания.

Основната хипотеза на проучването е, че се очаква нивото на специфични предприемачески умения при извадката докторанти да бъде с потенциал за надграждане, предвид липсата на интегрирано в учебната програма обучение в тази област.

Метод

Изследвани лица

Участниците в изследването са 157 лица, обучаващи се в научно-образователна степен „доктор“ в различни научни области в СУ „Св. Климент Охридски“, БАН и други ВУ, на възраст от 24 до 51 години, с трудов стаж от 5 месеца до 30 години (с изключение на 1 от участниците, който няма трудов опит). Разпределението на участниците, на базата на демографска информация, е посочено в Таблица 1.

Таблица 1. Подгрупи, формирани на базата на пол, възраст, образователна институция и трудов стаж на участниците в проучването – честота и процентен дял

Подгрупи	Честота	Процентен дял (валиден)
Пол (N=157)		
Жени	105	66.9
Мъже	52	33.1
Възраст (N=157)		
24 – 30 години	46	29.3
31 – 40 години	61	38.9
41 – 51 години	50	31.8
Образователна институция (N=157)		
СУ „Св. Климент Охридски“, БАН	76	48.4
БАН	72	45.9
Други ВУ	9	5.7
Трудов стаж (N=156)		
≤ 7 години	53	34.0
8 – 16 години	56	35.9
17 – 30 години	47	30.1

Бележка. *Честотен анализ. N = брой.*

Изследователски инструментариум и процедура

В периода май-декември 2024г. беше проведено анонимно онлайн психологическо проучване в България сред описаната извадка от 157 докторанти с българска версия на Въпросника за предприемачески намерения на Линян и колеги (съкратена методика по Liñán, Urbano & Guerrero, 2011). Въпросникът е преведен от испански на български език след осъществен контакт с автора и получаването на неговото съгласие. За потвърждение на коректността на превода в процедурата беше включен и последващ обратен превод на

испански език. В настоящия анализ се представят данните от Скалата за специфични предприемачески умения – ключов компонент от посочения въпросник. Скалата е самооценъчна методика и съдържа 6 айтема. Изследваните лица отговаряха на въпроса „Мислите ли, че имате необходимото ниво на следните специфични умения, за да бъдете предприемач?“ и посочваха своята оценка за всеки от айтемите по 7-степенна скала (от 1 – в никаква степен до 7 – в най-висока степен).

Анализ на данните

Получените данни бяха обработени с програма SPSS Statistics, като бяха приложени следните статистически методи: анализ на надеждността, факторен анализ, Т-тест за една извадка, Т-тест за независими извадки, значимост на разликите с Ета коефициент и еднофакторен дисперсионен анализ с Games-Howell множествени сравнения.

Резултати

Анализът на надеждността на Скалата за специфични предприемачески умения показа много добра вътрешна консистентност на методиката (α=.861) в настоящото изследване в България. Всички айтеми имат висока стойност на коригирана айтем – обща корелация (Corrected Item-Total Correlation) >.60. Когато тази корелация е по-голяма от .40, се приема, че айтемът е добре корелиран с другите и е добър компонент на скалата (Ганева, 2016). Премахването на нито един от айтемите от скалата не би довело до повишаване на надеждността на методиката. Резултатите от проведения Анализ на надеждността са представени в Таблица 2.

Таблица 2. Анализ на надеждността на Скалата за специфични предприемачески умения

Айтеми	Коригирана айтем-обща корелация	α на Кронбах, ако айтемът бъде изтрит
1. Откриване на възможности	.702	.828
2. Изобретателност	.646	.839
3. Решаване на проблеми	.617	.846
4. Лидерство и комуникационни умения	.699	.829
5. Разработване на нови продукти и услуги	.670	.834
6. Създаване на професионални връзки и контакти	.609	.847

Бележка. *Анализ на надеждността. N = 157.*

С цел проверка за наличието на факторна структура на скалата беше проведен факторен анализ. Установява се, че мярката за адекватност на извадката на Кайзер – Майер – Олкин е с много добра стойност (КМО=.830), а тестът на Бартлет за сферичност е статистически значим (p=.000). Посочените резултати потвърждават, че провеждането на факторен анализ е допустимо. Данните от факторния анализ с Варимакс ротация не установяват наличие на факторна структура на скалата. Всички айтеми се групират в един фактор, който обяснява 59,5% от общата дисперсия.

На базата на Т-тест за една извадка се оказва, че резултатите на участниците по Скалата за специфични предприемачески умения са значимо по-високи от средата на скалата (стойност 4) както на ниво общ бал, така и по отделните айтеми. Резултатите са посочени в Таблица 3.

Таблица 3. Статистическа значимост на разликите в оценката на специфичните предприемачески умения (на ниво общ бал и айтеми) спрямо средата на оценъчната скала (стойност 4)

Стойност 4	M	SD	t	Sig.
Откриване на възможности	4.94	1.570	7.524	.000
Изобретателност	5.32	1.321	12.509	.000
Решаване на проблеми	5.80	1.142	19.706	.000
Лидерство и комуникационни умения	5.44	1.566	11.516	.000
Разработване на нови продукти и услуги	4.87	1.557	6.971	.000
Създаване на професионални връзки и контакти	5.25	1.592	9.826	.000
Специфични предприемачески умения (общ бал)	5.27	1.127	14.104	.000

Бележка. *T-тест за една извадка. M = mean (средна стойност); SD = standard deviation (стандартно отклонение); Sig. = significance (значимост). N = 157.*

Самооценката на изследваните лица за притежаваните от тях специфични предприемачески умения е над средната степен на владеене на тези умения. Средната стойност на нито едно умение, обаче, не достига до най-високата стойност по скалата, нито надхвърля стойност 6. Следователно, наблюдава се потребност от надграждане на предприемаческите умения на докторанти, посредством целенасочено обучение. Посоченият резултат потвърждава основната хипотеза.

Във връзка с анализа на въздействието на пола на участниците върху оценката на специфичните предприемачески умения е приложен Т-тест за независими извадки. Установява се, че самооценката на жените по отношение на притежаваните от тях предприемачески умения (M=5.42, SD=1.06) е статистически значимо по-висока от тази на мъжете (M=4.97, SD=1.21) на ниво общ бал на скалата (t=2.387, p=.018). На ниво отделни айтеми съотношението на по-високи резултати при жените (M=5.67, SD=1.45), в сравнение с мъжете (M=4.98, SD=1.70) се запазва само при „лидерство и комуникационни умения“ (t=2.631; p=.009). При останалите умения няма статистически значима разлика между представителите на двата пола.

С цел установяване на влиянието на възрастта на респондентите върху тяхната оценка на специфичните предприемачески умения е приложен анализ на значимост на разликите с Ета коефициент и еднофакторен дисперсионен анализ с Games-Howell множествени сравнения. Статистически значими разлики между оценката на отделните възрастови групи по отношение на предприемаческите им умения се установява при „откриване на възможности“ и „създаване на професионални връзки и контакти“, както и на ниво общ бал на скалата. Получените резултати са представени в Таблица 4.

Таблица 4. Статистическа значимост на разликите в оценката на специфичните предприемачески умения (на ниво общ бал и 2 айтема) между респонденти на различна възраст

Айтеми	Възраст	N	M	SD	F	Sig.	Eta	Eta Squared
Откриване на възможности	24 – 30 години	46	4.93	1.482	3.594	.030	.211	.045
	31 – 40 години	61	4.59	1.564				
	41 – 51 години	50	5.38	1.576				
	Общо	157	4.94	1.570				
Създаване на професионални връзки и контакти	24 – 30 години	46	5.07	1.890	3.653	.028	.213	.045
	31 – 40 години	61	4.98	1.500				
	41 – 51 години	50	5.74	1.291				
	Общо	157	5.25	1.592				

Специфични предприемачески умения (общ бал)	24 – 30 години	46	5.18	1.266	3.254	.041	.201	.041
	31 – 40 години	61	5.07	1.023				
	41 – 51 години	50	5.59	1.062				
	Общо	157	5.27	1.127				

Бележка. *Еднофакторен дисперсионен анализ. Анализ на значимост на разликите. M = mean (средна стойност); SD = standard deviation (стандартно отклонение); Sig. = significance (значимост). N = брой.*

Стойността на Ета коефициента показва, че големината на ефекта е малка (<0,24). Множествените сравнения по метода на Games-Howell установяват статистически значими различия между оценките на подгрупата на лицата между 31 и 40 години и тази на участниците между 41 и 51 години. По-възрастните лица оценяват по-високо умения „откриване на възможности“ и „създаване на професионални връзки и контакти“. По-висока е и общата им оценка за техните предприемачески умения.

Аналогичните статистически анализи са приложени и по отношение на изследването на въздействието на трудовия стаж на участниците върху оценката им за техните предприемачески умения. Наличие на статистически значими разлики между оценката на респондентите с различен трудов стаж се забелязва при „откриване на възможности“, „разработване на нови продукти и услуги“, „създаване на професионални връзки и контакти“, както и при общия бал на скалата. Резултатите са посочени в Таблица 5.

Таблица 5. Статистическа значимост на разликите в оценката на специфичните предприемачески умения (на ниво общ бал и 3 айтема) между респонденти с различен трудов стаж

Айтеми	Трудов стаж	N	M	SD	F	Sig.	Eta	Eta Squared
Откриване на възможности	≤ 7 години	53	4.92	1.439	3.235	.042	.201	.041
	8 – 16 години	56	4.64	1.470				
	17 – 30 години	47	5.40	1.664				
	Общо	156	4.97	1.543				
Разработване на нови продукти и услуги	≤ 7 години	53	4.51	1.683	3.809	.024	.218	.047
	8 – 16 години	56	4.88	1.415				
	17 – 30 години	47	5.34	1.387				
	Общо	156	4.89	1.531				
Създаване на професионални връзки и контакти	≤ 7 години	53	5.08	1.752	6.632	.002	.282	.080
	8 – 16 години	56	4.91	1.456				
	17 – 30 години	47	5.94	1.241				
	Общо	156	5.28	1.560				
Специфични предприемачески умения (общ бал)	≤ 7 години	53	5.15	1.138	4.157	.017	.227	.052
	8 – 16 години	56	5.12	.979				
	17 – 30 години	47	5.67	1.047				
	Общо	156	5.30	1.077				

Бележка. *Еднофакторен дисперсионен анализ. Анализ на значимост на разликите. M = mean (средна стойност); SD = standard deviation (стандартно отклонение); Sig. = significance (значимост). N = брой.*

Получената стойност на Ета коефициента показва, че големината на ефекта е малка (<0,24) при „откриване на възможности“, „разработване на нови продукти и услуги“ и при общия бал на скалата и средна (>0,24 и <0,37) при „създаване на професионални връзки и контакти“. Множествените сравнения по метода на Games-Howell очертават статистически значими различия между оценките на лицата с трудов стаж 8 – 16 години и 17 – 30 години

при „откриване на възможности“, „създаване на професионални връзки и контакти“ и при общия бал на скалата; както и между оценките на участниците със стаж под 7 години и 17 – 30 години при „разработване на нови продукти и услуги“ и „създаване на професионални връзки и контакти“. По-високи са резултатите на респондентите с по-дълъг стаж.

Обсъждане

Приложената в рамките на емпиричното изследване методика показва добри психометрични характеристики в българската извадка и получените резултати могат да бъдат надеждна база за изводи и полезни препоръки в областта на обучението на докторанти в страната.

Участниците в проучването оценяват всички притежавани от тях предприемачески умения над средното ниво, което показва добра, но недостатъчна степен на развитие на тези умения. Най-висока е оценката за „решаване на проблеми“, а най-ниска – за „разработване на нови продукти и услуги“ и „откриване на възможности“. Работата по на докторска теза е свързана с овладяване на умения за решаване на значими научни проблеми, което логично кореспондира с получените резултати. Откриването на възможности (умението е широко формулирано и може да бъде тълкувано в посока иновации, финансиране и др.), както и разработването на практически приложими иновации, като продукт или услуга, са ключови умения за стимулиране на развитието на съвременния икономически и обществен живот. Върху изграждането на такива умения е важно да се съсредоточи образователната система, именно при обучението на експерти, специализирани в конкретни научни области, каквито са докторантите.

Жените, участващи в проучването, са по-уверени в своите умения за лидерство и комуникационни умения, в сравнение с мъжете, вероятно предвид факта, че способностите за ефективно общуване традиционно се приписват по-скоро на жените. Този стереотип е свързан с очакванията на обществото спрямо тях, отразява се следователно и върху тяхното реално поведение.

Житейският опит е основание за по-висока самооценка на участниците по отношение на техните умения за „откриване на възможности“ и „създаване на професионални връзки и контакти“. На оценката за тези две умения, както и на тази за „разработване на нови продукти и услуги“ се отразява положително и натрупаният трудов стаж.

Ключови предприемачески умения, като напр, „откриването на възможности“ – основата на генерирането на иновации, явно се развиват с натрупването на опит и практика. Следователно, целенасоченото обучение в тези компетентности може да е изключително полезно, то би допринесло за тяхното изграждане и усъвършенстване още в ранните етапи на кариерното развитие.

Заключение

Проучванията в България представят данни основно за предприемачески нагласи, намерения и инициативи сред студенти (напр. Vassileva & Yalamov, 2024). Не се откриват данни от изследвания, свързани с предприемачество при докторанти – висококвалифицирани експерти и предимно млади хора, с висок потенциал за внедряване на иновации. Настоящото емпирично проучване насочва към конкретни ключови предприемачески умения и спецификите в тяхното развитие при извадка от докторанти с различен научен профил. Полезна следваща стъпка би било тестването на ефективността на различни видове обучения, разработени за тази целева група. Образователна стратегия,

която включва целенасочено практическо обучение в предприемачески умения, би имала ценен принос в изграждането на национална култура на предприемачество и иновации.

Библиография

Ганева, З. (2016). Да преоткрием статистиката с IBM SPSS STATISTICS. Елестра ЕООД. 712 стр. ISBN 978-619-7292-01-5 https://www.elbook.eu/coment.php?bid=25

Георгиева, С. и кол. (2022). История на българското предприемачество. Изд. Агенция за насърчаване на МСП, 337 стр. ISBN 978-619-188-946-4
https://www.sme.government.bg/uploads/2023/01/Bulg.Hist.Etrepr..pdf

НСИ (2025). Записани студенти в образователна и научна степен "доктор" по тесни области на образованието към 31.12.2024 година <https://www.nsi.bg/statistical-data/189/588 https://www.nsi.bg/file/28699/Education2024_DKG7QZM.pdf> (посетено 08.01.2026)

Хаджичонева, Ю. (2018). Системно изследване на предприемачеството в България. Икономическа мисъл, (4), 61-83.

Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014) The psychology of entrepreneurship. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), 413-438.

Gielnik, M. M., Cardon, M. S., & Frese, M. (Eds.). (2020) The psychology of entrepreneurship: New perspectives. Routledge. 424 p.

Liñán, F. (2008). Skill and value perceptions: how do they affect entrepreneurial intentions? International Entrepreneurship and Management Journal, 4(3), 257–272. https://doi.org/10.1007/s11365-008-0093-0

Liñán, F., Urbano, D., & Guerrero, M. (2011). Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain, Entrepreneurship & Regional Development, 23:3-4, 187-215. http://dx.doi.org/10.1080/08985620903233929

McCallum E., Weicht R., McMullan L., & Price A. (2018). EntreComp into Action: get inspired, make it happen (M. Bacigalupo & W. O'Keeffe Eds.), EUR 29105 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, ISBN 978-92-79-79360-8, doi:10.2760/574864, JRC109128 <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC109128> (посетено 08.01.2026)

Vassileva, J., & Yalamov, T. (2024). Student Entrepreneurship 2023: Insights From Bulgaria. Sofia: NBU Press. GUESSS National Report – Bulgaria https://www.guesssurvey.org/resources/nat_2023/GUESSS_Report_2023_Bulgaria_en.pdf (посетено 08.01.2026)

ПОДХОДИ И ТЕНДЕНЦИИ ПРИ ПРИЛАГАНЕТО НА HR АНАЛИЗИ В СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ В БЪЛГАРИЯ

Д-р Боян Пиперков, „Асарел-Медет“ АД

APPROACHES AND TRENDS IN THE APPLICATION OF HR ANALYTICS IN GLOBAL ORGANIZATIONS IN BULGARIA

Boyan Piperkov, PhD, “Asarel-Medet”AD

Резюме: Текущият доклад проучва степента на прилагане на един от най-бързо развиващите се принципи при управлението на човешките ресурси и в организационното развитие в световен мащаб – HR анализите. За целите на доклада бе проведено проучване сред 130 професионалисти и ръководители, работещи в сферата на управлението на човешките ресурси. Резултатите показват, че HR анализите се възприемат като стратегически важен елемент от управлението на човешките ресурси, но практическото им прилагане все още изостава.

Ключови думи: HR анализи, вземане на решения, организационно развитие, организационна ефективност

Abstract: The current report examines the extent of implementation of one of the fastest growing principles in human resource management and organizational development worldwide - HR analytics. For the purposes of the report, a survey was conducted among 130 specialists and managers working in the field of human resource management. The results show that HR analytics are perceived as a strategically important element of human resource management, but their practical implementation still lags behind.

Keywords: HR analytics, decision-making, organizational development, organizational effectiveness

Дигиталните технологии и изкуственият интелект се превръщат в неизменна част от стратегическите процеси на съвременните бизнес организации. Те оказват устойчиво въздействие върху ефективността и организационните резултати. Наред с широките възможности обаче съществуват и сериозни предизвикателства – едно от тях е огромният обем от данни, който в повечето случаи не се обработва и използва по оптимален начин.

Все повече компании започват да прилагат и превръщат анализите, свързани с управлението на хора (HR анализи), в инструмент за повишаване на качеството на управленските решения. Чрез тях се минимизират поетите рискове и съответно – претърпените загуби. Измерването на въздействието на човешките ресурси върху крайния резултат е „светият граал“ на HR анализите (Lawler, Levenson, Boudreau, 2004), тук авторите са поставили акцент върху стратегическото влияние на HR.

Бъдещето на HR анализите е тясно свързано с развитието на изкуствения интелект. AI разкрива нови възможности за обработка и интерпретация на данни, но интегрирането му в HR процесите все още е предизвикателство, особено в началните етапи на внедряване. Това се дължи на необходимостта от ясно дефинирани цели, качествени данни и прецизно формулирани задания.

Определението на термина – „HR анализът е систематичен процес на идентифициране и количествено определяне на човешките ресурси, които са двигателите на бизнес резултатите“ (Heuvel & Bondarouk, 2017), красноречиво описва неговата комплексност и значение за бизнес организациите и способността им да ги променят в положителна посока. В световен мащаб HR анализите са много добре познати и успешно се прилагат от дълги години, като при някои глобални организации съществуват дори цели отдели или специфични роли, чиято задача е именно да анализират данните, свързани с хората (пр. Google).

Ситуацията в България е по-различна – темата за HR анализите все още не е широко позната и системно прилагана, въпреки присъствието на глобални организации и добри международни практики. Именно това е и основната цел на настоящия доклад – да изследва в каква степен HR анализите се прилагат у нас и доколко се използва техният реален потенциал.

Много често не се осъзнават всички предимства на HR анализите. Те дават информация, която обикновено остава „скрита“, но същевременно е много важна. Анализите на човешките ресурси са валидни за почти всичко, за което можем да получим данни – ангажираност, удовлетвореност, текучество, подбор, управление на таланти, обучения, прогнозиране на работната сила, оценка на представянето, отсъствия/присъствия на работното място, възнаграждения и др. Оттук следва, че те са приложими както при организации с до 50 служители, така и при тези с над 1000 служители.

Спецификата на HR анализите се определя от различните типове анализи, които могат да бъдат прилагани. Всеки от тях има свои предимства и ограничения, които следва да бъдат добре познати, за да се извлече реална управленска стойност от резултатите. Основните видове са описателен (Descriptive analytics), прогнозен (Predictive analytics) и прескриптивен (Prescriptive analytics) (Vulpen, 2019), като сложността и стойността на изводите прогресивно нарастват.

Описателният е най-лесен за провеждане, като информира например за това колко служители са напуснали организацията през миналия месец (Vulpen, 2019). Този тип анализи е познат на повечето HR-и, като обикновено се справят с него, без да изпитват особени затруднения. За неговото приложение не е необходим специален софтуер, като може да се изпълни изцяло с MS Excel, докато при по-сложните се осъществяват със специализиран софтуер, като IBM SPSS.

По друг начин обаче стоят нещата при прогнозния анализ. Той може да даде отговор на въпросите „Какво ще се случи?“ и „Защо ще се случи?“ (Vulpen, 2019). От хората, провеждащи този тип анализ, се изискват сериозни познания, които могат да бъдат „възнаградени“ с важни прогнози, имащи пряко отношение при вземането на стратегически решения. Пример за това може да бъде бъдеща прогноза за това кои служители имат висок шанс да напуснат работа, базираща се на участия в обучения или непредвидени отсъствия. Тази информация може да се получи чрез провеждане на регресионен анализ, техники за машинно обучение, Байесова мрежа.

Най-сложният – прескриптивен анализ (Prescriptive analytics) е определян като „бъдещето на анализите“. Той предлага комбинацията от решения за оптимизация и създаване на правила, които в бъдеще могат да се прилагат към стратегически и оперативни решения (Gartner, 2016). Той помага да се изберат политиките, свързани с персонала, с най-голямо въздействие върху работната сила според конкретната ситуация (Vulpen, 2019).

Вероятно в HR отдела на всяка организация съществува процес за отчитане на болнични листове, закъсненията на работното място и със сигурност – на заплати. Прилагането на по-сложните анализи, които носят реалната добавена стойност, не се случва. Все по-често срещан проблем е „сблъсъкът“ на HR специалистите/ професионалистите със „стена на Будро“ (Cascio & Boudreau, 2010), главно поради липсата на умения, необходими за използването на по-сложни аналитични методи.

За съжаление немалко са примерите, при които организациите не могат да систематизират и основни данни още преди да се достигне до осъществяването на каквито и да било анализи. Първоначалният етап на предварителна подготовка (поставяне на

конкретни цели, селектиране и „почистване“ на данните) е с ключово значение за следващите стъпки и за крайния резултат.

Финалът на целия процес завършва с представянето на резултатите. Тук отново съществуват редица въпроси, например пред кого ще се представят данните, какви са конкретните изводи и какво послание трябва да остане. Информацията от проведените HR анализи се представя чрез табло за управление (dashboard). То представлява систематизирано визуализиране на получените данни посредством графики, таблици и диаграми. Според Гартнър обаче таблото за управление не е особено ефективно, защото обикновено мениджърите го забравят бързо (Gartner, 2016). Имейли, инструменти за доставяне на бързи съобщения под формата на визуални елементи и други методи, които правят информацията леснодостъпна, могат да бъдат ефективни.

Процесът на прилагане на HR анализи е комплексен и изисква аналитични умения, стратегическо мислене и интердисциплинарни познания, което често представлява предизвикателство за HR екипите. Проведеното изследване цели да анализира нагласите на HR професионалистите и ръководителите в България към този модерен, динамично развиващ се и доказано ефективен подход за подобряване на организационната ефективност и управлението на хората.

Цел на проучването

Основната цел на изследването е да анализира честотата на приложение, начините на използване и основните трудности, които срещат съвременните организации в България при прилагането на HR аналитични процеси.

Метод на проучването

За целите на изследването е разработен въпросник, съдържащ 15 затворени въпроса и възможност за допълнителни коментари. Въпросите са структурирани в няколко тематични групи, които предоставят информация относно степента на формализиране и реалното използване на HR анализите в организациите, тяхната стратегическа роля, разбирането на процеса от страна на респондентите, както и необходимостта от развитие и приложението им в различни функционални области – подбор, текучество, ангажираност, удовлетвореност и др.

Участниците оценяват твърденията по 5-степенна Ликертова скала (1 – напълно несъгласен/а; 5 – напълно съгласен/а). Част от анкетите са попълнени чрез онлайн платформа, а останалите – на хартиен носител.

Извадка

Изследването е проведено в периода октомври – декември 2025 г. Общият брой на участниците е 130 души, като всички са пряко ангажирани с процесите по управление на човешките ресурси. Стремежът към формиране на разнородна извадка, включваща представители на организации с различен предмет на дейност, е реализиран чрез включване на респонденти от производствения сектор, IT сектора, ритейл, банковия сектор, телекомуникации и туризъм.

По възрастово разпределение преобладават респондентите във възрастовата група 36–45 години (54,1%), следвани от 26–35 години (22,3%) и 46–55 години (15,4%). Най-слабо представена е групата до 25 години (7,7%).

По полово разпределение, предвид спецификата на целевата група, доминират жените (70,8%) спрямо мъжете (29,2%).

По отношение на професионалния опит в сферата на HR най-голям дял имат респондентите с 11–15 години стаж (32,3%), следвани от тези с 16–20 години (29,3%) и 3–5 години (16,2%). Най-слабо представени са групите с 6–10 години (14,6%) и 1–2 години опит (7,7%).

От гледна точка на образователното равнище преобладават участниците с „магистър“ (65,5%), следвани от „бакалавър“ (20,8%). По-нисък е делът на респондентите с полувисше (6,9%) и средно образование (5,4%), както и на тези с докторска или по-висока степен (1,5%).

Най-голям процент от участниците работят в средно големи организации (100–300 служители) – 50,8%, следвани от големи организации с над 1000 служители (27,7%) и организации с 500–1000 служители (12,3%). Най-слабо представени са малките организации до 50 служители (9,2%).

По позиция в организационната йерархия преобладават специалистите по управление на човешките ресурси (30,8%), следвани от служители, изпълняващи комбинирани административни функции (24,6%), експертни позиции (19,3%), HR бизнес партньори (13,1%) и мениджъри (12,3%).

Резултати и обсъждане

Получените резултати от анкетното проучване очертават интересни тенденции между формалното въвеждане на HR анализи, нивото на разбиране на концепцията и реалното им използване при вземането на управленски решения (Графика 1).

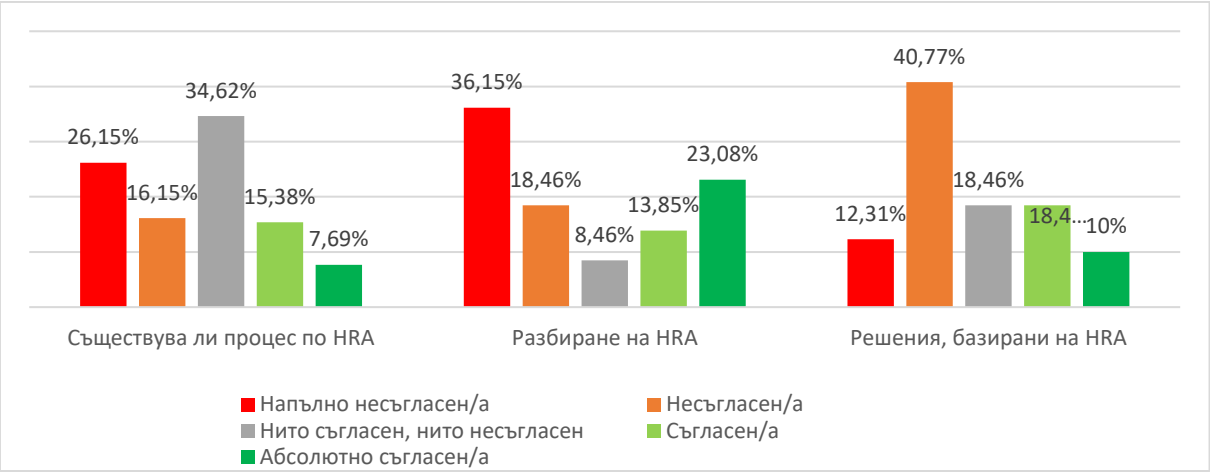
Отговорите на респондентите показват ограничено и непоследователно прилагане на HR анализи като официален процес. Общият дял на несъгласните и напълно несъгласните (42,30%) значително надвишава дела на съгласните и напълно съгласните (23,07%). Най-голям процент от анкетираните (34,62%) заемат неутрална позиция, което може да се интерпретира като липса на информираност или неяснота относно процеса за HR анализи.

По отношение на разбирането на HR анализите се наблюдава поляризация в отговорите. Значителна част от респондентите (54,61%) заявяват несъгласие или пълно несъгласие с твърдението, че разбират процеса на HR анализи. В същото време 36,93% изразяват съгласие или пълно съгласие, като относително високият дял на „абсолютно съгласните“ (23,08%) показва наличие на ясно изразена група от респонденти с по-високо аналитично познание.

Ниският дял на неутралните отговори (8,46%) подсказва, че участниците имат ясно формирано мнение по въпроса, което допълнително подчертава разделението в нивото на аналитична компетентност.

Резултатите също така ясно показват, че управленските решения, базирани на HR анализи, все още не са доминираща практика. Най-висок е делът на респондентите, които не са съгласни с твърдението (40,77%), като общо над половината от анкетираните (53,08%) изразяват отрицателна позиция. Делът на положителните отговори (28,46%) остава сравнително нисък, а неутралната позиция (18,46%) отразява известна несигурност или непоследователност в практиката.

Тези резултати свидетелстват, че вземането на решения в областта на управлението на човешките ресурси все още се основава в значителна степен на интуиция, опит или субективна преценка, а не на систематичен анализ на данни.



Графика 1. „Оценка на основните нагласи, свързани с прилагането на HR анализи“

На Графика 2 ясно се вижда положително отношение към прилагането на HR анализи в основните процеси по управление на човешките ресурси. Във всички разглеждани области доминират положителните отговори, което свидетелства за висока степен на осъзнаване на добавената стойност на аналитичния подход.

Данните показват изключително висока подкрепа за прилагането на HR анализи в процеса на подбор. Общо 80,77% от респондентите изразяват положително отношение, като преобладава делът на „абсолютно съгласните“ (74,62%). Отрицателните отговори са минимални (10%), а неутралните са сравнително ниски (9,23%). Тези резултати потвърждават разбирането, че анализите на данни могат съществено да подобрят качеството на подбора чрез по-добро съответствие между кандидат и позиция и оптимизиране на процеса на наемане.

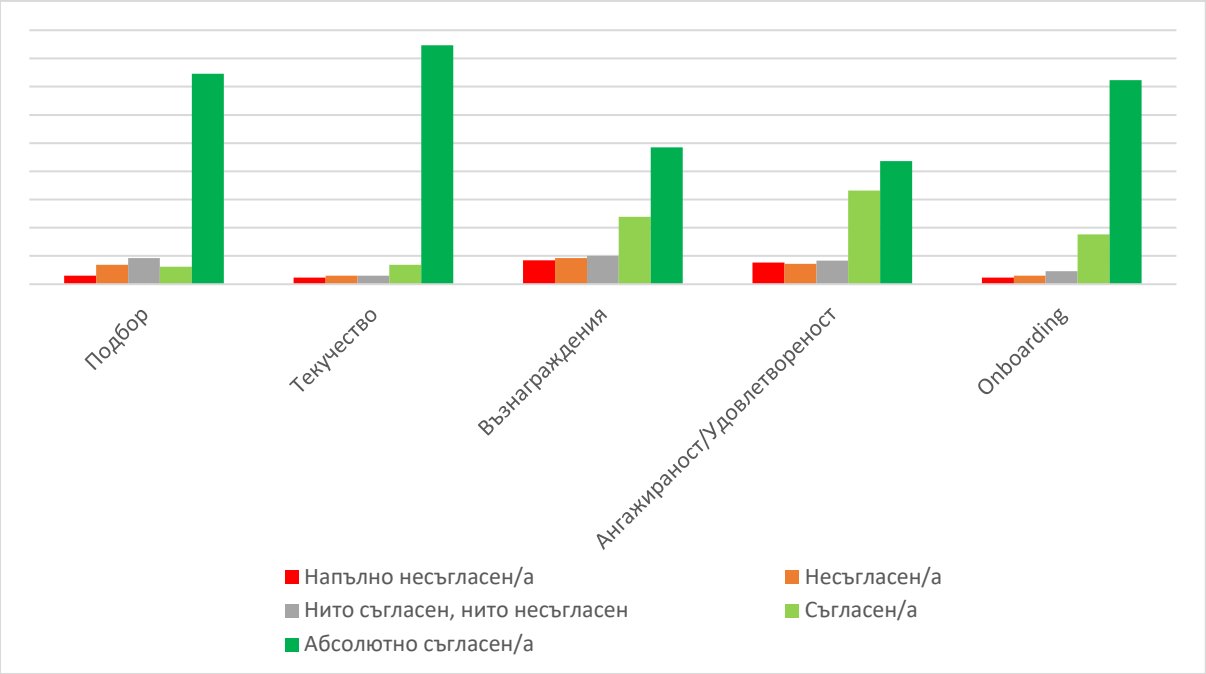
Най-висока степен на съгласие се наблюдава при анализа на текучеството. Общият дял на положителните отговори достига 91,54%, като 84,62% от анкетираните са напълно убедени в положителния ефект от прилагането на HR анализи в тази област. Отрицателните и неутралните отговори са пренебрежимо малки. Това показва, че текучеството се възприема като критична зона, в която анализите на данни могат да подпомогнат идентифицирането на причините за напускане, рисковите групи и разработването на ефективни стратегии за задържане на персонала.

По отношение на възнагражденията се наблюдава висока, но по-умерена степен на съгласие в сравнение с другите процеси. Делът на положителните отговори възлиза на 72,31%, като почти половината от респондентите (48,46%) изразяват пълно съгласие. Отрицателните отговори (17,69%) и неутралните позиции (10%) са относително по-високи. Макар анализите да се възприемат като средство за по-справедливи и конкурентоспособни политики по възнагражденията, темата остава по-чувствителна и сложна, което обяснява по-резервираното отношение на част от респондентите.

Резултатите по процеса за ангажираност и удовлетвореност на служителите показват стабилно положително отношение, като 76,77% от анкетираните са съгласни или напълно съгласни с твърдението. Делът на „съгласните“ (33,17%) е сравнително висок, което подсказва по-умерена, но осъзната подкрепа за аналитичния подход. Отрицателните и неутралните отговори са относително равномерно разпределени. HR анализите се възприемат и като ефективен инструмент за подобряване на работната среда и

организационния климат, макар ефектите в тази област да се разглеждат като по-трудно измерими в сравнение с текучеството или подбора.

Подобно на подбора, процесът по onboarding получава изключително висока подкрепа. Общо 90% от респондентите изразяват положително отношение, като 72,31% са напълно съгласни. Отрицателните и неутралните отговори са с много нисък дял.



Графика 2. „Оценка на значението на основни организационни показатели при прилагане на HR анализи“

Резултатите от областното проучване показват ясно изразено положително отношение към стратегическата роля и дългосрочен потенциал за HR анализи, както и висока степен на осъзнаване на необходимостта от развитие на специфични компетенции и обучения (Графика 3).

Данните демонстрират много висока степен на съгласие с твърдението, че HR анализите следва да бъдат неразделна част от управлението на организацията. Общият дял на положителните отговори достига 85,39%, като преобладават „абсолютно съгласните“ (71,54%). Отрицателните отговори са ограничени (12,31%), а неутралните – минимални (2,31%). Тези резултати ясно очертават възприемането на HR анализите като стратегически инструмент, а не само като оперативна HR функция.

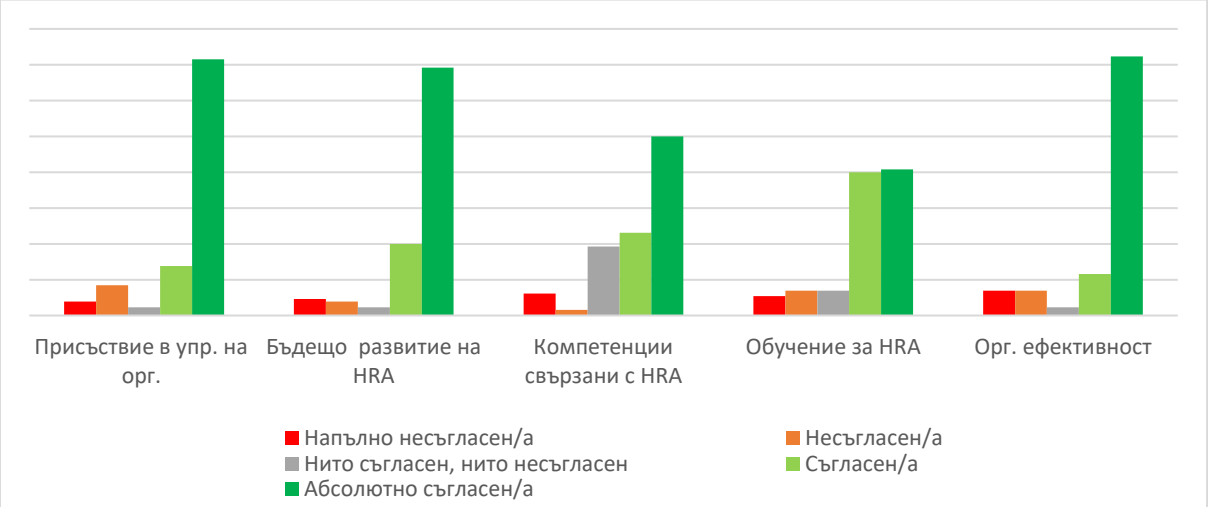
По отношение на бъдещото развитие на HR анализите се наблюдава сходна тенденция. Значителните 89,23% от респондентите изразяват съгласие или пълно съгласие с твърдението, че HR анализите ще продължат да се развиват и ще заемат всички по-централно място в управлението на човешките ресурси. Делът на „абсолютно съгласните“ е изключително висок (69,23%). Ниският дял на отрицателните и неутралните отговори показва наличието на широк консенсус относно неизбежното разширяване на ролята на аналитичния подход в HR управлението.

Резултатите, свързани с необходимостта от притежаване на компетенции в областта на HR анализите, показват ясно изразено положително отношение, но и относително по-висок дял от неутралните отговори (19,23%). Общият дял на положителните оценки възлиза

на 73,08%, като половината от респондентите (50%) изразяват пълно съгласие. По-високият дял на неутралните позиции може да се интерпретира като несигурност относно конкретния обхват и дълбочината на необходимите аналитични умения, както и разликата в професионалния опит на респондентите.

Отговорете относно необходимостта от специализирано обучение за работа с HR анализи показва силно положителна нагласа. Общо 80,77% от анкетираните са съгласни или напълно съгласни с твърдението, като делът на „съгласните“ (40%) и „абсолютно съгласните“ (40,77%) е почти равен. Тези резултати подчертават разбирането, че успешното прилагане на HR анализите е пряко свързано с целенасочено изграждане на аналитични знания и умения, както на HR специалистите, така и на мениджърите.

Очевидно е също така и силно изразено убеждение, че организациите, които прилагат HR анализи, са по-ефективни. Делът на положителните отговори достига 83,85%, като доминират „абсолютно съгласните“ (72,31%). Отрицателните позиции са ограничени, а неутралните – минимални. Това потвърждава възприемането на HR анализите като ключов фактор за повишаване на организационната ефективност и конкурентоспособност.



Графика 3. „Оценка необходимостта от прилагане на HR анализи в организациите“

Изводи

1. Резултатите показват, че HR анализите в България все още не са широко формализирана и утвърдена практика, като значителна част от респондентите отчитат липсата на яснота и системност в прилагането им.

2. Наблюдава се разделение в нивата на разбиране на HR анализите, което подчертава неравномерното разпространение на аналитични компетенции сред специалистите и мениджърите.

3. Управленските решения в областта на човешките ресурси рядко се основават на данни, като продължават да доминират интуитивен и опитно-базиран подход.

4. Въпреки ограниченото практическо приложение, нагласите към комбинацията от HR анализи в ключовите HR процеси са силно положителни, особено при подбора, текучеството и onboarding-а.

5. HR анализите се приемат като стратегически инструмент с дългосрочен потенциал, който намалява организационната ефективност и конкурентоспособност.

6. Данните ясно очертават необходимостта от целенасочено обучение и развитие на аналитични умения като ключово условие за успешно внедряване на HR анализите.

Заключение

Анкетното проучване потвърждава, че HR анализите в България се намират в етап на развитие, при който потенциалът им е ясно осъзнат, но практическото им прилагане остава ограничено. Респондентите категорично възприемат HR анализите като стратегически важен елемент от управлението на човешките ресурси и очакват нарастване на ролята им в бъдеще.

Получените резултати са в съответствие с теоретичните постановки за трансформацията на HR функцията към модел, управляван от данни, при който решението се основава на обективен анализ на данните. За да се преодолее разривът между теорията и практиката, е необходимо организациите да инвестират в развитие на аналитични компетенции и систематично внедряване на HR анализи в стратегическите процеси.

Библиография

Bersin, J. (2016, July 1). *People analytics market growth: Ten things you need to know*. Josh Bersin. https://joshbersin.com/2016/07/people-analytics-market-growth-ten-things-you-need-to-know/

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2010). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives (2nd ed.). FT Press.

Deloitte. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends.* Deloitte University Press. https://www.odenetwork.com/wp-content/uploads/2024/01/2017-Deloitte-Global-Human-Capital-Trends.pdf

Gartner. (2016). *Forecast snapshot: Prescriptive analytics, worldwide, 2015* (Report No. G00294554). Gartner.

Lawler, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). *HR metrics and analytics: Use and impact.* Human Resource Planning, 27(4), 27–35.

van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). *The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4*(2), 127–148.

van Vulpen, E. (2019). *The basic principles of people analytics: Learn how to use HR data to drive better outcomes for your business and employees* (2nd ed.). AIHR. https://www.aihr.com/resources/The_Basic_principles_of_People_Analytics.pdf

Yomly. (2025, October 14). *AI in HR statistics 2025: How AI is transforming HR*. https://www.yomly.com/ai-in-hr-statistics/

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И НЕЙНОТО ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ ОТНОШЕНИЕТО КЪМ РАБОТАТА В НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИЯ СЕКТОР

Д-р Красимира Бакърджиева, АСПЕКТ – Мениджмънт и междукултурни отношения, Пловдив

ORGANISATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE ON WORK ATTITUDE IN THE NON-PROFIT SECTOR

Krasimira Bakardzhieva, PhD, ASPECT – Management and Intercultural Relations, Plovdiv

Резюме: Нагласите за работа, определящи начина, по който работещите в организацията възприемат естеството на работа и постигат поставените организационни цели, са от съществено значение за подобряване на организационната ефективност и качество на работа. Това включва активно участие на служителите при вземане на решения и автономност при изпълнение на дейностите. Настоящото проучване се основава на влиянието на организационната култура върху факторите, свързани с отношението към работата – ангажираност, удовлетвореност и мотивация. Резултатът показва, че ценностите на клановата организационна култура, ориентирани към изграждане на позитивна работна атмосфера, определят отношението към работата в неправителствения сектор. Най-значимо е това влияние върху ангажираността в работата, което предполага изграждане на политика за привличане и задържане на персонала чрез създаване на благоприятна среда за насърчаване на личната инициатива и свободното изразяване на мнения и идеи. Това ще доведе до повишаване на цялостното представяне на организацията и на хората, работещи в нея.

Ключови думи: организационна култура, отношение към работата, неправителствен сектор

Abstract: Work attitudes, which determine the way in which employees in an organisation perceive the nature of work and achieve the organisational goals, are essential for improving organisational efficiency and quality of work. This includes active participation of employees in decision - making and autonomy in the performance of activities. The present study is based on the influence of organisational culture on work attitude factors such as absorption, work enjoyment, and motivation. The result shows that the values of clan organisational culture, oriented towards building a positive work atmosphere, determine the work attitude in the non-profit sector. The most significant is this influence on absorption, which implies building a policy to attract and retain staff by creating a favourable environment to encourage personal initiative and the free expression of opinions and ideas. This will lead to an increase in the overall performance of the organisation and its employees.

Keywords: organisational culture, work attitude, non-profit sector

Въведение

В епохата на бързото развитие на информационните технологии се наблюдава промяна в човешките взаимоотношения и стремеж към качество и ефективност на всички нива в организацията. Тази коренна промяна доведе до нарастваща автономия на труд, което прехвърли отговорността за качество и ефективност и към самите работещи. Този подход на изравняване на организационната йерархия и активно участие на служителите в работния процес гарантира висока мотивация, ангажираност и ефективно използване на собствените знания и умения за подобряване на работните процеси. Приема се, че ако на служителите им е възложена предизвикателна работа и гарантирано участие при вземане на решения в процеса на нейното изпълнение, те ще могат да работят самостоятелно и да контролират собственото си поведение. В резултат на това служителите ще са по-мотивирани и изцяло ангажирани в своята дейност, т.е. намират се в състояние на поток (Argyris, 1957).

Възниквайки рядко, потокът е вътрешно състояние, при което индивидът е най-добър и се справя най-добре т.е. свръхпродуктивен е. Приложен към трудовия процес, може да се определи като краткотрайно върхово преживяване, което се съсредоточава върху следните ключовите измерения: 1) Ангажираност в работа – състояние на пълно потапяне в работата и висока концентрация; 2) Удовлетвореност от работата – позитивно отношение и наслада от извършваните дейности; удоволствие и щастие от постигнатите резултати; 3) Вътрешна мотивация – присъщо удовлетворение и удоволствие от извършваните дейности (Bakker, 2005). Присъщият интерес към поставената цел води до по-високи и продуктивни постижения. Естествената насоченост на индивида към развитие, интеграция и благополучие е в резултат на вроденото желание за автономия (възможност за контрол на неговите действия), компетентност за осъществяване на целите (самоефективност) и свързаност при взаимодействие със заобикалящата ги среда и принадлежност към другите (Deci & Ryan, 2000). Възможността за избор и самонасочване насърчават автономността и неговата лична отговорност за предприетите действия. Действията на индивида са в унисон с неговите интереси и ценности.

Предполага се, че балансът между собствените професионални умения и справянето с предизвикателството, пред което индивидът е изправен, са най-възможната причина за възникване на поток (Csikszentmihalyi, 1997). Целта може да бъде постигната, когато служителят притежава определени професионални умения, както и достатъчно ресурси в работата, свързани с автономност, възможност за личностно развитие, обратна връзка за представянето, социална подкрепа от колегите и ръководителя на организацията, имащи положителен принос върху мотивацията, удовлетвореността и ангажираността в работата (Bakker, 2005).

От друга страна, условията на труд също са предпоставка за проява на пълна форма на поток при наличие на баланс между ресурсите, които организацията предоставя, и изискванията за работа, имащи положителен принос върху ангажираността, мотивацията и постигнатите резултати (Bakker & Demerouti, 2007). Предполага се, че ресурсите, които организацията предоставя, биха могли да смекчат въздействието на изискванията за работа върху стреса и професионалното „прегаряне“ на работното място и да играят ролята на буфер при наличие на различни изисквания за работа (Bakker et al., 2003). Социалната подкрепа, предвидимостта, информираността и автономността в работата са едни от най-често прилаганите потенциални буфери, които могат да намалят напрежението в работата и да окажат съществено влияние върху мотивацията и ангажираността, когато изискванията за работа са високи (Kahn & Byosserie, 1992). Потенциалната или действителна загуба на материални и социални ресурси има своята значимост и мотивационен потенциал, особено когато служителят е изправен пред високи изисквания за работа (Hobfoll, 2002).

Емпирично е възможно и да се проследи кои от трите измерения на потока или отношението към работата са с най-голяма значимост. Наличието на удовлетвореност от извършваната дейност дали поражда вътрешна мотивация, което да увеличава вероятността служителят да остане в състояние на поток, изцяло погълнат от работата си. В дългосрочен аспект това би могло да определи корелацията на потока с ангажираността в работата (Bakker, 2008).

В настоящото изследване феноменът на потока се изследва сред работещите в неправителствени организации, като основните изследователски въпроси са насочени към влиянието, което организационната култура оказва върху процеса на работата и отношението към нея.

Методи на изследването

Въпросникът за изследване на организационната култура съдържа 16 твърдения (Сн. Илиева), които измерват четирите типа организационна култура – кланова, адхократична, йерархична и пазарна. Той оценява измеренията по модела на Меши и Роджър (Meschi & Roger, 1994), въз основа на които се обособяват четирите типа култура – характеристики на организацията, подход и стил на управление, стратегическа насоченост и механизми за спойка на организацията.

Клановата култура включва присъщите за нея ценности като работа в екип, лоялност и висока ангажираност към организацията. Ръководителят е възприеман като наставник и бащинска фигура, като огромно значение се отдава на човешките ресурси, сплотеността и морала.

Адхократичната култура се характеризира с ориентация към външната среда и нововъведенията. Стратегическите цели са свързани с готовност за поемане на нови предизвикателства, като от работещите в организацията се очаква да бъдат предприемчиви, динамични и креативни, а от ръководителите – да бъдат новатори и склонни да поемат риск.

Процесите при йерархичния тип култура са насочени вътре в организацията. Акцент се поставя върху спазване на точни правила и процедури, които поддържат реда и стабилността в организацията. Ръководителят е възприеман като администратор и координатор на дейностите в организацията.

Пазарната култура е насочена към целите и постигането на задачите в организацията. Търсенето на конкурентни предимства и съобразяването с желанията на хората и промените във външната среда предполагат решителност при вземане на решения и лидерски тип на управление.

Въпросникът показва високи психометрични данни (Илиева, 2006) и позволява да се очертае спецификата на организационната култура в неправителствения сектор. Коефициентът на вътрешна консистентност в настоящото изследване е много висок (α=0,90).

Въпросникът за изследване на отношението към работата съдържа 13 твърдения (Bakker, 2008) и се фокусира върху ангажираността, удовлетвореността и вътрешната мотивация на индивида към работата в организацията. Твърденията се отнасят до начина, по който участниците в изследването са преживели своята работа, отговаряйки на въпроси като: „Когато работя, не мисля за нищо друго“ (ангажираност); „Работата ми носи приятни чувства“ (удовлетвореност) и „Разбрах, че искам да работя и в свободното си време“ (вътрешна мотивация). От респондентите се изисква да посочат колко често са попадали в състояние на поток по петстепенна скала от 1 – „почти никога“ до 5 – „много често“. Данните показват много добра надеждност на въпросника (α = 0.86).

Извадка

Емпиричното изследване е проведено сред 285 респонденти, заемащи позиции в организации от неправителствения сектор като собственици, управители, служители и доброволци. От тях 58,6% са жени и 41,4% – мъже. Преобладават лицата с висше образование – степен магистър (72.6%); следвани със степен бакалавър (17,2%) и с докторска и по-висока степен (3,5%). По-голямата част от изследваните лица работят на пълно работно време (74,4%), като най-голям е делът на организациите със служители до 30 човека (89,9%). По отношение на сферата на дейност на организацията, в която работят изследваните лица, най-много са ангажирани в организации в областта на науката и технологиите (18,9%); следвани от социалните услуги (12,3%); професионалните

организации (11,6%) и професионално образование (9,5%). Сравнително равен брой изследвани лица има в сферата на правата на човека (8,4%); околната среда (8,1%) и образованието (8,1%). По-нисък процент от респондентите са ангажирани в сферата на развитие на общността (7%); култура и изкуство (6,7%) и публични политики (4,9%). Най-малък е делът на работещите в сферата на здравеопазването (2,1%); благотворителността и доброволчеството (1,8%) и клубовете по интереси (0,7%).

Взаимовръзки между организационната култура и отношението към работата

Установени са изразени взаимовръзки при направения корелационен анализ между организационната култура и отношението към работата (вж. Таблица 1). Най-значими се очертават корелациите при клановия тип организационна култура и по трите фактора –

ангажираност ($r = 0,717$; $p = <0,001$), удовлетвореност ($r = 0,610$; $p = <0,001$) и вътрешна мотивация ($r = 0,584$; $p = <0,001$). Прилаганите в неправителствения сектор практики са силно ориентирани към семейния тип организация, при която свободният дух, възможностите за вземане на самостоятелни решения, споделените цели и задачи, както и работата в екип, създават благоприятна среда за насърчаване на личната инициатива и свободното изразяване на идеи и мнения. Приятелската работна атмосфера и специалното отношение към всеки член на екипа са силен мотиватор за удовлетвореност от извършената работа. А слабо изразената йерархия, чувството за равенство и доверие между членовете на екипа допринасят за високата мотивация за работа и създават условия за експериментиране и прилагане на нови идеи и подходи. Вероятно това е и причината неправителствените организации да са широко разпространени в Европа.

Взаимовръзката между ангажираността към работата и йерархичния тип организационна култура ($r = 0,607$; $p = <0,001$) е също силно изразена. Сравнително близките стойности, на клановата и йерархичната организационна култура са доста изненадващи, тъй като по своята същност те са изключително различни. Наличието на йерархична структура и контрол води до стабилност, отговорност и вземане на правилни решения в изключителни ситуации, но от друга страна, работещите в организацията не са достатъчно мотивирани и насърчавани да споделят знания и идеи, да използват по най-добрия начин своя потенциал и да реагират адекватно и бързо на непрекъснато променящата се среда. Работата в такава работна атмосфера води до обезсърчаване, загуба на мотивация и удовлетвореност от извършваните дейности. Това се потвърждава и от по-ниските стойности на позитивно отношение и удовлетвореност от постигнатите резултати при йерархичната култура ($r = 0,492$; $p = <0,001$) в сравнение с клановата ($r = 0,610$; $p = <0,001$). Интересно е, че при клановата ($r = 0,584$; $p = <0,001$) и йерархичната ($r = 0,522$; $p= <0,001$) организационна култура стойностите, свързани с вътрешната мотивация, са изключително близки, което предполага различие в ценностните предпочитания на изследваните лица. Това донякъде може да се дължи на личностните характеристики и начин на мислене, при който индивиди с лидерски потенциал и желание за експериментиране и поемане на рискове са мотивирани от клановия тип организационна култура. А йерархичният тип организационна култура се предпочита от индивиди, които са свързани с реда и избягване на несигурността и следователно това би допринесло за тяхната ангажираност.

По-слабо е изразена корелацията при адхократичния и пазарния тип организационна култура, като получените резултати са изключително близки, с лек превес на адхократичния тип култура. Мотиватори при адхократичния тип култура са силно свързани с активно отношение и работа към развитие, ярка индивидуалност и предразположение към промяна. Очаква се, работещите в неправителствената организация да са гъвкави и адекватно и бързо

да реагират на настъпилите промени в обкръжаващата среда. Тези непрекъснати промени, свързани с желание за бърз растеж и стремеж към експериментиране, могат да доведат до провал при изпълнение на задачите и липса на удовлетвореност и мотивация за работа. Вероятно тези негативни последици са причина за по-ниските стойности на корелация с адхократичния тип организационна култура.

Таблица 1. Взаимовръзки между организационната култура и отношението към работата

		Ангажираност	Удовлетвореност	Мотивация
Кланова	Коефициент на корелация Пирсън	,717**	,610**	,584**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	<.001	<.001	<.001
	Брой изследвани лица	285	285	285
Адхократична	Коефициент на корелация Пирсън	,495**	,368**	,478**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	<.001	<.001	<.001
	Брой изследвани лица	285	285	285
Йерархична	Коефициент на корелация Пирсън	,607**	,492**	,522**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	<.001	<.001	<.001
	Брой изследвани лица	285	285	285
Пазарна	Коефициент на корелация Пирсън	,446**	,329**	,447**
	Sig. (2-tailed) (равнище на значимост)	<.001	<.001	<.001
	Брой изследвани лица	285	285	285

**. Корелацията е статистически значима при равнище на значимост 0.01 (2-tailed).

Слабо изразената корелация с ангажираността, удовлетвореността и вътрешната мотивация с пазарния тип култура е очаквана и обяснима, тъй като неправителствения сектор не е ориентиран към печалба от извършваните дейности, силна конкурентна среда и насоченост към клиента и пазара. Конкуренцията и агресивната стратегия, водещи до по-голяма производителност, не са мотиватори за работа в неправителствения сектор и не способстват за постигане на удовлетвореност от извършваните дейности.

Влияние на организационната култура върху отношението към работата

Получените резултати в Таблица 2 показват детерминиращата роля на клановия тип организационна култура като предиктор за всеки от компонентите на отношението към работата – ангажираност (β=0,650; p <0,001), удовлетвореност от работата (β=0,610; p <0,001) и вътрешна мотивация (β=0,463; p <0,001). Тези резултати показват, че ценностите на клановата култура, ориентирани към изграждане на позитивна работна атмосфера, определят отношението към работата. Силата на ефекта, който организационната култура има върху ангажираността към работата, е най-значима, като прецизираният коефициент на вариация е 52% (R^2=0,520). Това дава основание да се твърди, че ако искаме да се повиши отношението към работата в неправителствения сектор, то организациите трябва да

създадат условия на сплотена работна атмосфера, в която има свобода на действие, сътрудничество и доверие, висок дух и чувство за равенство между членовете на екипа.

От друга страна, слабото влияние, което адхократичната култура има върху ангажираността към работа, може да се разглежда относително независимо едно от друго. Ценностите на адхократичната култура са ориентирани към предразположение към промяна и развитие, при спазване на формални принципи и норми на поведение. Това, което обединява предпочитанията към двата типа култури и води до усещането за ангажираност към организацията, е адекватност, гъвкавост и свобода на действие.

Таблица 2. Влияние на организационната култура върху отношението към работата

Отношение към работата	Организационна култура β				
	Кланова	Адхократична	Йерархична	Пазарна	R^2
Ангажираност	0.650***	0.114*			0.520
Удовлетвореност	0.610***				0.370
Мотивация	0.463***	0.208**			0.365

*** p<0.001; ** p<0.01; * p<0.05

Клановият тип култура (β=0,610; p <0,001) има значимо влияние и върху удовлетвореността от работата и е единствен предиктор, като обяснената вариация за удовлетвореност от работата, макар и по-ниска, също е значима 37% (R^2=0,370). В този смисъл, възможното обяснение може да се свърже с прилаганите практики на управление, които са силно ориентирани към семейния тип организация. Този тип култура влияе силно и върху удовлетвореността и вътрешната мотивация. Адхократичната култура има ефект върху вътрешната мотивация и ангажираността, но има по-слаб ефект от клановата.

Интересно е да се отбележи, че обяснената вариация по отношение на вътрешната мотивация за работа е също 37% (R^2=0,365), но с тази разлика, че се влияе както от клановия, така и от адхократичния тип организационна култура. Фокусът при клановия тип култура е върху откритата комуникация и обмяната на идеи, което в съчетание с ценностите на адхократичния тип култура за стремеж към личностно развитие, може да доведе до повишаване на вътрешната мотивация за работа.

Заключение

Отношението към работата е важен фактор, който в известна степен определя начина, по който работещите в организацията оценяват и възприемат средата, в която работят, ангажират се с изпълнението на поставените задачи и имат нагласа за постигане на организационните и индивидуалните цели.

Резултатите от проведеното проучване показват, че разграничението между трите измерения на потока разширява представата за влиянието на организационната култура и е основа за оценка и допълнителни анализи. Служителите, които са изцяло ангажирани в своята работа, са и вътрешно мотивирани и удовлетворени, като в този смисъл удовлетвореността може да бъде класифицирана и като вид вътрешна мотивация (Davis, Bagozzi & Warshaw, 1992). Детерминиращата роля на клановия тип организационна култура

върху отношението към работата е безспорно. Създаването на условия на интегритет, висок дух и чувство за равенство между членовете на екипа повлиява най-силно ангажираността в работата. Тук трябва да отбележим, че при клановия тип култура ръководителите се възприемат като наставници, което предполага потребност от зависимост и по-директно управление на организацията.

Удовлетвореността от работата и вътрешната мотивация се повлияват по-слабо от клановия тип култура, тъй като тя не осигурява достатъчно възможности за кариерно развитие и израстване. Това до известна степен се допълва от слабото влияние на адхократичния тип организационна култура. В този смисъл неправителствения сектор трябва да изгради ясна визия и стратегия за бъдещо развитие, която да се основава на поставените цели и стимулиране на развитието на различни подходи за мотивация за личностно развитие и израстване. По този начин промяната на индивидуално ниво ще инициира и промяна на организационно ниво.

Библиография

Илиева, С. (2006). Организационна култура: Същност, функции и промяна, София, Университетско издателство "Св. Климент Охридски".

Argyris, C. (1957). Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual. Harper & Row, New York.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. (2003). *A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. International Journal of Stress Management, 10*(1), 16–38.

Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. Journal of Vocational Behavior, 66, 26–44.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22, 309–328.

Bakker, A. B. (2008). The Work-Related Flow Inventory: Construction and initial validation of the WOLF: Journal of Vocational Behavior 72(3):400-414.

Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding flow: The psychology of engagement with everyday life. New York: HarperCollins.

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. Journal of Applied Social Psychology. 22: 1111–1132.

Deci, E., Ryan, R. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry. 11. 2000, p. 227–268.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation, General Psychology Review, 6: 307-324.

Kahn, R.L., Byosserie, P. (1992). Stress in organizations, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 3: 571-650.

Meschi, P., Roger A. (1994). Cultural context and social effectiveness in international joint ventures. Management International Review, 34, 3: 197-215.

ГЪВКАВА РАБОТНА СИЛА – КОНСТРУИРАНЕ НА ВЪПРОСНИК ЗА САМООЦЕНКА

Ивайло Илиев, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

AGILE WORKFORCE – DEVELOPMENT OF SELF-ASSESSMENT QUESTIONNAIRE

Ivailo Iliev, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: В доклада са представени конструирането и началната валидация на нов въпросник за самооценка на степента, в която човек проявява нагласи и поведения, характерни за аджайл работната сила. Представена е теоретична концептуализация на модел за аджилити на работната сила, която не се потвърждава от изследователския факторен анализ. Вследствие на допусната хипотеза за мултидименсионалност и проведен повторен изследователски анализ са обособени два въпросника – за самооценка на аджайл работна сила и самооценка на готовността за промяна. Установени са добри и много добри стойности на вътрешна консистентност на подскалите (Cronbach’s $\alpha = 0.75 – 0.85$).

Ключови думи: самооценка на аджилити на работната сила, проактивност, адаптивност, готовност за промяна, лична ефикасност при промяна, конструиране на въпросник

Abstract: The paper presents the development and initial validation study of a new self-assessment questionnaire assessing the degree to which individuals exhibit attitudes and behaviors, characteristic for agile work force. A theoretical model for the characteristics of agile workforce is presented, but not confirmed by the exploratory factor analysis. Due to assumed multidimentionality and secondary exploratory factor analysis two different questionnaires are constructed – for self assessment of workforce agility and for self-assessment of readiness for change. Results show good to very good levels of internal consistency of the newly constructed scales (Cronbach’s $\alpha = 0.75 – 0.85$).

Keywords: agile workforce self-evaluation, proactivity, adaptiveness, change readiness, personal change efficacy, constructing questionnaire

Въведение

Съвременните организации функционират в ситуация на бързо и непредвидимо променяща се външна среда, която поставя пред тях необходимостта от навременно и успешно въвеждане на разнообразни по обхват и цели промени. Сред предложенията за това как организациите да се справят с несигурната и непредвидима външна среда все повече се утвърждава понятието „аджайл“ или динамично променяща се организация, което описва способността на организациите да отговарят бързо и да се адаптират в отговор на продължителните и непредвидени промени в конкурентната среда (Sherehiy & Karwowski, 2014, 446). Способността на сътрудниците да се адаптират към бързите и непредвидени промени се разглежда като критично важна за способността на организациите да бъдат аджайл (Muduli, 2016, 1563). Аджилити на организациите не може да бъде постигната без аджилити на хората в тях (Sherehiy & Karwowski, 2014, 446). Макар и да привлича внимание на изследователи и практици, може да се каже, че изследването на понятието е в ранна фаза на развитие и все още липсва консенсус относно дефиницията и операционализацията на понятието „аджилити на работната сила“ (Alviani et al., 2024, 02). Същевременно, поради нарастващата честота, обхват на влияние и комплексност на промените във външната среда, необходимостта от провеждане на емпирични и приложни изследвания и изграждането на стратегии за повишаването на способностите на хората в организациите да се справят с промените също нараства. Това създава значима разлика между актуалните потребности на

организациите и наличието на емпирично валидирани концептуални модели и инструменти за измерване, които да бъдат прилагани в практиката.

Аджилити на работната сила

Аджилити на работната сила се разглежда като способността за адаптиране към среда, която се променя много бързо и непредсказуемо (Storme et al., 2020, 02) или способност за отговаряне на промяната навременно и по подходящ начин, както и способността на хората да се възползват от промените и от възможностите, които промените създават (Kidd, 1994, 10). В литературата се срещат различни подходи за изследване на конструкта, като някои автори дефинират предизвикателствата пред аджайл работната сила и необходимите качества, които трябва да се търсят при подбор на кандидати, така че да се изгражда аджайл работна сила (Plonka, 1997, 14); други разглеждат необходимите знания и умения (Gunasekaran, 1999, 96), способности, присъщи на сътрудниците (Breu et al., 2002, 27); необходим манталитет и поведения (Dyer & Shafer, 2003, 14). Срещат се и описания на трудовото поведение на аджайл работниците (Doeze Jager-van Vliet, 2017, 11; Griffin&Hesketh, 2003, 67; Sherehiy & Karwowski, 2014, 468). Характерно за всички изброени описания е, че те реферират към „характеристики“ на аджайл работната сила, без да правят разграничение на естеството на тези характеристики – дали става дума за личностни характеристики, нагласи, поведения, компетенции или способности. Подобни различия водят и до липса на съгласие относно това как да бъде измервана аджилити на работната сила (Alviani et al., 2024, 02).

Цели на изследването

Поради описаните по-горе реалности, свързани с разбирането, дефинирането и операционализирането в инструмент за измерване на понятието аджайл работна сила, настоящото изследване си поставя за цел да допринесе както за по-доброто разбиране и дефиниция, така и за обогатяването на инструментариума за изследване. За постигането на тази цел, поставяме и следните задачи на изследването: концептуализиране на понятието, конструиране на въпросник за самооценка, провеждане на емпирично изследване и статистически анализи за установяване на факторна структура и надеждност на създадения въпросник.

Теоретичен обзор и концептуализация на конструкта

Беше направен теоретичен обзор на съществуващите описания на характеристиките на аджайл работната сила. В разгледаните модели се забелязват припокриващи се теми (гъвкавост, устойчивост, адаптивност, постоянно и бързо учене), същевременно отделни компоненти се разглеждат както като отделни фактори, така и като елементи от други по-големи фактори, едни и същи съдържателни характеристики се разглеждат като способности, поведения или нагласи. Също така, авторите, описващи характеристиките на работната сила в аджайл организациите не правят разграничение на естеството на описваните характеристики. В направения обзор могат да се отличат различни типове характеристики – способности, компетенции, нагласи и поведения, ето защо беше необходимо да се избегне припокриването на едни и същи характеристики, които да бъдат категоризирани едновременно в различни категории, но и да се търси косистентност на описаните характеристики, така че те да са от сравними категории (нагласи, поведения, компетнеции, способности), което би позволило операционализиране в потенциална скала за измерване. За целта в разглежданите характеристики бяха разграничени тези, които

описват нагласи и поведения, от тези, които описват способности или компетенции. Прилагайки този принцип към описаните от различните автори характеристики, са изведени няколко повтарящи се теми, свързани с поведения и нагласи на гъвкавата работна сила, представени в Таблица 1.

Таблица 1. Поведения и нагласи на аджайл работната сила

Характеристика	Автори, които разглеждат съответната характеристика
Търсене, събиране и обработване на информация от средата и очакване на проблеми, свързани с промените	Dyer & Shafer; Jager-van Vliet, 2017; Sherehiy & Karwowski, 2014
Адаптиране на целите и промяна на поведението	Sherehiy & Karwowski, 2014
Адаптиране на поведението спрямо другите	Griffin & Hesketh, 2003; Sherehiy & Karwowski, 2014
Отворен подход и положителна нагласа към промяната	Jager-van Vliet, 2017; Sherehiy & Karwowski, 2014
Напасване към групи и ситуации с различни норми и методи на работа	Griffin & Hesketh, 2003; Sherehiy & Karwowski, 2014
Навременна реакция на промяната, насочена към намаляване на щетите и генериране на ползи и възползване от възможностите	Dyer & Shafer, 2003; Sherehiy & Karwowski, 2014; Jager-van Vliet, 2017
Справяне със стрес, с несигурност и неуспехи	Jager-van Vliet, 2017; Griffin & Hesketh, 2003; Sherehiy & Karwowski, 2014
Постоянно и бързо учене и усъвършенстване	Griffin & Hesketh, 2003; Dyer & Shafer, 2003; Jager-van Vliet, 2017
Гъвкавост в приемането и изпълнението на разнообразни роли	Dyer & Shafer, 2003; Sherehiy & Karwowski, 2014
Решаване на проблеми	Griffin & Hesketh, 2003; Sherehiy & Karwowski, 2014
Чувстват се комфортно в процес на промяна, с нови идеи и технологии	Plonka, 1997
Готовност за приемане на предизвикателства	Plonka, 1997
Бързина на превръщането на плановете в действие	Dyer & Shafer, 2003
Независимост и поемане на отговорност	Jager-van Vliet, 2017

Като следваща стъпка подбраните описания на нагласи и поведения бяха съотнесени към вече добре познати и широко използвани в психологическата литература понятия, описващи трудовото поведение и бяха оформени няколко клъстъра: проактивност, гъвкавост, устойчивост, готовност за промяна. На тази база беше създадена теоретична концептуализация на понятието: Аджайл работната сила се разглежда като проявлението на четири групи нагласи и поведения на служителите:

Проактивност – самоинициирани, насочени към бъдещото поведения, които целят успешно предвиждане на предизвикателства и възможности, произлизащи от промени във външната за фирмата среда; генериране на идеи за отговор на създадените предизвикателства и възможности, и реализиране на активни действия за осъществяване на тези идеи.

Гъвкавост – бързо и лесно преминаване към изпълнението на нови умения, поведения и ролеви изисквания с цел адаптиране и възползване от промените във външната за фирмата среда.

Устойчивост – реакция на трудности и несгоди, свързани с въвеждането на бързи, чести и непланирани организационни промени, изразена в: положителна оценка на

собствените способности за справяне спрямо предизвикателства, създадени от трудностите и несгодите; идентифициране и инвестиране на личностни и организационни ресурси за справяне с предизвикателствата; използване на придобития опит от преодоляването с предизвикателствата за разширяване на репертоара от способности за справяне.

Готовност за промяна – положителна емоционална реакция към промените и готовност за тяхната активна подкрепа, основани на: вярвания сред членовете на организацията за това, че въвеждането на организационни промени е необходимо; увереност в личните способности за въвеждане и адаптиране към промени; увереност в организационните способности за въвеждане и адаптиране към промени; убеденост за ползите, които промените ще донесат за организацията.

Конструиране на въпросника

Стъпка 1: Генериране на айтеми

На базата на създадената концептуализация бяха генерирани айтеми, описващи поведения и нагласи по всяка от четирите категории: проактивност – 7 айтема; гъвкавост – 8 айтема; устойчивост – 8 айтема; готовност за промяна – 8 айтема. Примерни айтеми за всяка от категориите са показани в Таблица 2.

Таблица 2. Примерни айтеми в четирите категории

Компонент	Брой	Примерни айтеми
Проактивност	7	По собствена инициатива търся, събирам и анализирам информация за промени в пазара и бизнес средата. Опитвам се да предвиждам потенциални проблеми, възможности и задачи, свързани с промени в пазара и бизнес средата. Проактивно търся възможности за подобрение на начина, по който правим нещата, така че да сме постоянно адекватни на промените в пазара и бизнес средата.
Гъвкавост	8	Бързо и лесно адаптирам работата и задачите си при промяна на изискванията или целите на компанията. С готовност приемам задачи и отговорности отвъд описаното в длъжностната ми характеристика. Постоянно усвоявам нови умения, технологии и начини на работа, за да поддържам знанията и уменията си актуални.
Устойчивост	8	Вярвам, че имам необходимите способности, за да се справя с трудностите и предизвикателствата, предизвикани от чести промени. Вярвам, че ако личните ми способности за справяне са недостатъчни, ще получа от организацията необходимата подкрепа и ресурси. Когато не успявам да се справя с дадено предизвикателство, не се отказвам, а търся допълнителна подкрепа, за да се справя.
Готовност за промяна	7	Вярвам, че промените са необходими за успеха и оцеляването на нашата организация. Убеден/а съм, че липсата на промени би имала негативни последствия върху нашата организация. Бих положил/а необходимите усилия, за да подкрепя промени, които нашата организация се опитва да въведе.

Стъпка 2: Провеждане на емпирично изследване

Метод: с дефинираните айтеми беше конструиран въпросник, в който айтемите бяха подредени в случаен ред, с петстепенна Ликертова скала (1 = в много малка степен; до 5 = в много голяма степен) със следната инструкция: „Оценете в каква степен всяко от твърденията по-долу описва Вашето поведение и/или отношение при работа в динамично променящата се среда.“ Данните бяха събрани чрез уеб платформа surveymonkey, чрез съдействието на функция „човешки ресурси“ в различни предприятия, като около 5% от отговорите бяха събрани чрез участие на мрежата от контакти на автора в социалните мрежи.

Описание на извадката: Емпиричното изследване беше проведено с 487 респондента, работещи в български предприятия (с под 10 служители – 11,9% от респондентите; между 11 и 50 служители – 27,2%; между 51 и 100 – 7%; между 101 и 250 – 7,5%; между 251 и 500 – 9,2%; между 501 и 1000 – 31,1%; над 1000 – 6,1%). 58,6% от респондентите са мъже, 34,8% – жени и 6,6% не са отговорили на този въпрос. По отношение на възраст 2,1% са родени преди 1965 г., 21,8% са родени между 1969 г. и 1980 г., 52,6% са родени в периода 1981 – 1999 г., 3,7% са родени след 2000 г. и 6,4% са предпочели да не отговорят на този въпрос. 65% от участниците в изследването са на експертни позиции, 24,6% са на първо мениджърско ниво, 7,2 % са на средно управленско ниво и 3,1% са висш мениджмънт.

Стъпка 3: Оценка на айтемите чрез корелационен анализ и дескриптивни статистики

Анализът на дескриптивните статистики на айтемите показа средни стойности на преобладаващата част от айтемите между 3,04 и 4,30, като преобладаващата част от айтемите са със средна стойност над 3,5, което не е нетипично за проучвания за самооценка, където очаквано може да се наблюдава известна степен на социална желателност в отговорите. Всички айтеми бяха запазени и включени в последващите анализи. При корелационния анализ се наблюдават ниски, средни и високи по сила, статистически значими корелации ($p < 0.001$) между айтемите. Най-ниската стойност на корелационния коефициент е $r = 0.133$ и най-висока стойност $r = 0.619$. Наличието на ниски и средни по сила корелации между преобладаващата част от айтемите наведе на хипотезата за мултидименционалност на конструкта.

Стъпка 4: Изследователски факторен анализ

Беше проведен изследователски факторен анализ по метода на главните оси (Principle Axes Factoring) с коса ротация “Promax” и нормализация на Кайзер. Стойността на измерителя Кайзер – Майер – Олклин (КМО) е = 0.937, което показва отлична адекватност на разпределението на стойностите. Тестът за сферичност на Бартлет е статистически значим ($p < 0.001$). Факторното решение извлича шест фактора със стойност на собственото значение над 1, които обясняват 61.07% от дисперсията. Стойностите на собственото значение и обяснения процент от дисперсията на шестте фактора са представени в Таблица 3. Получените шест фактора частично съвпадат с първоначалната теоретична концептуализация, но и се формират нови фактори, различни от първоначално допуснатите. Четири от айтемите от първоначално допуснатата категория „проактивност“ формират първия фактор, комбиниращ поведения, свързани с проактивно предвиждане на предизвикателства и възможности, произлизащи от промени във външния свят. Айтеми от първоначалните категории устойчивост, проактивност и гъвкавост формират втория фактор, съдържащ поведения, свързани с генериране на идеи за отговор на създадените предизвикателства и възможности: генериране на иновативни идеи за възползване от възможностите; намиране на нови подходи за разрешаване на проблемите (от проактивност); айтеми, свързани с поведенческа и функционална гъвкавост (от гъвкавост);

поведения, свързани с мобилизиране на собствен ресурс за справяне, идентифициране на организационни ресурси, използване на грешките като възможности за учене (от устойчовост). Този фактор интерпретираме като адаптивно поведение. Два айтема от първоначалната категория гъвкавост и един от устойчивост формират третия фактор, свързан с увереност в собствените способности за справяне с промените. Четири от айтемите в първоначалната категория „готовност за промяна“ формират фактор, свързан с нагласи за желание да се подкрепят усилията за промяна и разбиране за необходимостта от промяна. Два от айтемите в първоначалната категория „готовност за промяна“ и един от първоначалната категория „устойчивост“ формират фактор, свързан с увереността в способностите на организацията да окаже подкрепа и успешно да въвежда промени. Един айтем от „гъвкавост“ и един от „готовност за промяна“ формират фактор, свързан с положителна емоционална реакция към промените.

Таблица 3. Изследователски факторен анализ

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6
Проактивност_1	0,830					
Проактивност_2	0,620					
Проактивност_5	0,598					
Проактивност_3	0,521					
Гъвкавост_1	0,485					
Устойчивост_7		0,690				
Устойчивост_8		0,603				
Проактивност_6		0,598				
Устойчивост_5		0,565				
Гъвкавост_7		0,536				
Проактивност_7		0,521				
Устойчивост_4		0,477				
Проактивност_4		0,441				
Устойчивост_6		0,424				
Гъвкавост_2			0,702			
Устойчивост_2			0,634			
Гъвкавост_3			0,505			
Гъвкавост_8						
Гъвкавост_5						
Готовност за промяна_5				0,698		
Готовност за промяна_1				0,631		
Готовност за промяна_3				0,484		
Готовност за промяна_6				0,479		
Гъвкавост_6						
Готовност за промяна_2					0,792	
Готовност за промяна_7					0,785	
Устойчивост_3					0,686	
Гъвкавост_4						0,699
Готовност за промяна_4						0,503
Устойчивост_1						

Прави впечатление отчетливото разграничение на две групи фактори: такива, свързани с оценка на собственото поведение и способности за справяне, и такива, свързани с необходимостта от промяна за организацията и доверие в способностите за справяне на организацията. На тази база, както и поради вече допуснатата хипотеза за мултидименсионалност, поради наличието на голям брой ниски и умерени корелации между айтемите, беше взето решението да се разделят двете групи айтеми в два отделни въпросника: (1) включващ айтемите, свързани с нагласи към себе си и оценка за собственото поведение: проактивно предвиждане на предизвикателства; адаптивност; увереност в собствените способности за справяне с промените; позитивен афект към промяната; и (2) включващ айтемите, оценяващи нагласи, свързани с организацията: увереност в нуждата от промяна; готовност да се подкрепи промяната и доверие в способността на организацията да въвежда успешно промените.

Стъпка 5: Повторен изследователски факторен анализ

Повторният изследователски факторен анализ беше проведен за двете нови обособени групи фактори, отново по метода на главните оси (Principle Axes Factoring, "Promax" ротация и нормализация на Кайзер; (KMO = 0.937; Bartlett ($p < 0.001$)). От факторния анализ на групата айтеми, свързани с нагласи към себе си и оценка на собственото поведение, бяха изведени три фактора. Първият има собствена стойност 8.093 и обяснява 42.59% от дисперсията на променливите преди ротацията. В този фактор се комбинират айтеми от първоначалните категории устойчивост, гъвкавост и готовност за промяна, които съдържателно са свързани с увереност в собствените способности за справяне с промените, като например дали индивидът притежава необходимите способности за справяне с предизвикателствата, доколко успява бързо и лесно да адаптира поведението си към промени, доколко оценява знанията и уменията си като актуални на променящата се среда. Този тип нагласи към себе си съвпадат с дефинираното от Бандура понятие лична ефикасност (Bandura, 1986, 391) и концепцията за лична ефикасност спрямо ролята, която се разбира като преценка за собствените способности за справяне с конкретни задачи (Parker, 2000, 450). Ето защо смятаме за уместно да интерпретираме този фактор като „лична ефикасност при промяна". Вторият фактор има собствена стойност 1.542 и обяснява 8.11% от дисперсията преди промените. Във фактора се съдържат айтеми, свързани с проактивни поведения, свързани с предвиждане и подготовка за предстоящи промени в средата, като четири от айтемите са от предварителната категория проактивност и описват самоинициирани действия, насочени към събиране и анализиране на информация за промени в пазара и средата, генериране на идеи за възползване от възможностите, предвиждане на потенциални проблеми и задачи, свързани с промени в средата и търсене на решения за тях. Така дефинираните поведения напълно съвпадат с дефиниция на проактивно поведение, като част от характеристиките на аджайл работната сила в предходни теоретични модели (Griffin & Hesketh, 2003, 65; Dyer & Shafer, 2003, 15). Запазваме „проактивност" като наименование на втория фактор. Третият получен фактор има собствена стойност 1.055 и обяснява 5.55% от дисперсията. В него се съдържат айтеми от предварителните категории устойчивост, проактивност и гъвкавост, свързани с поведения, насочени към предприемане на действия за разрешаване на проблеми и предизвикателства, идентифициране на външни (сътрудничество с другите) и вътрешни (собствени способности) ресурси и подходи за решаване на проблеми, експериментиране с нови идеи и подходи, предприемане на инициатива за разрешаване на възникнали проблеми, готовност за приемане на разнообразни задачи. Всички тези поведения са свързани с адаптирането на собственото поведение според изискванията на работните ситуации и нови

събития (Pulakos et al., 2000, 618), и могат да бъдат обединени под името „адаптивно справяне с промените“. Кумулативно трите получени фактора обясняват 56.265% от дисперсията преди ротацията. Трите фактора, които се обособяват, отговарят на вече описани и изследвани в литературата конструкти, свързвани със способността за успешно и бързо адаптиране към промени и съответно могат да бъдат разглеждани като три скали на новоконструирания въпросник за аджилити на работното място. В състава на скалите бяха запазени айтеми и с факторни тегла под широко приетия критерий от минимално факторно тегло от 0.5, поради големината на извадката (Hair et al. 2010, 117) и ранната фаза на изследването. Бяха премахнати три айтема: един от скалата „лична ефикасност при промяна“ и един от скалата „адаптивно справяне с промените“ поради факторни тегла под 0.4. и един айтем от скалата „лична ефикасност при промени“, поради близки стойности на факторните тегла към две от скалите с разлика под 0.2 (Hair et al. 2010, 117).

От групата фактори, свързани с нагласи, насочени към организацията, факторният анализ обособи два фактора, които кумулативно обясняват 65.291% от дисперсията. Първият фактор, свързан с айтеми, описващи положителни нагласи към способностите на мениджърите и организацията за справяне с промените и увереност в това, че организацията би оказала подкрепа в справянето с промените, обяснява 43.499% от дисперсията, преди ротацията и има собствена стойност 3.052. Вторият фактор съдържа айтеми, свързани с положителни нагласи към необходимостта на промяната и намерения за подкрепа на промените. Той има собствена стойност 1.518 и обяснява 21.96% от дисперсията. Получените два фактора напълно съвпадат с двата основни компонента на готовността за промяна, според Уайнър – „ангажираност към промяната“ и „организационна ефикасност при промяна“ (Weiner, 2009, 219).

Стъпка 6: Оценка на вътрешната консистентност

За скалите от двата новоконструирани въпросника беше направен анализ на вътрешната консистентност. Петте скали показват високи стойности на α на Кронбах, между 0.753 и 0.850 (Таблица 4 и Таблица 5).

Таблица 4. Стойности α на Кронбах за скали на въпросник за самооценка на аджилити на работната сила

Скала	Брой айтеми	α на Кронбах
Лична ефикасност при промяната	4	0.753
Проактивност	5	0.822
Адаптивно справяне с промените	7	0.850

Таблица 5. Стойности α на Кронбах за скали на въпросник за самооценка готовността за промяна

Скала	Брой айтеми	α на Кронбах
Организационна ефикасност при промяна	3	0.810
Ангажираност към промяната	4	0.755

Дискусия

Резултатите от емпиричното изследване и получените факторни решения на двете групи айтеми са в унисон със съществуващото разграничение в литературата на двата конструкта „аджайл работна сила“ и „готовност за промяна“. Ако аджайл работната сила се разглежда като цялостна способност за справяне с промените, бърза адаптация и възползване от промените (Kidd, 1994, 10), то готовността за промяна се разглежда като

психологическата и поведенческа готовност да се подкрепят конкретни усилия за промяна (Weiner, 2009, 219). Това разграничение подпомага теоретичното разбиране и приложното използване на двата конструкта, за да бъдат разграничени по-устойчиви универсални поведенчески модели и нагласи от ситуативните нагласи към конкретни промени или организации. Същевременно фактът, че получените резултати от изследователския факторен анализ не потвърждават първоначално дефинирания концептуален модел, изисква последващи изследвания за валидиране на двата въпросника. Това, че получените скали съвпадат с вече съществуващи конструкти, дава добра основа за осъществяването на такива бъдещи изследвания. Идентифицираната скала „лична ефикасност при промени“ разширява досегашното разбиране на конструкта по посока на важен мотивационен елемент, който потенциално би могъл да обясни другите две скали и е основа за бъдещи анализи и по-добро разбиране на психологическите фактори, които обуславят аджилити на работната сила.

Библиография

Alviani D, H., Widianto S, Muizu WOZ. (2024) Workforce agility: a systematic literature review and research agenda. Frontiers in Psychology. Sep 11;15:1376399. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1376399.

Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy. Journal of Information Technology, 17(1), 21-31. https://doi.org/10.1080/02683960110132070

Doeze Jager-van Vliet, S. (2017). Proactive and Adaptive Agility among Employees : the relationship with personal and situational factors. Retrieved from http://hdl.handle.net/1765/103260

Dyer, L. & Shafer, R. A. (2003). Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People. In R. Peterson and E. Mannix (eds). Leading and Managing People in the Dynamic Organization (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates).

Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. Australian Journal of Psychology, 55(2), pp. 65–73.
https://doi.org/10.1080/00049530412331312914

Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. International journal of production economics, 62(1-2), 87-105.

Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, and R. E Anderson. (2009). Multivariate Data Analysis. "Seventh". Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Kidd, P. T. (1994) Agile Manufacturing, Forging New Frontiers. London,

Muduli, A. (2016), "Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study", Management Research Review, 39 (12), pp. 1567-1586.
https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0236

Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. Applied Psychology: An International Review, 49(3), 447–469. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00025

Plonka, F.E. (1997), Developing a lean and agile work force. Hum. Factors Man., 7: 11-20. https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6564(199724)7:1<11::AID-HFM2>3.0.CO;2-J

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). *Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612–624. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612

Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. International Journal of Industrial Ergonomics, 44(3), 466–473.

Storme M, Suleyman O, Gotlib M, Lubart T. (2020). Who is agile? An investigation of the psychological antecedents of workforce agility. GBOE. 39 (6), 28–38.
https://doi.org/10.1002/joe.22055

Weiner, B. J., (2009) A theory of organizational readiness for change. Chapters, in: Per Nilsen & Sarah A. Birken (ed.), Handbook on Implementation Science, chapter 8, 215-232, Edward Elgar Publishing.

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ГОТОВНОСТ ЗА ПРОМЯНА

Ивайло Илиев, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

ORGANIZATIONAL CULTURE AND READINESS FOR CHANGE

Ivailo Iliev, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: В доклада се представят данни от емпирично изследване на взаимовръзките между типовете организационна култура по модела на Камерън и Куин и готовността за промяна, проведено сред с над 487 респонденти, работещи в български компании. След проведени множествени регресионни анализи се установява силна линейна асоциация между организационната култура и готовността за промяна (adj. R^2 = ,553). Клановата и адхократичната култура статистически значимо прогнозират увереността в способностите за успешно въвеждане на промяната, като компонент на готовността, а клановата и пазарната култура статистически значимо прогнозират ангажираността към промяната. Резултатите очертават, че увереността в способностите за успешно въвеждане на промяната в по-голяма степен могат да бъдат прогнозирани от културата на организацията в сравнение с ангажираността към промяната.

Ключови думи: готовност за промяна, увереност в способността за въвеждане на промени, ангажираност към промяната, организационна култура

Abstract: This paper presents data from an empirical study of the relationships between organizational culture types, based on the Cameron and Quinn model, and readiness for change, conducted among more than 487 respondents working in Bulgarian companies. Multiple regression analysis revealed a strong linear association between organizational culture and readiness for change (adj. R^2 = .553). Clan and adhocracy cultures significantly predict change efficacy — confidence the organization’s ability to successfully implement change — as a component of readiness, while clan and market cultures significantly predict commitment to change. The results indicate that confidence in the ability to successfully implement change can be predicted by organizational culture to a greater extent than commitment to change.

Keywords: readiness for change, change efficacy, change commitment, organizational culure

След повече от седемдесет години изследвания в сферата сред научната общност има изграден консенсус за ключовата роля, която реакциите на участниците в промяната играе за потенциалния успех на промените и за огромното значение на нагласите към промяната за разбиране на процеса на организационна промяна (Oreg et al., 2011: 462). Същевременно модерните организации повече от всякога се сблъскват с екстремно непредвидима външна среда, чиито основни характеристики са несигурност, сложност и динамичност (Felipe, et al., 2017: 1). В този контекст организациите се сблъскват едновременно с два различни аспекта на нуждата да реализират успешно организационни промени. От една страна, те трябва да могат да реализират бързи отговори към промените в средата, които почти винаги включват промяна в текущи практики, процеси и начини на действие, а от друга страна – трябва да реализират промени, които изграждат тяхната способност за адаптация към променящата се външна среда, които изискват понякога и по-значителни промени в структурата, стратегията, процесите и технологиите. Готовността на членовете на организациите да подкрепят промените се смята за критична предпоставка за успеха на въвежданите промени и неуспехът да се създаде достатъчно ниво на готовност е причина за половината от неуспешните опити за мащабна организационна промяна (Weiner, 2009: 2). Според Холт и екип готовността за промяна е предиктор на поведения, подкрепящи промяната, и е резултат от различни атрибути – индивидуални, свързани с конкретната промяна (нейното съдържание и процес), и контекстуални, свързани със средата, в която промяната се провежда (Holt et al., 2007: 235). Настоящото изследване се фокусира върху културата на организацията като контекстуален фактор и надгражда предложен в предишна

публикация теоретичен модел за хипотезирани връзки между характеристики на организационната култура и реакции на подкрепа към осъществяваните промени с емпирични доказателства от български организации (Илиев, 2023: 157).

Готовност за промяна

Готовността за промяна се дефинира като степента, в която сътрудниците са когнитивно и емоционално склонни да приемат и подкрепят конкретен план за промяна на статуквото (Holt et al., 2007: 251). Готовността се разбира като близка до концепцията на Левин за „размразяване“ или процеса на промяна на вярванията и нагласите на членовете на организацията относно предстояща промяна по посока на това, че промяната е необходима и е вероятно да бъде успешна (Armenakis et al., 1993: 681). Така дефинирана готовността за промяна се отнася до индивидуалните перцепции на всеки от членовете на организацията за степента, в която организацията е готова да направи промяна, което, от своя страна, предполага, че тези индивидуални перцепции не е задължително да бъдат същите и сред останалите членове на организацията. Т.е. става дума за субективна реалност на всеки от отделните членове на организацията (Eby et al, 2000: 422). Уайнър допуска, че готовността за промяна може да се наблюдава на индивидуално, групово и организационно ниво и може да бъде теоретизирана и изучавана на всяко от тези нива. Следователно на организационно ниво тя се отнася до споделените вярвания на членовете на организацията и е свързана със способността да се предприемат споделени или колективни действия за осъществяване на промяната (Weiner, 2009: 2). Независимо дали се разглежда на индивидуално или на организационно ниво, могат да се открият съвпадения на елементите на готовността за промяна. Според Арменакис и екип готовността за промяна е свързана с вярвания, нагласи и намерения в две насоки: 1) степента, в която промените са необходими за организацията; и 2) организацията има капацитета да изпълни тези промени (Armenakis et al., 1993: 681). Аналогични са факторите, разглеждани и на организационно ниво: ангажираност на членовете на организацията с промяната и увереност на членовете на организацията в способността на организацията за осъществяване на промяната. Ангажираността към промяната е желанието да се положат необходимите усилия, за да се осъществи промяната (Weiner, 2009: 2). Тя е нагласата или начинът на мислене, които обвързват членовете на организацията с необходимите усилия за осъществяване на промените, и може да отразява три различни нагласи: желание да се подкрепи промяната заради вярата в ползите, които тя ще донесе (афективен компонент); разбиране, че ще се понесат щети, ако не се осъществи промяната (ангажираност заради последствията); и чувството на задължение да се подкрепи организацията в усилията за промяна (нормативен компонент). Членовете на организацията биха подкрепили промените, защото искат, разбират необходимостта или се чувстват задължени да го направят (Hersovitch & Meyer, 2002: 475). По аналогия с концепцията на Бандура за личната ефикасност увереността в способността на организацията да осъществи промяната се свързва с вярванията на членовете на организацията в способността им да организират и изпълнят необходимите действия, за да осъществят промяната (Weiner, 2009: 2). Чрез емпирично изследване Холт и екип идентифицират четири групи фактори, дефиниращи готовността за промяна: необходимост (доколко промяната е нужна и би донесла ползи за организацията); увереността, че промяната може да бъде реализирана; увереност, че лидерите на организацията я подкрепят, и убеденост в личните ползи от промяната (Holt et al., 2007: 251). На базата на анализ на над 70 емпирични изследвания Орег и екип формулират факторите – предпоставки, които определят готовността за промяна, като ги разделят на такива, които не са свързани с конкретната промяна (лични

характеристики на членовете на организацията и организационен контекст), и такива, които са свързани с конкретната промяна (процес на въвеждане на промяната, възприети ползи или загуби от промяната, същината на промяната, т.е. какво ще се променя). Личните характеристики включват личните черти, потребности, стилове за справяне на членовете на организацията, а организационният контекст е свързан с подкрепящ климат и доверие в организацията, културата, нивото на привързаност и ангажираност, спецификите на работата. Процесът на въвеждане на промяната включва нивото на участие и въвличане, качеството на комуникацията, възприятието за справедливост на взаимодействията и подхода за въвеждане на промяната, компетентността на мениджърите. Възприятията за полза или вреда от промяната се свързват с очакваните резултати, сигурността на работното място и справедливостта на разпределение на ресурсите, отговорностите и ползите в процеса на промяна (Oreg et al., 2011: 466).

Организационната култура в контекста на готовността за промяна

Вече беше отбелязано, че културата се идентифицира от различните автори като един от контекстуалните фактори, влияещи върху готовността за промяна. Организационната култура е система от приети, поддържани и социално научавани ценности в организацията, които детерминират и регулират поведението на хората. Тя също така създава смисъл и влияе на интерпретацията на събития и елементи от организационния живот, дава насоки за приемливите и неприемливите поведения, предпочитаните начини за действие в ситуации на неяснота или трудности, подпомага идентификацията и привързването на личността към организацията, спомага за доверието и сътрудничеството между хората и подобряване на координацията и съвместните действия (Илиева, 2006: 66-70). В литературата въпросът за влиянието на културата върху нагласите и реакциите към организационната промяна е добре изследван и се срещат различни доказателства за взаимовръзка между определени характеристики на културата и различни степени на готовност за приемане и подкрепа на промяната. Така например високата дистанция от властта и избягване на несигурността по Хофстеде се свързват с по-висока степен на съпротиви към промяната и липса на възприемчивост към промени (Samal & Chatterjee, 2019). Организационни култури, насърчаващи иновации, поемане на риск и учене, подкрепят готовността за промяна (Weiner, 2009). Характеристики на клановия тип култура (по класифкацията на Камерън и Куин), като дългосрочна ориентация и осигуряване на обучение, висока степен на подкрепа от страна на мениджмънта и такива, свързани с адхократичния стил култура, като свободата на експериментиране и насърчаване на иновациите, оказват положително въздействие върху готовността за промяна, най-вече заради положителното влияние върху усещането за лична ефикасност на сътрудниците по отношение на осъществяване на промяната (Tsalits & Kismono, 2019: 12). През своята смислообразуваща функция културата би засилвала или намалявала степента, в която една промяна се оценява като желана или необходима, в зависимост от това дали промяната съвпада или е в конфликт с организационните ценности (Weiner, 2009: 4). Вече съществуващите теоретични и емпирични доказателства за взаимовръзката между организационната култура и готовността за промяна могат да бъдат надградени с допълнително изследване на силата на влиянието на културата върху готовността за промяна и допълнително изследване на влиянието на различните характеристики на културата върху двата компонента на готовността – ангажираност и увереност в способностите за въвеждане на промените. Подобни анализи биха имали висока приложна стойност, тъй като ще подпомогнат прецизирането на усилията при желание за повишаване на всеки един от компонентите на готовността.

Цели на изследването

В тази насока са и целите, които си поставя и текущото изследване: да разграничи кои типове организационна култура оказват влияние върху отделните компоненти на готовността за промяна и да провери силата на това влияние с цел по-добро прогнозиране на влиянието на културата върху готовността за промяна.

За изпълнение на целите на изследването бяха издигнати следните хипотези:

H_1: Организационната култура е значим предиктор на готовността за промяна.

H_2: Пазарната култура, адхократичната култура и клановата култура статистически значимо прогнозират готовността за промяна.

H_3: Адхократичната култура и клановата култура статистически значимо прогнозират увереността в организационните способности за осъществяване на промените.

H_4: Пазарната култура и адхократичната култура статистически значимо прогнозират ангажираността към промяната.

Методики

За оценка на готовността за промяна беше приложен въпросник за оценка на готовността за промяна, съдържащ 7 айтема и две скали. Двете скали – „увереност в способностите на организацията“ от 3 айтема (алфа на Кронбах $\alpha = 0.81$) и „ангажираност към промяната“ от 4 айтема (алфа на Кронбах $\alpha = 0.76$), показват много добра вътрешна консистентност на айтемите. За оценка на типовете култура беше приложен въпросник за оценка на културата по модела на Камерън и Куин, съдържащ 16 айтема в четири скали, също с много добри стойности на алфа на Кронбах: адхократична ($\alpha = 0.85$); кланова ($\alpha = 0.85$); пазарна ($\alpha = 0.9$); йерархична ($\alpha = 0.77$). Двата въпросника прилагат 5-степенна Ликертова скала, където 1 означава „в много малка степен“ и 5 означава „в много голяма степен“. За проверка на хипотезите беше приложена серия от множествени линейни регресионни анализи.

Описание на извадката

В изследването участваха 487 респонденти, работещи в български предприятия (с под 10 служители – 11,9% от респондентите; между 11 и 50 служители – 27.2%; между 51 и 100 души – 7%; между 101 и 250 души – 7.5%; между 251 и 500 служители – 9.2%; между 501 и 1000 служители – 31.1% ; над 1000 служители – 6.1%). 58.6% от респондентите са мъже, 34.8% – жени и 6.6% не са отговорили на този въпрос. 65% от участниците в изследването са на експертни позиции, 24.6% са на първо мениджърско ниво, 7.2 % са на средно управленско ниво и 3.1% са висш мениджмънт.

Представяне на резултатите

За проверка на първите две хипотези беше проведен множествен линеен регресионен анализ с готовност за промяна като зависима промяна, а четирите типа организационна култура като независими променливи. Резултатите от анализа показват, че комбинацията от четирите променливи на организационната култура статистически значимо прогнозира готовността за промяна ($F = 118.07$, $p < 0.001$) при стойност на коригирания коефициент на детерминация (adjusted R^2) 0.553. Първата хипотеза е потвърдена. Организационната култура е предиктор на готовността за промяна с по-голяма от типичната големина на ефекта (Cohen, 1988: 413). Организационната култура обяснява 55% от измененията във вариацията на готовността за промяна. Всеки от трите типа пазарна, адхократична и кланова

култури статистически значимо прогнозират готовността за промяна, докато между йерархичната култура и готовността за промяна не се наблюдава статистически значима връзка (Таблица 1). Втората хипотеза също се потвърждава.

Таблица 1. Взаимовръзки между типове култура и готовност за промяна

	Стандартизиран коефициент β	p-стойности
Кланова култура	0.451	< 0.001
Адхократична култура	0.188	< 0.001
Йерархична	-0.012	0.791
Пазарна култура	0.255	< 0.001

За проверка на третата хипотеза беше проведен множествен линеен регресионен анализ с увереността в способностите на организацията за успешно въвеждане на промени като зависима променлива и типовете организационна култура като независими променливи. Резултатите показват, че организационната култура статистически значимо може да прогнозира увереността в организационните способности за въвеждане на промени ($F = 139.181$, $p < 0.001$). Стойността на коригирания коефициент на детерминация (adjusted R^2) е 0.591, което показва, че 52% от измененията в степента на увереност в организационните способности за успешно въвеждане на промени могат да бъдат обяснени от характеристиките на организационната култура. Клановата и адхократичната култури статистически значимо прогнозират увереността в организационните способности за промяна, докато линейна зависимост не се наблюдава с йерархичната и пазарната култури (Таблица 2). Третата хипотеза е потвърдена.

Таблица 2. Взаимовръзки между типове култура и увереност в способностите за реализиране на промени

	Стандартизиран коефициент β	p-стойности
Кланова култура	,432	<,001
Адхократична култура	,257	<,001
Йерархична	,096	,21
Пазарна култура	,111	,18

Аналогична процедура беше проведена и за проверка на четвъртата хипотеза с ангажираността към промяната като зависима променлива и типовете организационна култура като независими променливи. Наблюдава се умерена по сила линейна зависимост между организационната култура и ангажираността към промяната ($F = 26.880$, $p < 0.001$) със стойност на коригирания коефициент на детерминация (adjusted R^2) 0,213. Организационната култура прогнозира 21% от измененията в ангажираността към промяната. Статистически значима е връзката между кланова култура и пазарна култура, докато такава не се наблюдава с йерархичната и адхократичната (Таблица 3). Четвъртата хипотеза също се потвърждава.

Таблица 3. Взаимовръзки между типове култура и ангажираност към промяната

	Стандартизиран коефициент β	p-стойности
Кланова култура	,307	<,001
Адхократична култура	,032	,666
Йерархична	-,131	,024
Пазарна култура	,286	<,001

Дискусия

Според Уайнър, за да вземат решение дали да подкрепят промяната, членовете на организацията правят два типа оценка. Първият е свързан с оценката за „валентността“ на конкретната промяна, т.е. доколко членовете на организацията оценяват промяната като важна, необходима и вярват, че ще доведе до ползи. Колкото по-големи ползи и смисъл виждат членовете на организацията в промяната, толкова по-голяма би била тяхната ангажираност. При втория тип оценка членовете преценяват дали им е ясно какво трябва да се направи, за да се реализира промяната, разполагат ли с необходимите ресурси да реализират промяната и изобщо могат ли да реализират промяната, имайки предвид ситуацията, в която се намират. Този тип оценка формира степента на увереност в способността за реализация на промяната (Weiner, 2009: 4). Описаните от Уайнър механизми на оценка и вземане на решение, които формират готовността за промяна, неизменно биха били повлияни от характеристиките на културата заради нейната смислообразуваща функция, но и поради функцията ѝ на детерминант на поведението. Статистически значимата линейна асоциация между увереността в способностите за осъществяване на промяната и клановата култура могат да бъдат обяснени чрез влиянието на нормите, свързани с висока степен на въвлеченост и участие, грижата към служителите, високата степен на доверие между лидерите и членовете на организацията. Такъв тип културни норми, от една страна, биха повлияли на лидерите да предоставят в по-голяма степен информация относно промяната на служителите, както и да ги въвличат в самото ѝ осъществяване. Овластяването и въвличането на хората, от своя страна, биха оказали положително влияние върху оценката на хората за това доколко промяната би била успешно осъществена поради това, че имат необходимата информация за промяната, заради доверието, което имат в лидерите, и поради влиянието, което овластяването има върху усещането им за лична ефикасност, т.е. увереността, че могат да се справят. Елементите на адхократична култура, свързани с гъвкавост и иновации в една организация, вероятно исторически са допринесли за успешни опити за промяна, което допълнително би имало положителен ефект върху оценката за способността на организацията да се справи с предстоящите промени.

От описаният от Уайнър механизъм за формиране на ангажираността към промяната чрез оценка на нейните ползи, смисъл и необходимост можем да направим заключението, че този елемент на готовността е в по-голяма степен ситуативен – свързан с характеристиките и значението на конкретния тип промяна. Културата би оказала влияние на начина, по който се интерпретират и разбират ситуацията и конкретната промяна, но нейната същност и начинът, по който членовете на организацията биха били засегнати, би

имал също значимо влияние. Степента, в която ангажираността към промяната се прогнозира от организационната култура, е логично по-малка в сравнение с прогнозирането на увереността в успеха на промяната именно поради ситуативния характер на оценката за смисъла и ползите от конкретната промяна, които могат да бъдат съвсем различни от друга конкретна промяна за същата организация. Основна роля за създаване на ангажираност към промяната имат комуникацията и съобщението за промяната, които стигат до членовете на организацията (Armenikas, 1993: 684). Ценностите и нормите на клановата култура биха оказали благоприятно влияние върху начина, по който се комуникира промяната към хората, което обяснява установената статистически значима връзка на ангажираността към промяната и клановата култура. Установената връзка с пазарната култура може да се обясни чрез характерните за нея норми на силна ориентация към външната среда, стремежа към конкурентоспособност и рентабилност, чрез които една промяна може в по-голяма степен да бъде интерпретирана като нещо полезно, желано или необходимо за бизнеса.

Получените резултати потвърждават и за български условия вече цитираните от предишни изследвания взаимовръзки между организационната култура и готовността за промяна, но също така предоставят основа за по-задълбочено разбиране за това колко силни са тези взаимовръзки с всеки от елементите на готовността за промяна. Установените взаимовръзки на различните типове културни норми и готовността за промяна могат да служат като насоки за организациите, управляващи промяната в няколко направления: от една страна, изследвайки характеристики на настоящата култура на организацията, управляващите промяната могат в по-голяма степен да прогнозират потенциалната степен на готовност на хората да подкрепят предстоящите промени, и също – според това каква е културата – да оценят кои културни норми биха подкрепяли и кои биха работили срещу формирането на необходимата подкрепа и готовност за промяна. Практическо приложение на резултатите може да се намери и в планирането на типа организационна култура или насоки за промяна на културата, така че тя да е подпомагащ фактор в изграждането на готовност за промяна у служителите. Според резултатите на текущото изследване, изграждането на културни норми, свързани с ориентация към външната среда и стремеж към развитие на конкурентни предимства, въвличане и овластяване на сътрудниците, изграждане на лоялност и доверие между лидерите и сътрудниците, стремеж към гъвкавост и иновативност биха имали положителен ефект върху готовността на членовете на организацията да предприемат необходимите действия и да проявяват поведенията, необходими за осъществяване на желаните организационни промени.

Библиография

Илиев, И. (2023). Организационна култура и реакции на организационна промяна. Българско списание по психология. 1–4, 147–161.

Илиева, С. (2006). Организационна култура: същност, функции и промяна. Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Armenakis, A. A., Harris, S.G., Mossholder, K. W., (1993). Creating Readiness For Organizational Change. Human Relations, 46: 681, DOI: 10.1177/001872679304600601

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture (3rd ed.). Jossey Bass Wiley.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation

of team-based selling. *Human Relations*, *53*(3), 419–442. https://doi.org/10.1177/0018726700533006 [1]

Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, *9*(12).

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 474–487. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474

Holt, D.T., Armenakis, A. A., Field, H.S., Harris, S. G. (2007) Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. Journal of Applied Behavioral Science, 43: 232, DOI: 10.1177/0021886306295295

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science* 2011 47: 461. DOI: 10.1177/0021886310396550

Samal, A., Chatterjee, D. (2019) Impact of Culture on Organizational Readiness to Change: Context of Bank M&A. Benchmarking an Inernational Journal. DOI 10.1108/BIJ-10-2019-0454

Tsalits, A.H., Kismono, G. (2019) Organizational Culture Types and Individual Readiness for Change: Evidence from Indonesia. *Diponegoro International Journal of Business Vol. 2, No. 2, 2019, pp. 86-95* DOI: https://doi.org/10.14710/dijb.2.2.2019.86-95

Weiner, B.J. (2009) A theory of organizational readiness for change. *Implementation Sci* 4, 67 https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67

ПСИХОЛОГИЧЕСКА БЕЗОПАСНОСТ В ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОНТЕКСТ – РЕЗУЛТАТИ ОТ ПИЛОТНО ИЗСЛЕДВАНЕ

Весела Георгиева, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“
Доц. д-р Вихра Найденова, СУ „Св. Кл. Охридски“

PSYCHOLOGICAL SAFETY IN AN ORGANIZATIONAL CONTEXT: RESULTS FROM A PILOT STUDY

Vesela Georgieva, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Assoc. Prof. Vihra Naydenova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: През последните години психологическата безопасност привлича все по-голямо внимание в изследванията на работната среда и благосъстоянието на служителите. Представеното пилотно изследване разглежда връзката между психологическата безопасност и ангажираността на служителите, както и различията във възприятието за психологическа безопасност между възрастови групи в организационен контекст.

В проучването участват 110 служители от две организации. Използвани са валидирани инструменти за ангажираност (UWES-17) и за психологическа безопасност. Извършени са описателни статистики, корелационен анализ, еднофакторен дисперсионен анализ ANOVA и проста линейна регресия.

Резултатите сочат наличие на различия в нивата на психологическата безопасност между възрастовите групи в рамките на изследваната извадка. Корелационният анализ разкрива статистически значима положителна връзка между психологическата безопасност и ангажираността ($r = 0.38$). Регресионният анализ показва, че психологическата безопасност е значим предиктор на ангажираността на служителите ($R^2 = 0.141$, $\beta = 0.376$, $p < 0.001$).

Статията дискутира получените резултати и възможностите за приложение в бизнес контекст.

Ключови думи: психологическа безопасност, организации, пилотно изследване

Abstract: In recent years, psychological safety has gained increasing attention in research on the work environment and employee well-being. The present pilot study examines the relationship between psychological safety and employee engagement, as well as differences in perceptions of psychological safety across age groups in an organizational context.

The study includes 110 employees from two organizations (Organization 1: $n = 54$; Organization 2: $n = 56$). Validated instruments were used to assess work engagement (UWES-17) and psychological safety. Descriptive statistics, correlation analyses, one-way ANOVA, and simple linear regression were conducted.

The results indicate differences in levels of psychological safety across age groups within the sample studied. Correlation analyses show that psychological safety is positively associated with employee engagement ($r = .38$). The regression analysis confirms that psychological safety is a significant predictor of employee engagement ($R^2 = .141$, $\beta = .376$, $p < .001$).

The article discusses the findings and their potential applications in business practice.

Keywords: psychological safety, organizations, pilot study

Въведение

Успехът на екипите гарантира постиженията на бизнес организациите. Само ако служителите се чувстват добре в своя екип, защитени и свободни да изразяват мнението си и да допускат понякога грешки, това би довело до усещане за психологическа безопасност, по-висока ангажираност и по-добро трудово представяне. От централна важност за постигането на добра атмосфера и успеха на екипа е развитието на психологическа безопасност.

Мениджърите в организацията имат ключова роля за създаването на усещането за психологическа безопасност чрез предоставянето на свобода на изразяване на различни

гледни точки, честата обратна връзка, културата на изслушване и минимизирането на страха от наказания и рестрикции.

Развитието на среда, в която в екипите могат да се изказват съмнения, да се предлагат нетипични и нестандартни идеи и да се задават провокативни въпроси, подпомага и гарантира по-високи нива на конкурентоспособност на компанията в бъдеще.

Психологическата безопасност (psychological safety) е научно описан групов феномен в организационен контекст, който отразява споделеното преживяване в един екип, че всеки негов член може да говори открито, да предлага идеи, да признава грешки и да се чувства сигурен в тази среда без страх от наказания (Edmondson, 1999: 350).

Този конструкт не следва да се бърка с „доверие“, тъй като двете концепции се различават теоретично и емпирично. Докато доверието е междуличностна характеристика, психологическата безопасност представлява колективно възприятие на групово ниво.

Важно е всеки човек в организацията да вярва, че няма да бъде отхвърлен или принизен, ако признае своя грешка или недостатък, поиска помощ или изрази собственото си мнение. Това психологическо усещане на безопасност може да подкрепи креативността и иновациите, да увеличи ученето в екипа и да намали нивата на стрес.

Въпреки нарастващия интерес към темата в международен план емпиричните изследвания върху психологическата безопасност в български организационен контекст остават ограничени. Това обуславя необходимостта от допълнителни изследвания, които да разглеждат връзките между психологическата безопасност, индивидуални характеристики като възрастта, както и ключови организационни показатели като ангажираността.

Цел и хипотези

Целта на настоящото пилотно изследване е да се анализира връзката между възрастта, възприятието за психологическа безопасност и ангажираността на служителите в организационен контекст, както и да се изследват възрастовите различия в нивата на психологическа безопасност.

В съответствие с тази цел са формулирани следните хипотези:

H1. Съществуват статистически значими възрастови различия в нивата на психологическата безопасност в организационен контекст.

H2. Психологическата безопасност е положително свързана с ангажираността на служителите.

H3. Психологическата безопасност е значим предиктор на ангажираността на служителите.

Метод

В изследването участват общо 110 служители от две организации, функциониращи в различен организационен и работен контекст. Организация 1 е иновативна биотехнологична компания, а Организация 2 – търговска компания. От участниците 54 респонденти са от Организация 1, а 56 – от Организация 2. Респондентите и в двете организации представляват над 70% от общия брой служители във всяка от организациите.

Участниците са на различна възраст, с различен професионален опит и позиция в организацията. Участието в изследването е доброволно и анонимно. За измерване на ангажираността е използвана утвърдената скала Utrecht Work Engagement Scale – UWES-17 (17 айтема, $\alpha = 0.89$), разработена и валидирана като инструмент за оценка на ангажираността чрез трите ѝ основни измерения – енергичност, отдаденост и погълнатост от работата (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006). Психологическата безопасност е

измерена чрез стандартизиран въпросник, разработен от Amy Edmondson (1999), базиран на концептуализацията на психологическата безопасност като групов феномен в организационен контекст (7 айтема, $\alpha = 0.83$). Организационната принадлежност е включена в изследването като контролна променлива, но не е обект на самостоятелен сравнителен анализ.

Данните са събрани чрез онлайн и хартиени въпросници, разпространени сред служители от двете организации в периода юли–август 2025 г.

Събраните данни са подложени на статистически анализ с помощта на програмата IBM SPSS Statistics, версия 29. Използвани са описателни статистики, корелационен анализ, еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA) и проста линейна регресия с цел изследване на предиктивната роля на психологическата безопасност по отношение на ангажираността на служителите.

Резултати

Анализът на възрастовия профил на участниците показва различия в разпределението на възрастовите групи между двете организации.

В Организация 2 преобладава възрастовата група, родени в периода 1981–1996 г., която представлява 51.8% от извадката. Участниците, родени в периода 1965–1980 г., съставляват 28.6%, а по-малък дял заемат служителите, родени след 1997 г. (10.7%) и в периода 1946–1964 г. (8.9%).

В Организация 1 се наблюдава по-равномерно разпределение между възрастовите групи. Най-голям относителен дял имат служителите, родени в периода 1981–1996 г. (40.7%), следвани от тези, родени в периода 1965–1980 г. (33.3%). Участниците, родени след 1997 г., представляват 16.7% от извадката, а най-малък дял заемат служителите, родени в периода 1946–1964 г. (9.3%).

H1. Възрастови различия в нивата на психологическата безопасност

Възрастовите различия в нивата на психологическата безопасност бяха изследвани чрез еднофакторен дисперсионен анализ (one-way ANOVA). Анализът разкрива статистически значим ефект ($p < .05$) на възрастовата група върху възприятието за психологическа безопасност, $F(3,106) = 3.327$, $p = 0.022$.

Последващият post-hoc анализ показва, че служителите от най-младата възрастова група (родени след 1997 г.) отчитат значимо по-високи нива на психологическа безопасност в сравнение с най-възрастната група (родени в периода 1946–1964 г.) ($p = 0.016$).

Средните стойности на психологическата безопасност по възрастови групи за общата извадка са представени в Таблица 1 и очертават тенденция към по-високи нива на възприемана психологическа безопасност при по-младите възрастови групи.

Таблица 1. Средни стойности на психологическата безопасност по възрастови групи

Възрастова група	O1 (N=54)	O2 (N=56)	Обща извадка (N=110)
1946–1964	3.26 (n=5)	2.80 (n=5)	3.03 (n=10)
1965–1980	3.69 (n=18)	3.16 (n=16)	3.44 (n=34)
1981–1996	3.75 (n=22)	**3.44 (n=29)**	3.57 (n=51)
След 1997	**4.44 (n=9)**	3.21 (n=6)	3.95 (n=15)
Total	3.80 (n=54)	3.28 (n=56)	3.54 (n=110)

H2. Връзка между психологическата безопасност и ангажираността

Връзката между психологическата безопасност и ангажираността на служителите беше анализирана чрез корелационен анализ. Установена е статистически значима умерена положителна връзка между двете променливи ($r = 0.38$, $p < 0.001$, $N = 110$), което показва, че по-високите нива на възприемана психологическа безопасност са свързани с по-високи нива на ангажираност към работата.

H3. Психологическата безопасност като предиктор на ангажираността

За проверка на H3 е проведен анализ на проста линейна регресия, при който ангажираността на служителите е включена като зависима променлива, а психологическата безопасност – като независима променлива. Установява се, че регресионният модел е статистически значим, $F(1,108) = 17.734$, $p < 0.001$, като обяснява 14.1% от вариацията на ангажираността ($R^2 = .141$).

Психологическата безопасност се явява значим положителен предиктор на ангажираността ($\beta = .376$, $p < .001$), което показва, че по-високите нива на възприемана психологическа безопасност са свързани с по-висока ангажираност към работата.

Получените резултати подкрепят разбирането за психологическата безопасност като ключово условие за ангажираността на служителите, като разкриват, че по-високите нива на възприемана психологическа безопасност са свързани с по-висока ангажираност към работата.

Дискусия

Настоящото пилотно изследване потвърждава разбирането, че психологическата безопасност не представлява единствено индивидуален конструкт, а динамично и контекстуално обусловено преживяване, което има съществено значение за ефективността на екипите и постиженията на организациите (Newman, Donohue & Eva, 2017: 1–2). Резултатите подчертават, че успехът на екипите е пряко обвързан с усещането за защитеност и със свободата на служителите да изразяват мнение, без страх от негативни последствия, което е в съответствие с разбирането за психологическата безопасност като „среда, безопасна за поемане на междуличностни рискове“ (Edmondson, 1999: 350).

Установената положителна връзка между психологическата безопасност и ангажираността ($r = 0.38$) е в съзвучие с класическите постановки на Kahn (1990), според които психологическата безопасност е задължително условие за пълното влагане на личните ресурси в работата (Kahn, 1990: 708). Емпиричните данни подкрепят и резултатите на May, Gilson и Harter (2004), които показват, че възприемането на работната среда като сигурна е значимо свързано с по-високи нива на ангажираност и активно включване в работната роля (May, Gilson & Harter, 2004: 24–27). По-високите нива на психологическа безопасност създават условия за възприемане на работната среда като по-подкрепяща, което улеснява споделянето на идеи, проактивното поведение и процесите на организационно учене.

В подкрепа на тази теоретична логика резултатите от регресионния анализ потвърждават, че психологическата безопасност е статистически значим предиктор на ангажираността на служителите. Установено е, че по-високите нива на възприемана психологическа безопасност обясняват 14.1% от вариацията на ангажираността ($R^2 = .141$), като ефектът е умерен по сила и статистически значим ($\beta = .376$, $p < .001$). Тези резултати емпирично подкрепят разбирането за психологическата безопасност като ключово психологическо условие за активно включване и ангажираност в работната роля.

По отношение на възрастта резултатите разкриват наличие на различия в нивата на психологическата безопасност между възрастовите групи, като по-младата възрастова група

отчита по-високи средни стойности в сравнение с най-възрастната. Тези различия следва да се интерпретират предпазливо, предвид пилотния характер на изследването и използването на възрастови групи като аналитична категория, а не директно измерване на поколенческа идентичност. Настоящото изследване не тества формално модериращ ефект на организационния контекст, поради което резултатите следва да се разглеждат в рамките на конкретните организационни условия, в които са събрани данните. В този смисъл организационният контекст служи като ориентир при интерпретацията на резултатите, а не като самостоятелна променлива, подложена на емпирично тестване.

Съществуващата литература подчертава, че психологическата безопасност е чувствителна към организационните норми, лидерските практики и начина, по който се управляват грешките и несъгласието в екипите (Newman, Donohue & Eva, 2017: 5–7). В условията на дигитализация и хибридни форми на работа рискът от социална дистанция и ограничена неформална комуникация нараства, което прави психологическата безопасност особено значим фактор за адаптивността и устойчивостта на организациите.

Централно място за изграждането и поддържането на психологическа безопасност заема лидерството. Ясните очаквания, активното изслушване, регулярната конструктивна обратна връзка и откритото изразяване на мнение без страх от негативни последици, създават условия за формиране на сигурна работна среда (Edmondson & Lei, 2014: 24–26). Лидерската самоосъзнатост се разглежда като ключов фактор за изграждане на доверие и автентична комуникация в екипите, като улеснява моделирането на уязвимост и приемането на грешките като част от процеса на учене (Eurich, 2017: 52–55). Подобен подход намалява възприеманата социална заплаха и създава условия за по-висока когнитивна гъвкавост и сътрудничество, което намира подкрепа и в невронаучни изследвания (Rock, 2008: 4–6).

От практическа гледна точка развитието на организационна среда, в която могат да се задават провокативни въпроси, да се изразява несъгласие и да се признават грешки без страх от санкции, се очертава като ключова предпоставка за дългосрочната конкурентоспособност на организациите. Лидерски подходи, фокусирани върху ученето, прозрачността и диалога, остават основен инструмент за постигане на висока ангажираност и устойчиви нива на психологическа безопасност в съвременния бизнес контекст.

Заключение

Настоящото пилотно изследване допринася за разбирането на психологическата безопасност като ключов фактор в съвременния организационен контекст, подчертавайки нейната роля като резултат от взаимодействието между индивидуални характеристики, работни нагласи и организационни условия. Получените резултати показват, че психологическата безопасност е значимо свързана с ангажираността на служителите, както и че съществуват възрастови различия във възприятието за психологическа безопасност в организационен контекст.

Резултатите подкрепят разбирането за психологическата безопасност като колективно възприятие, което се изгражда чрез ясни очаквания, открита комуникация, активна обратна връзка и ролево моделиране от страна на лидерите. В този смисъл инвестициите в развитието на лидерски стилове, които насърчават уязвимостта, диалога и откритата комуникация, могат да имат дългосрочен ефект върху ангажираността, ученето и адаптивността на организациите.

Въпреки ограниченията, свързани с пилотния дизайн и размера на извадката, настоящото изследване предоставя ценна емпирична основа за бъдещи изследвания в български организационен контекст. Разширяването на изследователските дизайни и

включването на допълнителни организационни и лидерски променливи биха допринесли за по-задълбочено разбиране на механизмите, чрез които психологическата безопасност влияе върху индивидуалните и организационните резултати. Тези перспективи ще бъдат предмет на бъдещи изследвания в рамките на дисертационния труд, насочени към надграждане на получените резултати чрез включване на по-големи и по-представителни извадки.

Библиография

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44 (2), 350–383.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1 (1), 23–43.

Eurich, T. (2017). Insight: Why We're Not as Self-Aware as We Think, and How Seeing Ourselves Clearly Helps Us Succeed at Work and in Life. New York: Currency.

Grant, A. (2013). Give and Take: A Revolutionary Approach to Success. New York: Viking.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33 (4), 692–724.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77 (1), 11–37.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review, 27 (3), 521–535.

Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. NeuroLeadership Journal, 1, 44–52.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3 (1), 71–92.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement, 66 (4), 701–716.

МОДЕЛЪТ НА МЕРЕДИТ БЕЛБИН КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Цветелина Банкова, докторант, ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“

THE MEREDITH BELBIN MODEL AS A TOOL FOR EFFICIENT MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

Tsvetelina Bankova, PhD Candidate, St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo

Резюме: Теорията за лидерството като резултат от разпределение на ролите насочва вниманието не към временните параметри на разгръщане процеса на лидерство, а върху специфичните функции, изпълнявани от членовете на групата при решаването на общи задачи. Концепцията се гради на разбирането, че групата е в оптимално състояние само в тези случаи, когато всеки има възможност да се прояви като лидер и да реализира лидерския си потенциал. Основоположник на теорията за екипните роли е Мередит Белбин. Той създава класификация, включваща три основни категории ориентации, всяка от които съдържа по три вида екипни роли. Ролевата концепция и методическият апарат за оценка на Белбин се явяват достатъчно чувствителен инструмент за изследване на проблемите в организациите. Прилагането на диференцирано лидерство има голям потенциал в областта на организационното развитие. Развитието на организациите предполага осъзнатата потребност на мениджърите да оптимизират ролевите си структури, с което да обезпечат не само стабилността на работния процес, но и да потърсят нови решения за активно привличане на служителите от всички нива в него.

Ключови думи: лидер, мениджмънт, ефективност, организация, ролева структура

Abstract: The theory of leadership as a result of role distribution focuses attention not on the temporal parameters of the deployment of the leadership process but on the specific functions performed by team members in solving common tasks. The concept is based on the understanding that the team is in an optimal state only when everyone has the opportunity to show their leadership potential. The founder of the theory of role distribution is Meredith Belbin. He created a classification that includes three main categories of orientations, each containing three types of team roles. Belbin's role concept and methodological assessment apparatus appear to be a sensitive enough tool to study problems in organizations. The application of differentiated leadership has great potential in the field of organizational development. The development of organizations implies the realized need of managers to optimize their role structures to ensure not only the stability of the work process but also to seek new solutions to actively involve employees from all levels in the process.

Keywords: leader, management, efficiency, organization, role structure

Развитието на технологиите през последните десетилетия оказва глобално влияние върху същността и динамиката на обществените процеси. Светът се променя твърде бързо и за да сме в състояние да отговорим на предизвикателствата, е необходим непрестанен стремеж към откриване на нови методи и подходи за адаптивност и ефективност в условията на променена среда.

Способността за бърза адаптивност на индивида е предпоставка за неговата успешност както в личен, така и в професионален план. Във времена на безгранични възможности и конкурентност успешното развитие и ефективност на организацията изискват от управленските екипи целеустременост и висока мотивация. Фокусът на мениджърите трябва да бъде насочен, както навън, към нови пазари, клиенти и партньорства, така и вътрешен – към организационно развитие, включително към най-ценния ресурс на организацията, а именно човешкия.

Промяната в разбирането, че управлението не е единствено процес на вземане на еднолични решения, свързани с външната реализация на организацията, но и стремеж към

организационно развитие, комфортна работна среда, правилно взаимодействие и комуникация на всички нива, изграждане на екип, е ключ към успеха. Все повече мениджъри осъзнават необходимостта от инвестиции в развитието на своите екипи. Приобщаването на всеки член на трудовата група към общите ценности и мисия е огромна крачка в правилната посока по пътя към успешната реализация на организацията. Високата ефективност е цел на организационното развитие и пряко зависи от изграждането на добър екип. Екипът е съвкупност от хора, които си сътрудничат в рамките на групата, за да може всеки един от тях да достигне максимален успех и да реализира целите си (Илиева, 2006:178).

От особено значение за ефективността на работния процес е комуникацията и взаимодействието вътре в организацията да се осъществяват не само по вертикала, но и по хоризонтала. Членовете на групата, независимо на кое йерархично ниво се намират, е необходимо да разбират, приемат и отговорно да изпълняват поверената им роля в екипа, а това се постига чрез правилна комуникация. В работна среда често възникват конфликти, свързани с фаворизиране на едни служители пред други, с неясно или неправилно разпределение на задачи и отговорности, с грешен подход при работа, затруднена комуникация или липса на такава. По естествен начин възниква необходимостта от обединяваща личност, която да води екипа, да балансира ролите, да улесни вземането на решения и постигането на резултат. Индивидът, който съумее да осигури хармонията и да превърне потенциалната енергия в конструктивна сила, наричаме лидер. Самите членове на групата имат несъзнавана потребност от лидер, който да ги води, обединява и вдъхновява (Чавдарова, 2024:158).

Стремежът към оптимизация на организационните процеси в условията на съвременната динамична среда, води до все повече случаи в практиката на внедряване на хоризонтална структура на управление, която от своя страна предпоставя появата на нови форми на лидерство и мениджмънт. Разрешаването на организационните проблеми е в пряка зависимост от способността за справяне с различията в ролите на лидера и мениджъра. Лидерът се характеризира със способност да създава ценности в организацията, притежава чувство за перспектива, иновативност, творческо мислене, умее да увлича последователи. Мениджърът се характеризира с управление, базирано на строго разписани правила, което се реализира чрез формални дейности, насочени към запазване на установения ред и постигането на точно определени, предварително планирани резултати. Въпросът, който възниква в контекста на глобалните социални и икономически процеси, касае, от една страна, развитието на технологиите, което е способно да измести или поне да ограничи влиянието на харизматичния лидер. От друга страна, нараства потребността от индивиди, които съчетават качествата и се проявяват едновременно като лидери и мениджъри, т.е. готови са да управляват и администрират успешно, съгласно нормативно установения ред, но същевременно да обединяват своите последователи около ценностите и мисията на организацията.

В последните години практиката показва, че класическите лидерски подходи, базирани на теорията за личностните черти и ситуационното лидерство, дават по-ограничени възможности за намиране на решения в условията на съвременната социална реалност. Изследователите и практиците все повече проявяват интерес към интегралните подходи за управление в организацията, пряко влияещи и на лидерството в нея. Интегралните подходи включват теориите за разпределеното лидерство и ролевите диференциации, според които процеса на лидерство може да бъде реализиран не еднолично,

а да се разпредели между членовете на групата, обединени около целта да се разреши конкретен организационен проблем (Завялова, 2006:119-121).

Концепцията за разпределеното лидерство разглежда лидерството като временна последователност от взети решения на определени етапи на работния процес, съответстващи на конкретни задачи. Успешността на взетите решения и на възложените задачи зависят от личностните възможности и компетентности на отделните служители. В хода на работния процес над даден проект се реализира последователно предаване на пълномощията от един лидер на друг. По този начин ефективно се използва ресурсът на отделните членове на колектива и на групата в цялост. При практическата реализация на теорията за разпределеното лидерство се срещат редица проблеми. Необходимо е сравнително еднакво ниво на развитие на членовете на групата, на техните личностни и професионални качества, което е рядкост в повечето организации. Трудности биха могли да произтекат и от липсата на умения за добра делова комуникация между отделни личности или дори между цели структурни звена в съответната организация. Оптималното си работно състояние групата достига, когато всеки неин член има възможност да се прояви като лидер и да реализира своя лидерски потенциал в съответствие с личните си възможности.

Теорията за разпределението на ролите се свързва с Мередит Белбин. Резултатите от изследванията му върху ролевата структура в управлението на организацията са описани в неговата книга, издадена през 1981 г.: „Management Teams: Why They Succeed Or Fail”. Въвеждането на роли в екипа на организацията не е нова идея, тя се явява продължение на идеите, развити в школата за човешките отношения на Д. МакГрегор, който формулира следните условия за ефективна работа в екип:

- наличие на неформална, комфортна и спокойна атмосфера;
- множество обсъждания, в които вземат участие всички членове на групата;
- цели и задачи, приети и разбираеми за всички членове на групата;
- разногласията в групата не водят до дискомфорт, конфликтите не се избягват. Причините се изследват, анализират и се търси общо решение;
- повечето решения се вземат с консенсус;
- членовете на групата свободно изразяват своите чувства и изказват своето мнение при обсъждане на задачи и проблеми;
- лидерството в екипа носи ресурсен характер. При наблюдение на екипната работа става ясно, че лидерството преминава в различни хора, в зависимост от обстоятелствата;
- екипът осъзнава своята отговорност, често се анализира нивото на ефективност в организацията (Завялова, 2006: 121-122).

Ролята представлява съвкупност от поведения, които личността в дадена организационна позиция е длъжна да изпълни, а останалите членове очакват тя да изпълни добре. Под роля се разбира – организационните дейности, които изпълнява личността, решенията, които може да взема, кой регламентирано може да ѝ възлага задачи, пред кого отчита изпълнението си и т.н. Ролята се доближава до длъжностната характеристика, но всъщност е по-широко понятие. Тя включва, характерното за длъжностната характеристика формално описание на позицията и задълженията в огранизационната структура, но съдържа и неформалното разбиране, очакванията и договорността с другите, които определят начина, по който личността или групата влияе върху ролята (Илиева, 2006:192).

Белбин изследва поведенческите модели, обуславящи реализацията на основните управленски функции. Неговото предположение се състои в това, че всеки от членовете на работната група играе двойна роля. Първата роля е свързана с формалната специфика на дейността на групата и съответства на нейното съдържание. Втората роля Белбин нарича

„екипна" и е от съществено значение за ефективността на групата. Екипната роля обозначава функцията, позицията или задачата, която е възложена на член на екипа или се е развила в резултат на динамиката в групата (Завялова, 2006:122).

Според Белбин най-ефективни в изпълнението на своите задачи са организациите, които разполагат с разнообразие от ролеви типове. Белбин създава класификация, включваща три категории екипни роли:

- **Ориентирани към мислене** – характерни са за индивиди, насочени както към изпълнение на задачата, така и към хората. Това са служители с критично мислене и фокус към знания, разсъждения и идеи в противовес на действия и хора;

- **Ориентирани към действие** – представени са от индивиди, които обичат да постигат поставените им цели. Тези служители са ориентирани върху изпълнението на поставената задача, спазване на сроковете и висока производителност;

- **Ориентирани към хората** – индивиди с фокус към отношенията в екипа. Характеризират се с умение да изслушват, да оказват подкрепа, когато е необходимо, стремят се към баланс, цялост и стабилност в екипа.

Трите категории включват основно два типа екипни роли – с външна насоченост и с вътрешна насоченост.

Видовете роли и техните характеристики, съгласно класификацията на Белбин, са представени в табличен вид, както следва:

Таблица 1. Видове екипни роли според класификацията на Белбин

РОЛИ:	ХАРАКТЕРИСТИКИ:
Творец (растение)	- Интелигентни, оригинални мислители, решават трудни проблеми, независими, индивидуалисти; - Самовлюбени, не приемат лесно критика, склонни да пренебрегват чужди идеи
Иноватор (изследовател на ресурси)	- Спокойни, екстравертни, любознателни, оптимисти, обичат контактите извън екипа, развиват чужди идеи; - Безкритични, губят ентусиазъм, ако не бъдат положително подкрепени от другите
Координатор	- Дисциплинирани, висок самоконтрол, фокус върху целите, комуникативни, емоционално зрели, умеят да сформират екип, лидери; - Нямат слаби страни
Оформител (таран)	- Динамични, енергични, ориентирани към постижения, обичат трудни и предизвикателни задачи, обединители на идеи, способни да вземат непопулярни решения, не се боят от спорове и конфликти, ако това ще доведе до постигане на целения резултат. Трудови лидери; - Нетърпеливи, докачливи, склонни към параноя
Наблюдател-критик	- Аналитични, спокойни, безпристрастни в анализа и решенията си, обективни, с добра преценка, дискретни; - Неемоционални, дори студени, трудно биват мотивирани, понякога проявяват нетактичност
Масовик (социален лидер)	- Социално ориентирани, добри слушатели и дипломати, лоялни към колектива, меки по природа, неконкурентни, намаляват напрежението между други членове в екипа, полезни по време на кризи; - Липса на динамика, нерешителност, следват цели, поставени от друг
Реализатор-изпълнител	- Довършват започнатото, реализират докрай поставените задачи, трудолюбиви, систематични, лоялни, сътрудничат, интересуват се от методиката на работата и изразяват мнение, ако смятат определен подход за неработещ; - Не са гоъвкави, не обичат резките промени
Довършител	- Детайлни, старателни, подредени, перфекционисти, ориентирани към резултата и спазването на поставения срок; - Интровертни, педантични, тревожни дали ще се объркa нещо, дребнави.

Специалист	- Дълбоко познаване на материята в дадена област, целенасочени, прецизни експерти с тясна специалност, изразена ясна способност за вземане на решения в рамките на компетенциите; - Не се интересуват от дейността на останалите, често не виждат общата картина в колектива.

В зависимост от характеристиките, целите и задачите на групата, могат да бъдат обособени практическите стъпки в изграждането на екипа. Първо, във всеки екип трябва да има поне по един член, изпълняващ роля с външна насоченост (координатор, творец, иноватор, оформител) и един с вътрешна насоченост (изпълнител, наблюдател-оценител, масовик, довършител, специалист). Основните принципи за изграждането на един балансиран екип с правилно разпределение на ролите в него изискват добро познаване и анализ на личностните и професионални характеристики на всеки негов член. Целта е оптимално съчетаване на качествата на членовете на организацията, което дава възможност да бъдат покрити всички екипни роли. Установяването на неравновесие в екипа и умението да се направят необходимите организационни промени е важна предпоставка за обезпечаването на работния процес. Коригирането на небалансиран екип изисква преразпределяне на екипните роли според качествата и предпочитанията на хората, правилно разпределение по групи с приблизително еднакви характеристики, назначаване на нови членове при липса на хора, подходящи за ключови роли (Джонев, Димитров, 2014: 350-354).

Всеки лидер и/или мениджър в организацията може да насърчи членовете на трудовата група да попълнят въпросника за екипни роли на Белбин, който е инструмент в помощ на всеки ръководен състав и на звената, отговарящи за човешките ресурси. Резултатите от теста могат да послужат като основа за анализ при определяне на баланса или дисбаланса на ролите в екипа. Анализът дава възможност да се направят изводи за текущото състояние на личния състав, съответно да отговори на въпроси, свързани с оптимизацията на персонала, напр. необходимостта от привличане на нови кадри или налагане на структурни и организационни промени, което ще създаде повече възможности за цялостно развитие и повишена ефективност на организацията.

Значимостта на теориите за диференциация на ролите се състои във възможността целият екип да бъде включен и привлечен към идеите за общ принос за благополучие и ефективност в организацията и за сплотен и работещ трудов колектив. В малките по численост групи е възможно един служител да реализира няколко роли, ако не си противоречат една на друга. Целта е в колектива да бъде постигнат ефект на синергия, чрез съчетание на различните роли, при същевременно компенсиране на недостатъците.

Стремежът към колективизъм чрез разпределено лидерство има както своите положителни, така и своите отрицателни страни. Безспорният позитив е голямият потенциал за самоуправление и възможност да се постигне ефектът на синергия. Негативи са размиването на индивидуалните отговорности и ефектът на „груповото мислене" (group-think), изследван от И. Джанис. Под групово мислене се разбира определен стил на мислене на индивидите, включени в групата, където стремежът към единомислие е по-важен от реалната оценка на възможните сценарии за изпълнение на задачите в организацията (Завялова, 2006:128).

Ролевата концепция на Мередит Белбин дава възможност за изследване на проблемите в организацията. Ръководният състав на всяка организация, независимо от нейната численост и мисия, може да създаде контролирана среда за развитие на екипа си и да работи

за оптимизацията на ролевите си структури по начин, по който всеки в определен момент да изпълнява лидерска роля, в зависимост от конкретна потребност. Пряката ангажираност и отдаденост на членовете на групата в трудовия процес, високата обща мотивация за постигане на организационните цели, възможността всеки да даде своя принос чрез собствени знания, умения и опит, са характеристики на балансиран, зрял и устойчив колектив. Организационното развитие трябва да бъде приоритет за всяко управление, защото вътрешната стабилност води до ефективна външна реализация. Балансираният колектив е двигателят на организацията и именно той я прави по-гъвкава и устойчива на негативни външни влияния, запазвайки възможностите за добра реализация дори в условия на нови предизвикателства и кризи.

Библиография

Джонев С., Димитров П. (2014). Организационно консултиране. Мениджмънт. Управление на човешките ресурси, том 2, София, Ен Джи Би Консултинг.

Завялова Е. (2006). Лидерство, ръководство, ролева структура на управлението на персонала в организационната практика на държавните предприятия, Вестник Санкт-Петербурски университет, 8 (1), 119-137.

Илиева С., 2006, Организационно развитие, София, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Чавдарова В. (2024). Практикум по организационна психология, Велико Търново, Св. св. Кирил и Методий.

Belbin, R. M. (1981). Management Teams: Why they succeed or fail. Heinemann.

ЕМОЦИОНАЛНИТЕ ДЕТЕРМИНАНТИ В ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЛИЧЕН ФИНАНСОВ ДЪЛГ

Доц. д-р Ясен Димитров, УЗФ

EMOTIONAL DETERMINANTS IN DECISION-MAKING PROCESSES IN PERSONAL DEBT MANAGEMENT

Assoc. Prof. Yasen Dimitrov, PhD, University of Insurance and Finance (UIF)

Резюме: Настоящият доклад разглежда проблематиката на личния финансов дълг през призмата на психологията на дълга. В него се отделя особено внимание на емоционалните реакции на длъжниците, изпаднали в просрочие, по време на разговор с представители на кредитора. Представено е анкетно проучване, проведено с 215 респонденти – всички с опит в събирането на вземания като колектори. Представени са обобщени данни за техните оценки по отношение на връзката между определени емоционални реакции и поведението на длъжниците по отношение на изплащането на личния им финансов дълг. Резултатите очертават емоционални реакции като ниски нива на тревожност, приемане и оптимизъм, както и срам от просрочието, като позитивни индикатори за изплащането на задължението, и емоции като агресия, ескалация на тревожността и непукизъм – като негативни индикатори.

Ключови думи: психология на дълга

Abstract: The present paper examines the issue of personal financial debt through the lens of the psychology of debt. Particular attention is paid to the emotional reactions of debtors who have fallen into arrears during conversations with representatives of the creditor. A survey study is presented, conducted with 215 respondents – all of whom have experience in debt collection as collectors. Aggregated data are provided on their assessments regarding the relationship between specific emotional reactions and debtors' behaviors related to the repayment of their personal financial debt. The results identify emotional reactions such as low levels of anxiety, acceptance, optimism, as well as shame related to arrears, as positive indicators of debt repayment, while emotions such as aggression, escalating anxiety, and indifference are identified as negative indicators.

Keywords: debt psychology

Психологията на дълга е завладяваща и нова област в поведенческите науки, която бързо навлиза в процеса на събиране на финансови вземания. Доскоро тази проблематика се разглеждаше изключително в обхвата на икономиката, финансите и правото и се концептуализираше през тясната призма на ликвидността на кредитиращите институции. Специалистите по събиране водеха дискусии основно за срокове, суми, лихви и процедури по събирането им. Съвременните финансови институции обаче все по-отчетливо осъзнават, че макар ликвидните и правните аспекти на събирането да са важни, съществуват и фактори отвъд числата, законовите регулации и споразуменията, и че разбирането на психичните реакции на хората към техните финансови задължения може значително да подобри процесите по събиране на финансови вземания от физически лица, особено когато те изпаднат в просрочие.

Отваряйки една толкова дълбока тема, следва да отбележим, че отношението на хората, изпаднали в задлъжнялост, се формира от безброй фактори, включително личен опит, етнос и дори психологически (характерови) предразположения. Тези нагласи могат значително да повлияят на тяхното поведение по отношение на придобиването, управлението и изплащането на дълга.

От гледна точка на кредитора разбирането на психологията зад дълга е от решаващо значение, за да могат да се създадат ефективни и гъвкави стратегии, които водят до по-добри резултати, без да прекъсват взаимоотношенията с длъжника в просрочие. Например, някои

длъжници могат да възприемат просрочените си плащания като източник на срам и безпокойство, което да доведе до поведение на избягване (Nelissen, Peng & Zeelenberg, 2024). В други случаи активните действия по събиране, предприети от банката – обаждания, изпращане на писма, имейли и т.н. – се възприемат като нахлуване в личното пространство (цитат). При трети временното просрочие се възприема като предизвикателство и активира активното търсене на решения (Lucey & Dowling, 2005). Естествено, всеки кредитор трябва да се стреми към последното.

Ето някои прозрения, изведени в психологията на събирането на дългове:

Дългът има не само финансова, но и емоционална тежест: Разбирането на емоционалната компонента играе важна роля в събирането на вземанията. Стресът от справянето с постоянни напомняния и искания за плащане може да доведе до чувство на тревожност и депресия, което от своя страна да доведе до непродуктивни поведения и формиране на враждебност към кредитора. Пример за това е концепцията за „умора от дългове“, при която дългосрочните длъжници са толкова уморени от положението си, че започват напълно да пренебрегват дълговете си и влизат в ролята на „рецидивисти“, изпитвайки апатия и непукизъм (Berger, Collins & Cuesta, 2025).

Културно влияние върху възприемането на дълга: Различните субкултури, формирани на етнически, регионален, религиозен и т.н. принцип, имат различни възгледи за дълга. В някои просроченото задлъжняване се възприема като нормална част от живота, докато в други то е стигматизиращо (Jiang, Sarah & Dunn, 2013). Например, за много хора вземането на ипотечен кредит често се разглежда като стъпка към постигането на мечтата за собствено жилище; за тях е чест да изплащат редовно и да го оставят на наследниците си. За други вземането на какъвто и да е дълг се свързва с отношение към кредитора като към „изедник“, който, подобно на Елин-Пелиновия Андрешко, е „най-добре да оставиш да затъне в блатото“.

Ролята на социалното сравнение: Хората често сравняват финансовото си положение с това на своите връстници, съседи или колеги, което може да повлияе на чувствата им относно дълга (Amar et al., 2011). Ако всеки в техния социален кръг има неизплатени заеми, човек може да се чувства по-малко стресиран от собствените си просрочия или от това, че му звънят кредитори.

Личностни характеристики: Някои личностни черти, като добросъвестност, могат да предскажат как някой ще управлява дълга (Brown & Taylor, 2014). Добросъвестните хора са по-склонни да следят финансите си и да извършват навременни плащания, докато тези с по-малко самоконтрол могат да се борят с преразход и натрупване на повече дългове.

Ефектът на Дънинг–Крюгер: Това когнитивно изкривяване може да накара хора с ограничени финансови познания да надценят способността си да изплащат дълга. Те могат да поемат повече дълг, отколкото могат да обслужват, вярвайки, че ще се справят по-лесно, отколкото е реалистично. Те дават обещания по-лесно, защото си вярват, че ще се справят, тъй като им липсва необходимата финансова компетентност, с която да преценят и калкулират възможностите си (Lucey & Dowling, 2005).

Погрешно психическо счетоводство и атрибутиране: Тази концепция се отнася до тенденцията парите да се третират по различен начин в зависимост от техния източник или предназначение. Например, някой може да бъде старателен в изплащането на дълга си по ипотечен кредит, но да възприема плащането по стоков кредит като нещо маловажно. Също така парите с различен произход се третират различно. Например, парите от заплата се използват за частично погасяване на дълга, но тези от болничен – не, като въпреки

наличието на средства, това се приема за достатъчно оправдание, за да не се плаща, докато човек не е напълно здрав отново (Białowolski, 2019).

Все пак от всички тези променливи, които влияят върху поведението на длъжниците с просрочен дълг, настоящото изследване може да се фокусира само върху една. Така неговият обект са емоционалните детерминанти на събирането на вземания и, по-конкретно, емоциите, изпитвани от длъжниците с просрочие в изплащането на дълга. Както стана ясно, перспективата, през която тези емоционални реакции ще бъдат разгледани, или предметът на изследването, е влиянието на емоциите на длъжника по време на разговор с представител на кредитора върху действията му по изплащане на дълга. Тезата, която стои в основата на изследването, е, че има конкретни емоционални реакции на длъжника, които дават индикации за по-висока вероятност за събирането на дълга от кредитора, и обратно – такива, които индикират понижена вероятност за изплащането му.

Методология на проведеното изследване

Изследването беше осъществено с помощта на онлайн анкета, разпространена само по имейл. Това се налага, защото целевата група респонденти е много специфична – тя беше съставена изцяло от служители на отдели по събиране на вземания към пет различни финансови институции (колектори). Тези служители ежедневно провеждат разговори по телефона или се срещат на физически срещи с клиенти на съответната финансова институция, които са изпаднали в просрочие по своите кредити. Две от тези финансови институции оперират като търговски банки, две – като фирми за потребителско и стоково кредитиране, и една – като агенция за събиране на вземания (колекторска фирма). От съображения за конфиденциалност имената на юридическите лица ще бъдат запазени в тайна.

Самата анкета е съставена от четири затворени и два отворени въпроса. В началото тя събира данни за пол, възраст и трудов опит в сферата на събирането на финансови вземания.

Както ще стане ясно, основните въпроси описват хипотетични ситуации в процеса на събиране на финансови вземания и емоциите, които колекторите долавят в разговора с длъжника. Отговорът на въпроса се състои в това респондентът да свърже предварително определен списък от пет емоционални реакции с очаквани действия от страна на длъжника в описаната ситуация. Следва да се отбележи, че събирането и обобщението на информация от тази толкова специфична група дава възможност да се очертаят най-често наблюдаваните емоционални реакции на длъжника и обяснението, което колекторите им дават, на базата на натрупания през годините опит.

Общият брой на респондентите в проведеното анкетно проучване е 215. От тях 46 (21,4%) се самоопределят като мъже, а 169 (78,6%) – като жени. От тях 135 (62,8%) са на възраст между 30 и 40 години, 42 (19,5%) са между 18 и 30 години, 32 (14,9%) са между 45 и 60 години, а 6 респондента са над 61 години. По отношение на опита в сферата на събирането на вземания 94 (43,7%) от респондентите споделят, че имат между 4 и 10 години опит; 81 (37,7%) посочват, че имат опит между 0 и 3 години; 34 (16,7%) посочват опит между 10 и 20 години; и едва 6 респондента, или 2,79% от извадката, декларират липса на опит.

Разбира се, най-важните въпроси бяха тези, които събират информация за перцепцията на респондентите по отношение на конкретните емоции. Така първият въпрос е: „Помислете за ситуация, в която по време на разговор длъжник започва да дава сигнали, че не иска или няма да плати задължението си. Какви емоции усещате, че изпитва той/тя?“.

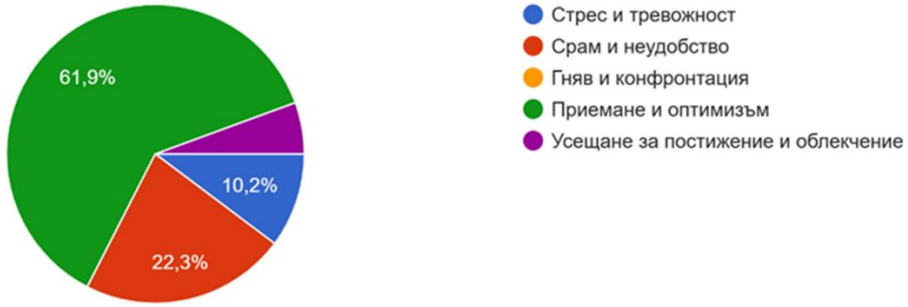
Обобщените отговори са представени във фигура 1.

Фигура 1. Обобщени отговори на въпрос 1

Процентното разпределение на отговорите ясно очертава мнението на респондентите, че емоционални реакции, свързани с чувства на гняв и водещи до конфронтация, са индикатор за това, че длъжникът не възнамерява да плати своето задължение.

Вторият въпрос е: „Помислете за ситуация, в която по време на разговор длъжник започва да дава сигнали, че търси варианти за плащане и се опитва да намери решение. Какви емоции усещате, че изпитва той/тя?“.

Отговорите са представени на фигура 2.

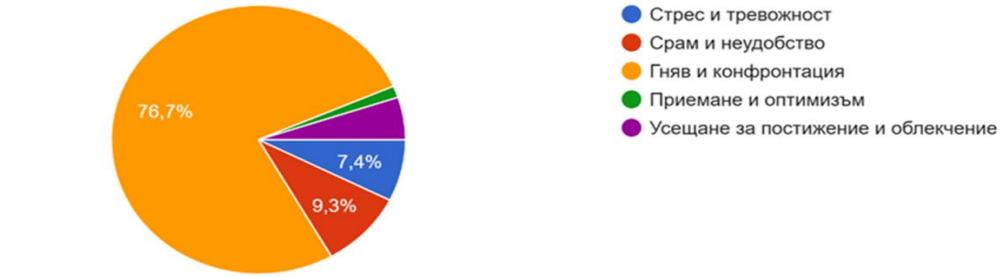


Фигура 2. Обобщени отговори на въпрос 2

Този отговор очертава, че според респондентите приемането на ситуацията, чувството на оптимизъм и, на второ място, изпитването на срам и неудобство от ситуацията се възприемат като индикатор за това, че длъжникът търси варианти за плащане на задължението си.

Третият въпрос пита за една от типичните ситуации, които се случват при разговора с длъжници (особено по телефон) и която е сред най-нежеланите от страна на кредитора – а именно, длъжникът да спре да вдига позвъняванията и да преустанови контакт с кредиторите си. Въпросът е формулиран така: „Помислете за ситуация, в която по време на разговор усещате, че най-вероятно длъжникът няма да вдигне на следващо позвъняване по повод събирането. Какви емоции усещате, че изпитва той/тя?“.

Обобщените отговори на този въпрос са представени във фигура 3.

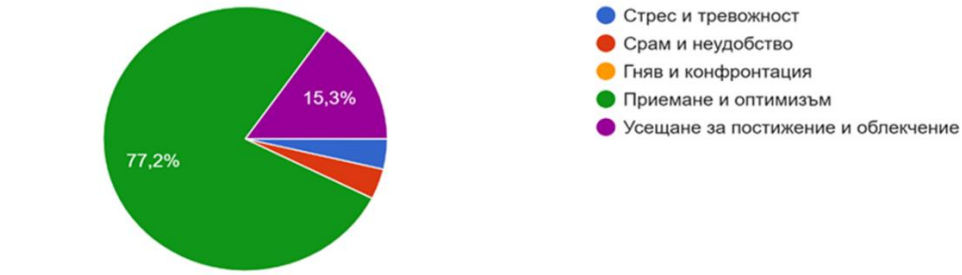


Фигура 3. Обобщени отговори на въпрос 3

Отговорите на респондентите ясно очертават, че проявите на конфронтация, агресия и раздразнение са разпознати като индикатор за прекъсване на контакта на следващ етап. Това кореспондира и с отговорите, дадени на предходния въпрос, където нито един от респондентите не е посочил агресията и конфронтацията като емоционални реакции, водещи до конструктивни действия от страна на длъжника.

Четвъртият въпрос цели да разкрие кои са тези емоции, които се разпознават като позитивни сигнали от страна на длъжника и дават индикации, че у него съществува нагласа за плащане и търсене на варианти за това. Въпросът е формулиран по следния начин: „Помислете за ситуация, в която по време на разговора с длъжник сте убедени, че той/тя ще направи всичко по силите си, за да изплати задължението, за което се обаждате. Какви емоции разпознавате в него/нея и какви реакции долавяте?“.

Процентното разпределение на отговорите на въпрос 4 е представено на фигура 4.



Фигура 4. Обобщени отговори на въпрос 4

Като най-вероятни емоционални реакции, говорещи за конструктивна нагласа на длъжника и намерение да изплати задължението си, са посочени приемане и оптимизъм, следвани от усещане за постижение и облекчение.

В края на анкетата има още два допълнителни отворени въпроса, които са следните:

„Ако трябва Вие да посочите един индикатор за позитивна реакция и кооперативност от страна на длъжника, какъв ще е? (може да е емоция, поведение или фраза, която той/тя казва)“.

„Ако трябва Вие да посочите един индикатор за негативна реакция, затваряне или конфронтация от страна на длъжника, какъв ще е? (може да е емоция, поведение или фраза, която той/тя казва)“.

Идеята на тези въпроси е да излязат извън ограниченията на затворените въпроси, които дават избор само между пет вида емоционални реакции, и да дадат пространство респондентите да споделят своя опит, наблюдения и идеи без ограничения. За съжаление на тези въпроси са събрани едва 30 отговора. Сред най-честите отговори, посочващи позитивна реакция (въпрос 5) от страна на длъжника, са: „Споделяне на настоящите финансови затруднения, съпроводено с ясен план за преодоляването им“, „Посочване на конкретен и реален източник на доход, който ще се използва за погасяване на задължението“, и „Позитивен тон и усмивка по телефона“. По отношение на негативните реакции (въпрос 6) най-често се повтарят: „Груб тон и повишаване на глас“ и „Демонстриране на апатия и липса на ангажираност“.

Обобщение на резултатите от анкетата

При обобщението на резултатите от анкетата ясно се очертаха емоционалните реакции на длъжника, възприемани от колекторите като индикации за това в каква посока ще се развива изплащането на конкретното задължение. Когато в тези разговори длъжниците манифестират емоции на срам и неудобство от закъснението на изплащането, а впоследствие – дори оптимизъм и приемане на ситуацията, това се определя като позитивни сигнали за намеренията на длъжника да предприеме конкретни действия по изплащане на задължението си. От друга страна, емоции, свързани с агресия, ескалация на напрежение и конфронтиране с кредитора чрез висок тон и груб език, както и твърде високи нива на стрес и тревожност, са индикатор за негативна реакция към изплащането от страна на длъжника. Същото се отнася и за емоционални реакции като пренебрежително отношение към кредитора и апатия към последствията от просрочието – макар и да са в другия край на емоционалния континуум, те също са разпознати като негативен сигнал за изплащането на дълга.

Със сигурност тези емоционални реакции е добре да се вземат предвид, когато тече активен процес по събиране на просрочени задължения, и комуникацията с длъжниците следва да се провежда по начин, който минимизира подобни реакции (Chabris et al., 2008).

В тази връзка ролята на служителя, който разговаря с длъжник в просрочие – без значение по телефона или на физическа среща – трябва да включва познаване на начини за провокиране на конкретни емоции, водещи до позитивни нагласи у длъжника, и избягване на провокирането на други, които водят до конфронтация, прекъсване на контакта и негативна нагласа към кредитора като цяло. В тази връзка в поведенческите науки има огромно количество изследвания и данни за това какви вербални послания и стимули могат да отключат съответните емоционални реакции, и тези данни следва да бъдат приложени в практически интервенции, които да обучат колекторите и съответно да подобрят ефективността на събирането.

Без съмнение представеното изследване има редица слабости. Например, измерването единствено на субективното възприятие на колекторите, без те да се свържат с реална статистика и данни за изплащането на конкретни задължения, търпи своите методологически критики. Също така самата перцепция на чуждите емоции е способност, която варира при различните индивиди в широки граници. При някои тя може да е точна и човек да е способен като радар да долавя безпогрешно емоцията на отсрещната страна; при други това умение не е толкова добре развито. Те са по-скоро потопени в своите емоционални състояния и не могат добре да определят чуждите (Guyer, 2012). Не на последно място, при разговори по телефона разчитането на чуждата емоция е по-трудно,

отколкото при среща лице в лице, където невербалните сигнали и езикът на тялото могат да дадат допълнителни идеи за това как се чувства отсрещната страна.

Все пак, в заключение на настоящия доклад следва да се каже, че това изследване не цели да даде еднозначни и изчерпателни отговори на всички въпроси, свързани с емоционалните реакции на хората към техния финансов дълг, особено когато имат трудности в изплащането му. То по-скоро целеше да изведе насоки за различни емоционални реакции и да ги свърже с определени действия, имащи отношение към изплащането на дълга, което и направи. Също така целта му беше да положи една от многото „тухли“ в основите на изследователската практика по отношение на психологията на дълга – област, която несъмнено тепърва ще се развива в България. Приносът на настоящото изследване е скромен и може да бъде видян основно в това, че то обобщава наблюденията на хора с голям професионален опит в събирането на вземания. На базата на този опит и отворената дискусия, разбира се, тепърва могат да стартират последващи научни разработки. Не на последно място, получените резултати могат да бъдат използвани от специалистите, работещи във финансови институции, за да подобрят процеса на събиране и да оптимизират комуникацията с длъжниците си.

Библиография

Amar, M., Ardlay, D., Ayal, S., Cyntia, E., & Rick, S. (2011). Winning the battle but losing the war: The psychology of debt management. Journal of Marketing Research, 48(Special Interdisciplinary Issue: Consumer Financial Decision Making), S38–S50.

Berger, L., Collins, J. M., & Cuesta, L. (2013). Household debt and adult depressive symptoms. SSRN Electronic Journal. https://ssrn.com/abstract=2200927

Białowolski, P. (2019). Economic sentiment as a driver for household financial behavior. Journal of Behavioral and Experimental Economics, 80, 59–66. https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.03.006

Brookes, G., & Harvey, K. (2017). Just plain wronga? A multimodal critical analysis of online payday loan discourse. Critical Discourse Studies, 14(2), 167–187. https://doi.org/10.1080/17405904.2016.1250651

Brown, S., & Taylor, K. (2014). Household finances and the ‘Big Five’ personality traits. Journal of Economic Psychology, 45, 197–212.

Chabris, C. F., Laibson, D., Morris, C. L., Schuldt, J. P., & Taubinsky, D. (2008). Individual laboratory-measured discount rates predict field behavior. Journal of Risk and Uncertainty, 37(2–3), 237–269. https://doi.org/10.1007/s11166-008-9053-x

Chen, V. (2020). Online payday lenders: Trusted friends or debt traps? University of New South Wales Law Journal, 43(2), 674–706.

Guyer, J. I. (2012). Obligation, binding, debt and responsibility: Provocations about temporality from two new sources. Social Anthropology, 20(4), 491–501.

Jiang, S., & Dunn, L. (2013). New evidence on credit card borrowing and repayment patterns. Economic Inquiry, 55(1), 394–407.

Lucey, B. M., & Dowling, M. (2005). The role of feelings in investor decision-making. Journal of Economic Surveys, 19(2), 211–237.

Nelissen, R. M., Peng, C., & Zeelenberg, M. (2024). Emotional consequences of social debt sharing in communal relationships. Emotion, 24(1), 225–233. https://doi.org/10.1037/emo0001271

КЛИМАТ НА БЕЗОПАСНОСТ В КОНТЕКСТА НА ВИСОКОРИСКОВИ ОРГАНИЗАЦИИ

Д-р Мартина Трушева-Найденова, АЕЦ „Козлодуй“

SAFETY CLIMATE IN THE CONTEXT OF HIGH-RISK ORGANIZATIONS

Martina Troucheva-Naydenova, PhD, “Kozloduy” NPP

Резюме: Настоящото изследване разглежда главно възприятията за безопасност на работното място на ръководители и работници. Същевременно с това са представени дефиниции за климат на безопасност, отделящи понятието от това за култура на безопасност. Изследването е проведено във високорискова организация, с помощта на въпросник от петдесет на брой твърдения. Очертани се разлики по отношение на позиция в организационната йерархия и категория персонал. Изследването ясно подчертава, че за разрешаването на някои проблеми, свързани с безопасността в организацията, е необходимо внедряването на управленски практики за непрекъснато подобряване на безопасността.

Ключови думи: климат на безопасност; култура на безопасност; инциденти, свързани с безопасността

Abstract: The present study examines mainly the perceptions of managers and workers about workplace safety. At the same time, definitions of safety climate that differ it from the safety culture concept are presented. The study was conducted in a high-risk organization, using a fifty statements questionnaire. Differences were outlined in terms of position in the organizational hierarchy and personnel category. The study clearly highlights that in order to solve some safety-related problems in the organization, it is necessary to implement management practices for continuous safety improvement.

Keywords: safety climate; safety culture; safety-related incidents

Един от най-добрите показатели за наличието на положителна култура на безопасност е добрият климат на безопасност. Д. Купър (2000) определя двете понятия – култура и климат като неразривно свързани, но с ясно обособени структури – възглед, към който се придържа и настоящият доклад. Според него културата на безопасност е много по-всеобхватна, отнася се до цялото, докато климатът се обуславя предимно от възприятията на служителите и отношението им към безопасността. Като най-важен показател за добро равнище на култура на безопасност е определяна степента, в която служителите на организацията са активно и ежедневно ангажирани с безопасността (Cooper, 2000).

В исторически план двете концепции за култура на безопасност и климат на безопасност са разработени поотделно. Произходът на термина „климат на безопасност“ се свързва с множество изследвания в областта на организационната култура. Д. Зохар (1980), въз основа на работата на Б. Шнайдер (1975) за организационния климат, представя понятието „климат на безопасност“ като обобщение на основните възприятия, които служителите споделят в рамките на работната среда, и които действат като референтна рамка за насочване към подходящо и адаптивно спрямо задачите поведение (Zohar, 2002; 2003; Zohar & Luria, 2005; Reiman, 2007). Той извежда отношението на ръководството към безопасността като основен фактор, влияещ върху културата на безопасност. Според него, т. нар. „климат на безопасност“ може да се измерва периодично, за да се осигури проактивен ключов показател за нивото на безопасност в една високорискова организация, а не само оценка на факторите, след като инцидент, злополука или събитие са вече налице.

Многостранният характер на климата на безопасност е изследван с цел категоризация и определяне на елементите, характеризиращи това понятие. Проучването на измеренията на климата на безопасност, или на обуславящите го фактори, е основен фокус за много

изследователи. Трудът на Зохар е едно от първите проучвания, които са определили и измерили климата на безопасност. Чрез извеждането на компоненти, съставящи климата на безопасност като специфичен вид организационен климат, е разработена скала за оценка на възприятията на служителите за безопасно поведение. Д. Зохар (1980) предлага осем факторен модел, от който две измерения са най-показателни за нивото на климата на безопасност: възприятията на работниците за управлението на безопасността и възприятията им по отношение на значението на безопасността в общите производствени процеси (Zohar, 1980 по Jebb, 2015; Zohar, 2002; 2003; Zohar & Luria, 2005).

По-късно тези измерения на климата на безопасност са тествани от Р. Браун и Х. Холмс (1986) и Н. Дедобелиър и Ф. Беланд (1991), което ги прави една от малкото скали на този климат, подложени на потвърдителни изследвания. Резултатите на Н. Дедобелиър и Ф. Беланд (1991) извеждат две ключови димeнсии за климат на безопасност: ангажираност на управлението към безопасността и включеност на работниците в безопасността (Guldenmund, 2000; Jebb, 2015). Ангажираността на ръководството за безопасност е измерение, което отразява възприятията на работниците за отношението на ръководството към безопасността и управленските практики за безопасност (Lee & Harrison, 2000; Cooper & Philips, 2004).

Според Международна агенция за атомна енергия (МААЕ) на базата на резултати от научни изследвания, изводи и поуки от организационни пропуски в управлението на безопасността, и от международното сътрудничество на експерти по безопасност под егидата на МААЕ, през последните години се появява широко съгласие за това кои са основните характеристики на културата на безопасност, в т.ч. и климата на безопасност. През 2020 г. е публикуван работен документ на Международната агенция, описващ т.нар. Хармонизиран модел на културата на безопасност, заимстващ структурата на модела на САЯО (PL, 2013; IAEA, 2002; IAEA, 2020)

М. О'Туул (2002) открива, че възприятията на работниците и служителите за ангажираността на управлението с безопасността са най-показателни за наличието на инциденти. Резултатът води до признаване на фактор на климат на безопасност от по-висок порядък, свързан с ангажираността на ръководството – управленски подход към безопасността (O'Toole, 2002). В свое проучване С. Мохамед (2003) предлага десет характеристики, като ключова според него е ангажираността на управлението, следвана от комуникации, правила и процедури за безопасност; подкрепяща среда; надзорна среда; включеност на служителите; лична оценка на риска; оценка на работната среда; работа под стрес и компетентност (Mohamed, 2003).

Организационното равнище не е единственото равнище, от което хората могат да споделят възприятия за климата. В големите организации е възможно работните групи или равнищата на работната сила да се различават в представите си за оценка и приоритет на безопасност поради различна работна среда и различни подходи на управление. Това разбиране за климата на безопасност на мултиравнище оказва влияние както на концептуалните, така и на практическите аспекти на културата и климата на безопасност. Редица изследвания идентифицират различия в показателите за климат на безопасност между различните подгрупи в организациите (Glendon & Litherland, 2001; Cox & Cheyne, 2000; Zohar & Luria, 2005). Д. Зохар и сътр. разработват модел на мултиравнища на климат на безопасност, който признава, че политиките, процедурите и практиките за безопасност се прилагат на различни организационни нива и това, което се осъществява на ниво работна група, може да варира, в зависимост от прилагания контрол. Резултати от други изследвания също са в подкрепа на съществуването на климат на безопасност на ниво работна група и

това най-вероятно е обяснението за различното представяне по отношение на безопасността в различните подразделения на една организация (Jebb, 2015).

В свое изследване в минната промишленост Л. Куи и сътр. (2013) установяват, че по-високите резултати на възприятията за опасна среда са свързани с по-високи нива на възприятията за климат на безопасност вероятно поради повишената информираност по въпросите за безопасността от страна на ръководството. Съответно, тези резултатите предполагат, че непосредствената работна среда може да доведе до различни възприятия за климат на безопасност. Това потвърждава уместността в твърдението на Д. Зохар, че съществуват възприятия за климата не само на организационно равнище, но също и на ниво работна група (Cui et al., 2013).

Климатът на безопасност, също така, може да се различава в зависимост от различните видове позиция в рамките на една организация. Проучвания сочат, че когато климатът на безопасност е „положителен“, ръководители и служители са на сходно мнение по отношение на причините за инциденти, свързани с безопасността. Когато климатът на безопасност не е на добро ниво, служителите са склонни да приписват отговорността за безопасността на ръководителите и обратното. Служителите и ръководителите проявяват групови различия при възприятията за отговорност за безопасността и са склонни да обвиняват, когато климатът на безопасност не е на добро равнище (Jeb, 2015).

Отново въз основа на прегледа на научната литература относно приписваните множество характеристики на климата на безопасност на работното място, за целите на настоящото изследване, са подбрани въпросници с добри психометрични характеристики, които обхващат основните компоненти, определяни като ключови за безопасността в работна среда (Cox & Cheyne, 2000; IAEA, 2002; Diaz-Cabrera et al., 2007; Abdullah et al., 2009; NRC, 2011; Nazaruk, 2011; Kines et al., 2011).

Настоящият доклад представя резултатите от проведено изследване на характеристиките на климата на безопасност в организация от висока надеждност. За измерване равнището на климата на безопасност на работното място е избрана методика, чиито подскали характеризират поведение и възприятие за безопасност на работното място както от страна на служителите, така и от страна на управлението.

Приложеният Въпросникът за климат на безопасност на работното място (Nordic occupational safety climate questionnaire NOSACQ-50) се състои от 50 твърдения, разпределени в седемфакторна структура, т.е. споделени възприятия за: Ангажираност на мениджмънта с безопасността; Упълномощаване за безопасност; Справедливост на мениджмънта по отношение на безопасността; Ангажираност на служителите с безопасността; Приоритет за безопасност на служителите и неприемане на риска; Комуникация, учене и доверие в компетентността на колегите; Доверие в ефикасността на системите за безопасност. NOSACQ-50 е разработен от екип от изследователи по безопасност на труда и е базиран както на теориите за организационен климат на безопасност, така и на предходни международни емпирични изследвания и резултати (Torner et al., 2008; Kines et al., 2011). Данните от емпиричното изследване са въведени и обработени със статистическата програма IBM SPSS Statistics, версия 31. За проверка на психометричните характеристики на използваните въпросници са приложени анализи на надеждността, айтемни и факторни анализи.

За пръв път инструментът е представен от създателите му на конференция за безопасност през 2008 година, а през 2011 година е публикуван в статията „Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate“ в International Journal of Industrial Ergonomics. Получено е официално съгласие от

изследователите, разработили инструмента, за адаптирането му към българските условия на труд и организационна среда. Чрез него климатът на безопасност се изследва като споделено възприятие на членовете на работните групи, на мениджмънт и служители, относно политиките, процедурите и практиките за безопасност в работната среда.

Организационният климат на безопасност се оценява от участниците в изследването чрез използването на 4-степенна Ликъртова скала за отговори: 1 – Напълно несъгласен/а; 2 – Несъгласен/а; 3 – Съгласен/а; 4 - Напълно съгласен/а, обозначаваща степента на съгласие с всяко едно от твърденията.

Въпросникът показва добри психометрични качества. Надеждността на метода е много добра – $\alpha = 0,92$. Обект на настоящото изследване са служители от високорискова организация в сферата на енергетиката в България. В инструкцията на въпросника е изрично подчертано, че получената от изследването информация ще послужи единствено за научни цели, като същевременно с това на изследваните лица им се гарантира анонимност. Въпросникът е предоставен на хартиен носител, както стандартно протичат проучвания от психологически характер в предприятието.

Извадката обхваща 421 изследвани лица, което е приблизително 11% от всички служители, работещи във фабриката. Изследваните лица са от различни нива на организационната йерархия и от различни подразделения – администрация, ремонт, експлоатация и др. Демографският профил на извадката е очертан чрез групиране на изследваните лица по възраст, образователен ценз, трудов стаж в предприятието, категория персонал и ниво в организационната йерархия.

Изследваните лица са част от организация, в която поддържането на високо равнището на безопасност е от изключително значение и се обуславя от спецификата на производствената ù дейност.

В зависимост от позицията в организационната йерархия и категорията персонал, и по-конкретно от съотношението между представителите на висшето и средното ръководство – 11,3% и служителите от изпълнителско ниво (88.7%), извадката е по-скоро репрезентативна за реалното съотношение в организациите. Половината от изследваните лица, участвали в изследването, са оперативен персонал, а 26,8% са инженерно-технически специалисти. На този фон административният персонал е представен от 4,7 % от извадката.

Извадката е умерено балансирана и представителна. Изводите, които се формулират от настоящото изследване, могат да бъдат пренесени за български организации, характеризиращи се с дейност, силно зависима от поддържането на високи равнища на безопасност.

Анализът на резултатите извежда възприятие за добро равнище на климат на безопасност на работното място с възможност за подобрение (M=3.11; SD=0.315).

Резултатите от проведения еднофакторен дисперсионен анализ показват, че се наблюдава статистически значимо различие във възприятието за равнище на климат на безопасност на работното място в зависимост от позицията в организационната йерархия.

Ръководният персонал има възприятие за по-позитивен климат на безопасност (M=3.20; SD=0.283), в сравнение със служителите от изпълнителско ниво (M=3.10; SD=0.317, при F=4.937, p=0.027). Това различие се открива по-конкретно в частта от оценката, която двете страни дават, за поддържането на високи равнища на безопасност от страна на управлението: ръководители (M=3.22; SD=0.281) и изпълнители (M=3.03; SD=0.350), при F=13.257, p=0.000 (Таблица 1).

Резултатът е очакван, тъй като възприятието на служителите за безопасност се оформя от прякото им взаимодействие с условията на работната среда, а ръководителите са по-

дистанцирани чисто физически от производствения процес. Но те също така са тези, които са натоварени с отговорността и имат инструментите да повлияват доброто представяне по отношение на безопасността.

Таблица 1. Различия в оценките на равнището на климата на безопасност на работното място в зависимост от позицията в организационната йерархия

Климат на безопасност	Позиция	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
Цялостно възприятие за климат на безопасност на работното място	Ръководно ниво	48	3.20	0.283	4,937	0,027
	Изпълнителско ниво	373	3.10	0.317		
Възприятие за поддържане на климат на безопасност от страна на мениджмънта	Ръководно ниво	48	3.22	0.281	13.257	0.000
	Изпълнителско ниво	373	3.03	0.350		

Констатира се, също така, и статистически значимо влияние на категорията персонал върху оценката за равнището на климата на безопасност на работното място, в това число отново е оценката за поддържане на безопасността от страна на мениджмънта. Тези резултати се разглеждат по-подробно при анализа на отделните компоненти на климата на безопасност (Таблица 2).

Таблица 2. Различия в оценките на равнището на климата на безопасност на работното място в зависимост от категорията персонал

Климат на безопасност	Категория персонал	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
Цялостно възприятие за климат на безопасност на работното място	Оперативен	219	3.07	0.294	2.741	0.028
	Ремонтен	21	3.21	0.274		
	Инженерно-технически	161	3.15	0.351		
	Административен	20	3.04	0.376		
Възприятие за поддържане на климат на безопасност от страна на мениджмънта	Оперативен	219	3.01	0.307	4.390	0.002
	Ремонтен	21	3.13	0.280		
	Инженерно-технически	161	3.10	0.423		
	Административен	20	3.04	0.398		

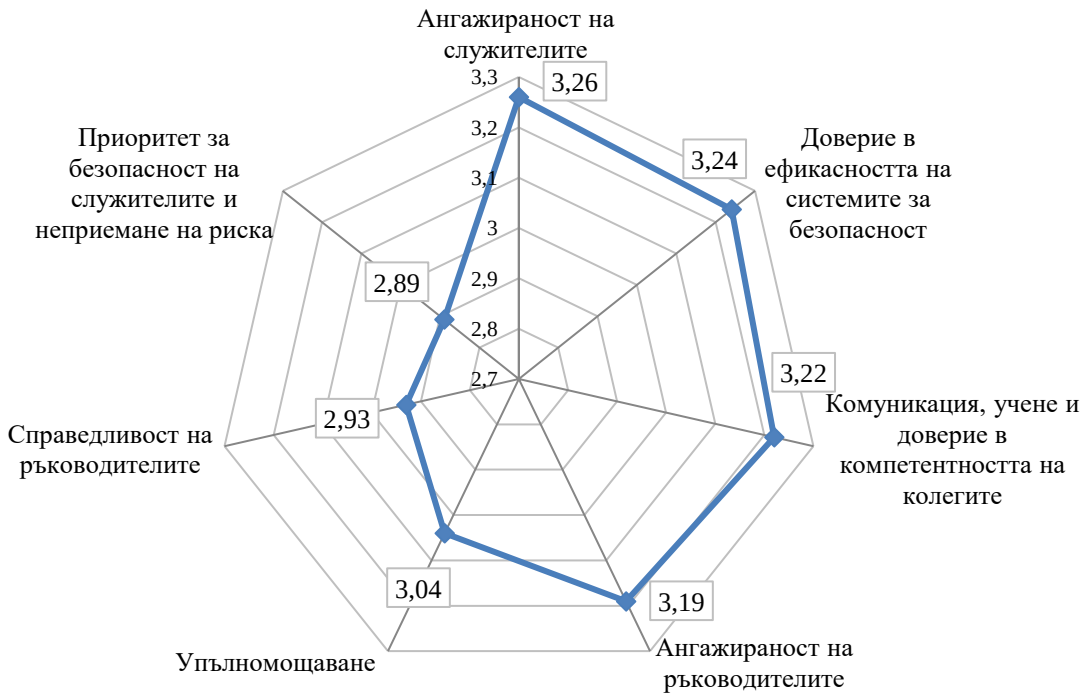
Оценката за равнището на климата на безопасност на ремонтния персонал (M=3.211; SD=0.2739) е следвана от тази на инженерно-техническия персонал. Това е очаквано, тъй като тази категория персонал работи в тесни параметри на критериите за безопасност и в работна среда с повишен риск от инциденти, поради естеството на своята работа. Доверието им в ефикасността на системите за безопасност, в колегите им и в управлението е ключово за безопасното изпълнение на поставените им задачи. Последното обяснява и най-ниската оценка на климата на безопасност, която е предоставена от страна на административния персонал.

Така резултатите извеждат възприятие за равнище на климат на безопасност на работното място, което се повлиява от позиционни фактори като категория персонал и ниво в организационната йерархия.

Изследването на отделните аспекти на климата на безопасност дава възможност да се установят специфичните за организацията практики и подходи за поддържане на безопасността на работното място, както и зависимостта им от демографските и позиционни характеристики. Резултатите, представени по-долу, онагледяват разликите в средните аритметични стойности за всеки един от компонентите на климата на безопасност (Фигура 1).

След анализ на резултатите на отделните компоненти на климата на безопасност на работното място, получени въз основа на методите на описателната статистика, може да се изведе като водещ за конкретната извадка, климат на безопасност определян от Ангажираността на служителите с безопасността. Изследваните лица определят като водещи споделената отговорност и споделените усилия за поддържане на високи равнища на безопасност, своята и на околните. Високо е оценено и Доверието в ефикасността на системите за безопасност. То е следващото измерение, което реципиентите оценяват като ключово за поддържането на добри нива на безопасност. Според хората, работещи в предприятието, е важно те да имат ясно поставени цели за безопасност и определят обучението по безопасност като ключово за предотвратяване на сериозни рискове и инциденти.

След тези два горепосочени водещи компонента на климата се нарежда Ученето, комуникацията и доверието в компетентността на колегите. Със своите високи показатели това измерение разкрива равнището на взаимно доверие в способността и компетентността на всеки от служителите да поддържа безопасността. Ключов момент тук е наличието на възможност за свободно обсъждане помежду им на възникнали проблеми, свързани с безопасността. Изследваните лица силно вярват, че ученето от опита повишава способността им за предотвратяване на евентуални бъдещи инциденти.



Фигура 1. Йерархично разпределение на средните аритметични стойности на компонентите на климата на безопасност за всички изследвани лица

Резултатите от описателната статистика разкриват и сравнително по-ниски показатели при два от компонентите, оформяйки възможности за развитие в тези две области: Справедливост на управлението и Приоритет за безопасност на служителите и неприемане на риска. Относително ниските резултати при Приоритета за безопасност на служителите и неприемането на риска обрисуват ситуация, в която служителите са склонни да поемат риск, за да завършат задачите си навреме. Това не означава, че работниците приемат инцидентите като неизбежна част от работата си, но приемането на риска насочва към възможност за предприемане на действия от страна на ръководството, които да акцентират върху приоритета за безопасност на служителите.

Другият основен показател за равнището на климата на безопасност е Справедливостта на ръководството. Относително по-ниските резултати на този компонент разкриват възможност служителите да не докладват за всички ситуации, застрашаващи безопасността, поради страх от санкции или наказание, както и вероятността при възникнали подобни ситуации ръководството да търси виновни служители, а не причините за проблема. Това са предпоставки за ограничаване на възможностите за докладване за рискови условия, възпрепятстващи ученето от опита, а оттам и предотвратяването на бъдещи подобни ситуации, които биха застрашили безопасността. Този компонент на климата оформя възможност за подобрение чрез промени в поведението на ръководството към управленски практики, свързани с по-справедливо отношение към служителите, които биха довели до цялостно повишаване на възприятието за климат на безопасност на работното място.

За установяване на взаимозависимости между отделните компоненти на климата на безопасност е проведен корелационен анализ. Наблюдават се статистически значими позитивни взаимовръзки между отделните измерения на климата.

Ангажираността на управлението за поддържане на високи равнища на безопасност е в силна взаимовръзка с Упълномощаване от управлението за безопасност ($r = 0.672$; $p < 0.01$). Този резултат разкрива, че колкото повече ръководителите се стремят да стимулират и да отчитат предложенията на служителите по отношение на безопасността, толкова повече служителите възприемат управлението като ангажирано с безопасността и компетентно да се справя с нея. Възпрепятстването на служителите да участват в решения, свързани с безопасността, води до възприятие за по-ниско равнище на ангажираност на управлението. Когато ръководството не стимулира служителите да работят съгласно правилата за безопасност, дори при дефицит от време, това води до липса на желание у самите служители да споделят предложения, свързани с безопасността, и обратното. Оценката от управлението за добре свършена работа, съгласно правилата за безопасност, дава възможност на служителите да проявяват инициатива за повишаване на компетентността си по отношение на безопасността и да търсят участие в разрешаването на проблеми, свързани с нея.

Наблюдава се също така, че колкото повече управлението стимулира участието на служителите в процеса на поддържане на високи равнища на безопасност чрез упълномощаване, толкова по-малко страх от санкции или наказание изпитват служителите и са по-склонни да докладват за инциденти, застрашаващи безопасността. Последното намира израз в повишена оценка за Справедливост на управлението ($r = 0.634$; $p < 0.01$). От друга страна, колкото повече управлението се ангажира с търсене на причините, а не на виновните при възникнал проблем, толкова по-лесно служителите ще се включват в разрешаването на тези проблеми.

Друга основна и статистически значима тенденция, която се наблюдава, е взаимозависимостта между Ученето, комуникацията и доверието и Ангажираността на

служителите ($r = 0.653$; $p < 0.01$). Това разкрива, че колкото повече доверие в компетентността на колегите си имат служителите, колкото по-склонни са да се учат от опита и да общуват свободно по темата за безопасността, толкова повече взаимни усилия те полагат за поддържане на високо равнище на безопасност, своята и на околните. И обратното, колкото повече споделена отговорност е налице, толкова повече нараства доверието на служителите помежду им, а оттам и по-добрата комуникация.

От своя страна, Доверието в ефикасността на системите за безопасност е в най-силна взаимовръзка с възприятието за климат, характеризиращ се с Учене, комуникация и доверие в компетентността на колегите ($r = 0.574$; $p < 0.01$). Това обяснява, че двата компонента се взаимоподдържат, като нарастването на доверието в компетентността на колегите, свободната комуникация и способността за учене от опита водят до повишаване на доверието в ефикасността на цялостната система за поддържане на безопасност.

Ангажираността на управлението и способността му да поддържа високи равнища на безопасност е в тясна взаимовръзка и с Ангажираността на служителите ($r = 0.559$; $p <0.01$). Това означава, че колкото повече споделена отговорност за поддържане на безопасност и усилия за избягване на рисковете се наблюдават у служителите, толкова по-ангажирано в тази посока ще бъде и ръководството. Когато, от своя страна, служителите виждат, че ръководството оценява безопасно свършената работа, поставя безопасността над производството и коригира незабавно проблемите, свързани с нея, толкова повече усилия за поддържането ù ще полагат и самите служители.

Обобщение

Анализът на получените от дескриптивната статистика данни разкрива, че основните характеристики на климата на безопасност на работното място се повлияват статистически значимо от позиционни фактори като ниво в йерархията на организацията и категория персонал. Като цяло, споделените възприятия на изследваните лица разкриват, че колкото по-ангажирано е ръководството на организацията с безопасността чрез:

- упражняване на контрол за поддържане на високи стандарти на работа;
- насърчаване на докладванията;
- включване на служителите във вземането на решения;
- търсене на причините за възникнали проблеми, а не на виновните, толкова по-инициативни и по-ангажирани са и самите служители с поддържането на безопасността. Тези взаимовръзки оформят възможностите за поддържане на организационен климат на безопасност, способен да се развива.

Библиография

Abdullah, N. A. C., Spickett, J. T., Rumchev, K. B., & Dhaliwal, S. (2009). Validity and Reliability of The Safety Climate Measurement in Malaysia. International Review of Business Research Papers, 5(3), 111-141.

Cooper, D. (2001). Improving Safety Culture: A Practical Guide. Applied Behavioural Science.

Cooper, M. D. & Philips, R. A. (2004). Exploratory analysis of the safety climate and safety behaviour relationship, Journal of Safety Research, 35, 497-512.

Cox, S. J. & Cheyne, A. J. T. (2000). Assessing safety culture in offshore environments. Safety Science, 34, 111-129.

Cui, L., Fan, D., Fu, D., & Zhu, C. J. (2013). An intergrative model of organizational safety behavior. Journal of Safety Research, 45, 37-46.

Díaz-Cabrera, D., Hernandez-Fernaud, E., & Isla-Diaz, R. (2007). An evaluation of a new instrument to measure organisational safety culture values and practices, Accident Analysis & Prevention, 39(6), 1202-1211.

Glendon, A. I. & Litherland, D. K. (2001). Safety climate factors, group differences and safety behaviour in road construction. Safety Science, 39, 157-188.

Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: A review of theory and research. Safety Science, 34, 215-257.

Guldenmund, F. W. (2010). Understanding and Exploring Safety Culture. Oisterwijk: Uitgeverij BOXPress.

International Atomic Energy Agency. (2002). Key Practical Issues in Strengthening Safety Culture. INSAG-15. Vienna: IAEA 1999.

International Atomic Energy Agency. Working Document (2020). A Harmonized Safety Culture Model, Vienna: IAEA.

Jebb, S. (2015). Reducing workplace safety incidents: bridging the gap between safety culture theory and practice, Queensland: University of technology.

Kines, P., Lappalainen, J., Mikkelsen, K. L., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., Tomasson, K., & Torner, M. (2011). Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. International Journal of Industrial Ergonomics, 41, 634-646;

Lee, T. & Harrison, K. (2000). Assessing safety culture in nuclear power stations, Safety Science, 34(1-3), 61-97.

Mearns, K., Flin, R., Fleming, M., & Gordon, R. (1997). Human and Organizational Factors in Offshore Safety. Offshore technology report: Health and Safety Executive Books.

Milijic, N., Mihajlovic, I., Strbac, N., & Zivkovic. Z. (2013). Developing a Questionnaire for Measuring Safety Climate in the Workplace in Serbia, International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE), 19(4), 631-645.

Mohamed, S. (2003). Scorecard Approach to Benchmarking Organizational Safety Culture in Construction, Journal of Construction Engineering and Management, January/ February, 80-87.

Nazaruk, M. (2011). Developing safety culture interventions in the manufacturing sector. University of Bath;

Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. Safety Science, 34, 99-109.

Nuclear Regulatory Commission (NRC) (2011). Final Safety Culture Policy Statement. Federal Register, 76(114), 34773-34778.

O'Toole, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture, Journal of Safety Reserch, 33, 231-243.

Reiman, T. (2007). Assessing Organizational Culture in Complex Sociotechnical Systems, VTT, JULKAISIJA – UTGIVARE.

Torner, M., Pousette, A., Kines, P., Mikkelsen, K. L., Lappalainen, J., & Tomasson, K. (2008). A Nordic questionnaire for assessing safety climate (NOSACQ). Working on Safety Conference Paper.

WANO, PL | 2013-1 Traits of a Healthy Nuclear Safety Culture.

Wiegmann, D. A., Zhang, H., von Thaden, T. L., Sharma, G., & Mitchell, A. (2002). A Synthesis of Safety Culture and Safety Climate Research. Technical Report ARL-02-3/FAA-02-2.

Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. Journal of Organizational Behavior, 23(1), 75-92.

Zohar, D. (2003). Safety Climate: Conceptualization, Measurement, and Improvement. In: Schneder, B. & Barbera, K. (Ed), The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture, 317-334.

Zohar, D. & Luria, G. (2005). A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates. Journal of Applied Psychology, 90(4), 616-628.

THE SUBJECTIVELY ESTIMATED COST OF THE CAREER DEVELOPMENT OF VETERINARY RESEARCH STAFF – AN EMPIRICAL ANALYSIS

Chief Assist. Prof. Laska Angelova, PhD, Trakia University, Stara Zagora
Prof. Tanya Taneva-Pokhlupkova, PhD, Trakia University, Stara Zagora

СУБЕКТИВНО ПРЕЦЕНЕНАТА ЦЕНА НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ НА ВЕТЕРИНАРНОМЕДИЦИНСКИ НАУЧНОИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ КАДРИ – ЕМПИРИЧЕН АНАЛИЗ

Гл. ас. д-р вм Ласка Ангелова, Тракийски университет, гр. Стара Загора
Проф. д-р Таня Танева-Похлупкова, Тракийски университет, гр. Стара Загора

Резюме: В центъра на изследването е поставен емпиричен анализ на значението на субективно преценената цена на професионалния успех като потенциален демотиватор за качествена и ефективна работа при академичните ветеринарномедицински научноизследователски кадри. Отчетени са преобладаващи високи субективни оценки за персонални жертви, като най-високи са те по отношение на психическото напрежение, личното време и личните средства. Усещането за твърде високата цена на професионалния успех във ветеринарномедицинската наука и висше образование нараства статистически значимо с усилване на мотивацията за постижения, но и детерминира по-слаб мотив за научна работа и по-слаби нагласи за кариерно развитие на изследвания академичен състав.

Ключови думи: кариерно развитие, лични жертви, персонални инвестиции, кариерен успех, човешки ресурси

Abstract: Empirical analysis of the importance of the subjectively assessed cost of professional success as a potential demotivator for quality and effective work among academic veterinary research staff is placed in the center of the research. Predominantly high subjective ratings of personal sacrifices were reported, with the highest ratings for mental strain, personal time, and personal funds. The feeling of the high price of professional success in veterinary medical science and higher education increases statistically significantly with the strengthening of the motivation for achievements, but also determines a weaker motive for scientific work and weaker attitudes towards career development of the studied academic staff.

Keywords: career development, personal sacrifices, personal investments, career success, human resources

Introduction

In the conditions of digital transformation, people are better connected, the boundaries of working hours are blurred, and a successful research career acquires new dimensions and necessary personal investments. In the recommendations of the Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA, 2017) of the EU, academic staff is placed at the heart of the modernization and quality of higher education and science in Europe. According to the agency, the human, professional and scientific capital of academic environment has a leading responsibility and importance in achieving Europe's strategic goals for the internationalization of higher education. Academic scientists are faced with new challenges in achieving professional success, tied to the requirements for quality and adequacy with the achievements of the international research network.

Achieving success is measured by personal achievements, by achieving excellence in a given field, by career development and recognition of the efforts made towards achieving a certain goal, but it always requires sacrifices in other significant areas of life. The time, effort, stress - mental and physical, neglect of personal life, health risks and others invested in the name of work and professional success are traditionally discussed in support of the benefits of hard work, but in

certain cases can be subjectively judged as excessive (sacrifices) and make work painful and/or uncomfortable (Roulet et al., 2015). The data in the published meta-analyses report that the feeling of too high a cost of professionalization (personal sacrifices) is a potential demotivator for quality and productive work, and weakens the pleasure of performance (Ilieva, 2009; Deighan, 2016; Dahlin et al., 2018; Ilieva, 2019; Sylqa, 2020); decreases generalized job satisfaction and weakens persistence of occupational choice (McArthur et al., 2021; Perret et al., 2020; Taneva, 2023); it can determine the current employee turnover (Deighan, 2016; Sylqa, 2020; Dahlin et al., 2018).

Data in specialized literature of recent years shows that the veterinary profession is characterized by high levels of stress, mental strain, excessive workload, feeling of fatigue, physical strain and health problems (McArthur et al., 2021; Perret et al., 2020 ; Connolly & Norris, 2024; Hilton et al., 2023). Vasilev (2008) found that cases of morbidity during professional veterinary medicine increased by 86.7% compared to the period before starting a career in the profession. The research is focused on veterinary practice, but outlines an excessively high cost of professional success and career development characteristic of the profession.

Purpose of the research

The values and importance of personal sacrifices for the sake of professional success and career development as potential demotivators for quality and effective work in veterinary medical research personnel are adopted as the goal of the present study. The research is organized into the following tasks:

1. An empirical study of the subjective cost of career development in the higher veterinary education and science system, as assessed by academic scientists.

2. Investigating the influence of the perception of personal sacrifices for the sake of professional success on work motivation, achievement motivation and on career development attitudes in veterinary science and higher education.

3. Material and methods.

For the purposes of the study, the subjective opinions of 389 academic researchers with a professional profile “veterinary medicine” under a permanent employment contract in four scientific research organizations in Bulgaria were examined: Faculty of Veterinary Medicine at Trakia University, Stara Zagora; Faculty of Veterinary Medicine at University of Forestry, Sofia; National science research institute of veterinary medicine, Sofia and Central Laboratory of veterinary-sanitary expertise and ecology, Sofia. The opinions were collected on two stages- initial and actual research.

At the initial stage, 275 researchers were covered by direct questioning using a paper-based questionnaire, and the actual empirical study covered the general population (114 respondents) from the academic staff of the Faculty of Veterinary Medicine at Trakia University, Stara Zagora, who provided the most typical, consistent and reliable results. The actual research was conducted through direct inquiry in electronic format using Google Docs resources. 70.17% of the respondents responded.

The subjective assessment of the possible personal deprivations (sacrifices, personal cost) of career development was studied based on the results of six sub-questions with answers based on three-point Likert scales. Respondents must select the correct rating from the scale: 1 - no; 2 - I cannot decide; 3 – definitely yes.

The career development attitudes of the respondents, their subjective assessments of: perspective, activity and completely clear opportunities for career development, career development as a personal matter, motives for scientific work and career development, financial

dimensions of professional functioning, motivation for achievements were taken as the main descriptors.

The specialized psychological test of McClelland (1961) adapted and standardized for Bulgarian respondents (Taneva, 2023) was used to measure achievement motivation. The measurement procedure that was used takes into account the strength of the motive to achieve success and the motive to avoid failure, and according to the results, the respondents are divided into four dimensions (strong motive to achieve success, weak motive to achieve success, weak motive to avoid failure, to a strong motive to avoid failure). It is these dimensions that were used to measure the influence of the perception of personal sacrifices for the sake of professional success on achievement motivation.

To measure motivation for work (character and intensity) a modified methodology of Taneva & Vatev (Taneva, 2021) was used, based on the theoretical formulation of Self Determination Theory (Ryan & Deci, 2019) for internal and external motivation for work. According to the applied methodology, the obtained data is summarized in three dimensions: internal motivation, external motivation and general motivation for work with three degrees of strength (high, medium, low). They are taken as the basis for the study of the influence of the perception of personal sacrifices for the sake of professional success on work motivation.

The obtained empirical data were statistically processed using IBM*SPSS*Statistics, Version 26 with one-way analysis of variance (ANOVA, $p \leq 0.05$), Student-Fisher t-test, descriptive statistics. The study is part of a larger research methodology (available in Angelova, 2024), the internal consistency of which was measured by the Cronbach α reliability coefficient.

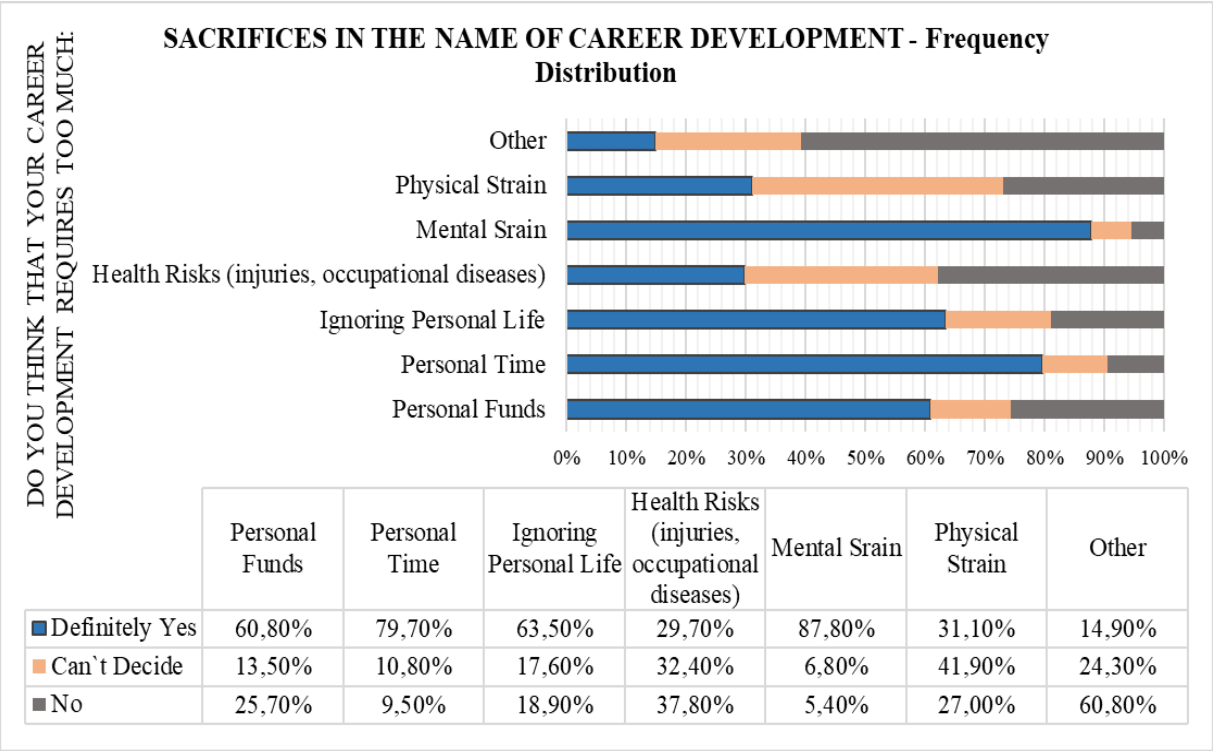
Results and Discussion

1. An empirical study of the subjective cost of career development in the system of higher veterinary medical education and science

The frequency analysis reported overwhelmingly high subjective ratings of personal sacrifice for the sake of career development among the veterinary academic staff covered by the study (Fig. 1). The results show that 63.51% of the aggregated subjective ratings of necessary career sacrifices are above the average scale mean, and 36.49% are below it.

The majority of respondents (60.8%) believe that their career development requires too much personal funds. Career development requires too much personal time for 79.7%. According to 63.5%, too much neglect of personal life is necessary for the sake of career development. The opinions regarding the health risks (injuries, occupational diseases) and physical stress endured in the name of career development are relatively evenly distributed. For the most part (87.8%), the respondents consider that the levels of mental stress in connection with the career development of their current job are too high (Fig. 1).

In an open-ended question, nearly 15% (fig.1) of the persons asked indicate as excessive other sacrifices in the name of career and work, among which: a feeling of constant discomfort in the current situation; struggle with rigid understandings and outdated principles; a lot of time lost in administrative and bureaucratic pursuits; a sense of the status quo and outdated principles of the old guild and a waste of energy and pointless fighting with them.



	Personal Funds	Personal Time	Ignoring Personal Life	Health Risks (injuries, occupational diseases)	Mental Srain	Physical Strain	Other
Definitely Yes	60,80%	79,70%	63,50%	29,70%	87,80%	31,10%	14,90%
Can`t Decide	13,50%	10,80%	17,60%	32,40%	6,80%	41,90%	24,30%
No	25,70%	9,50%	18,90%	37,80%	5,40%	27,00%	60,80%

Figure 1. Frequency distribution of the subjective evaluation of personal sacrifices in the name of career development

Compared by rating (fig. 2), the answer variants show that as the most necessary sacrifice for the sake of career development, the respondents put mental stress (Mean ± SD = 2.82 ± 0.52). Significant values of mental stress characteristic of the profession among practicing veterinarians were recorded by McArthur et al. (2021); Perret et al. (2020); Andela (2020); Connolly & Norris (2024); Hilton et al. (2023). According to their results, tension and stress in the profession generate: burnout (Hilton et al., 2023); danger and fatigue (Andela, 2020); emotional symptoms (Connolly & Norris, 2024) and other negative phenomena (reduced work effectiveness, motivation and high productivity, weakened intentions to stay in the profession).

As the second most important sacrifice, according to the data obtained, the respondents put the spent personal time (Mean ± SD = 2.70 ± 0.64), followed by neglect of personal life (Mean ± SD = 2.45 ± 0.80). The prevalent feeling of spending too much personal time and neglecting personal life indicates the presence of an imbalance between personal and professional life - already typical of the rapidly changing global labor market environment (Lopes et al., 2018). Such an imbalance is in contrast to modern understandings of a balanced and fully functioning personality (Ryan & Deci, 2019) and leads to a subjective perception of difficult and/or painful work (Roulet et al., 2015), causes declines in individual motivation (Deighan, 2016 and Sylqa, 2020), indicates errors in organizations (Dahlin et al., 2018) and determines employee turnover (Deighan, 2016; Sylqa, 2020).

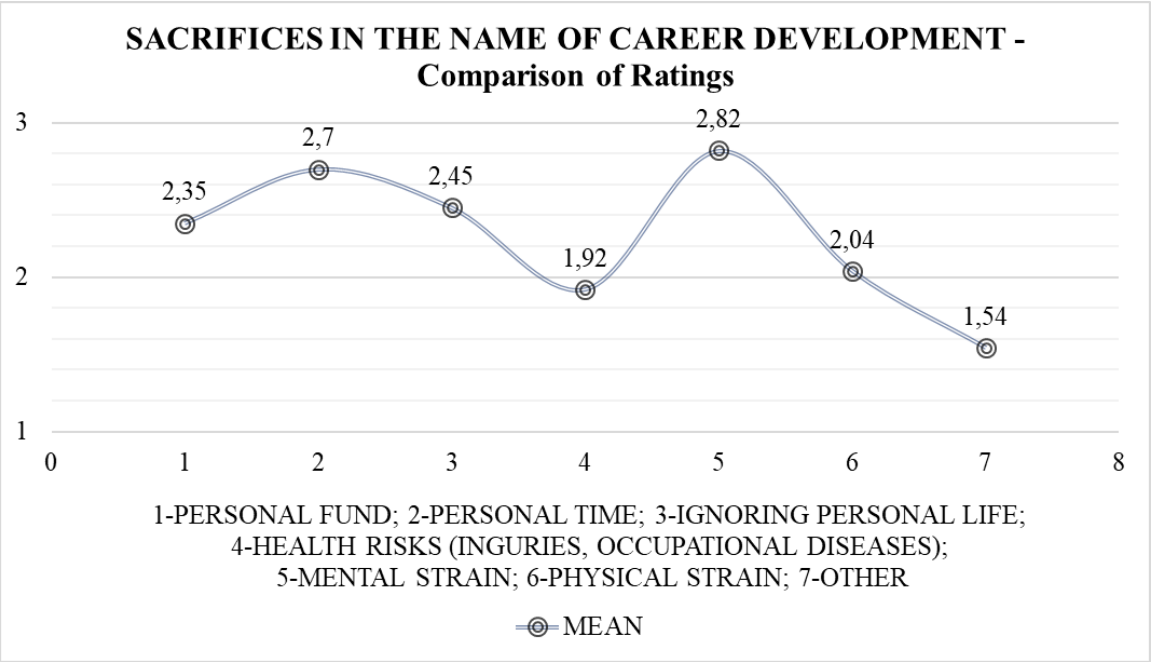


Figure 2. Comparison of ratings (average values of the summarized subjective ratings) of personal sacrifices in the name of career development

The rating of invested personal funds is also relatively high (Mean ± SD = 2.35 ± 0.87). Most often, the need to use personal funds for official purposes arises either in the absence of sufficient commitment on part of the organization or due to too many administrative obstacles and procedures. Sometimes the experimental situation in an academic environment requires rapid provision of a reagent, kit, device, software product, and consumables. At the same time, the procurement and financing procedures, as well as the time required to move the necessary documents, lead to the impossibility of this happening in the required time, which could explain the reported data. The use of personal funds for official purposes can be expected to lead to the accumulation of anxiety and dissatisfaction, weakening the motivation and desire for scientific work. Arriving at similar issues for staffing in science, Morris et al. (2021) formulate recommendations on the need for fair and clear criteria for allocating funds for research in science and accounting for their relationship with scientometric performance indicators.

The physical stress (Mean ± SD = 2.04 ± 0.77) and health risks (Mean ± SD = 1.92 ± 0.82) taken in connection with work and career development were rated comparatively less. There is a relative difference between the high levels of physical stress and health problems inherent in the profession of practicing veterinary doctors in the reviewed studies (including the results of Vasilev, 2008 and McArthur et al., 2021) versus the moderate values of physical stress and low levels of assumed health risks related to the work of the respondents from the Faculty of Veterinary Medicine. Thus, physical stress and health risks appear to be less characteristic of the veterinary profession in the conditions of an academic environment.

2. Influence of the feeling of personal sacrifices for the sake of professional success on work motivation, achievement motivation and on career development attitudes in veterinary science and higher education

The results of the dispersion analysis show that the subjectively assessed price of professionalization has a statistically significant influence on the attitudes towards career

development (Table 1) and the motivation for work and achievements (Table 2) of the veterinary medical academic staff.

Table 1. Influence of the subjective evaluation of personal sacrifices in the name of career development on respondents' attitude towards career development

Independent variable - Personal Sacrifices	*Dependent variable-attitude toward career development*	*Degrees of the independent variable*	*MEAN ($\bar{x}$) of the dependent variable*	*ANOVA (F, p<0.05)*	*T- criterion (t, p<0.05)*
Personal funds	Career development is a personal matter	No Can`t Decide Definitely Yes	$\bar{x}_1$= 2.53 $\bar{x}_2$= 1.90 $\bar{x}_3$= 2.16	**F=6.05 p= 0.00**	**$t_{1,2}$=3.51, p= 0.00 $t_{1,3}$=2.62, p= 0.01**
	Motive for work-scientific work	No Can`t Decide Definitely Yes	$\bar{x}_1$= 3.53 $\bar{x}_2$= 2.30 $\bar{x}_3$= 3.22	**F=7.38 p= 0.00**	**$t_{1,2}$=3.76, p= 0.00 $t_{3,2}$=3.21, p= 0.00**
Personal Time	Career development is a personal matter	No Can`t Decide Definitely Yes	$\bar{x}_1$= 2.71 $\bar{x}_2$= 2.00 $\bar{x}_3$= 2.19	**F=4.18 p= 0.02**	**$t_{1,2}$=2.69, p= 0.02 $t_{1,3}$=2.61, p= 0.01**
Ignoring personal life	Career development is a personal matter	No Can`t Decide Definitely Yes	$\bar{x}_1$= 2.57 $\bar{x}_2$= 2.00 $\bar{x}_3$= 2.17	**F=4.86 p= 0.01**	**$t_{1,2}$=3.18, p= 0.00 $t_{1,3}$=2.53, p= 0.01**
	Motive for work-scientific work	No Can`t Decide Definitely Yes	$\bar{x}_1$= 3.71 $\bar{x}_2$= 2.54 $\bar{x}_3$= 3.19	**F=6.73 p= 0.00**	**$t_{1,3}$=2.26, p= 0.03**

The more personal funds (F=6.05, p=0.00) and personal time (F=4.18, p=0.02) the respondents sacrifice, the more they neglect their personal life (F=4.86, p=0.01) for the sake of career, the more their opinion is reinforced that career development is not only a personal matter, but also an institutional commitment. This result reinforces the reasoning presented in the previous paragraph, that the high rating of personal funds invested in career development, subjectively assessed by the respondents, logically generates stronger attitudes of institutional commitment to the career development and professional success of the researchers covered by the study. At the same time, the assessment of the need for too many personal funds (F=7.38, p=0.00) and the sacrifice of personal life (F=6.73, p=0.00) also determine a weaker career motive "scientific work" in the academic institution (Table 1).

Among the respondents who most strongly claim that growth requires too many sacrifices, the career motive "scientific work" weakens, but they are also the researchers with a strong motivation to succeed, identified by the theory of motivation as the most valuable to organizations. The reported data can be explained by the theory of Heckhausen (2003) that strongly motivated people possess realistic personal standard. Therefore, they are expected to be oriented towards assignments with medium difficulty.

The data reported by the variance analysis show a negative influence on the internal motivation for work and the motivation for achievements, registered for all studied scales of

personal sacrifices (Table 2). The stronger perception of the respondents towards the investment of too much personal funds in career development (F=10.10, p=0.00) and taking too many health risks (F=8.09, p=0.00), mental stress (F=3.30, p=0.04) and physical strain (F=6.67, p=0.00) determines a weaker internal motivation for work.

Table 2. Influence of the subjective evaluation of personal sacrifices in the name of career development on respondents' individual motivation- to work and to achieve

Independent variable - Personal Sacrifices	*Dependent variable- Individual Motivation*	*Degrees of the independent variable*	*MEAN ($\bar{x}$) of the dependent variable*	*ANOVA (F, p<0.05)*	*T- criterion (t, p<0.05)*
Personal funds	Internal Work Motivation	No Can`t Decide Definitely Yes	$\bar{x}_1$= 2.58 $\bar{x}_2$= 1.90 $\bar{x}_3$= 1.96	**F=10.10 p= 0.00**	**$t_{1,2}$=3.84, p= 0.01 $t_{1,3}$=4.17, p= 0.00**
	Motivation to Achieve	No Can`t Decide Definitely Yes	$\bar{x}_1$= 2.63 $\bar{x}_2$= 1.89 $\bar{x}_3$= 1.98	**F=4.89 p= 0.01**	**$t_{1,2}$=2.03, p= 0.04 $t_{1,3}$=3.21, p= 0.00**
Personal Time	Motivation to Achieve	No Can`t Decide Definitely Yes	$\bar{x}_1$= 2.14 $\bar{x}_2$= 1.43 $\bar{x}_3$= 2.98	**F=11.15 p= 0.00**	**$t_{3,1}$=2.32, p= 0.02 $t_{3,2}$=4.34, p= 0.00**
Ignoring personal life	Motivation to Achieve	No Can`t Decide Definitely Yes	$\bar{x}_1$= 2.50 $\bar{x}_2$= 1.67 $\bar{x}_3$= 3.11	**F=13.75 p= 0.00**	**$t_{1,2}$=2.58, p= 0.02 $t_{3,1}$=2.26, p= 0.03 $t_{3,2}$=5.09, p= 0.00**
Health Risks (injuries, diseases)	Internal Work Motivation	No Can`t Decide Definitely Yes	$\bar{x}_1$= 2.32 $\bar{x}_2$= 1.75 $\bar{x}_3$= 2.23	**F=8.09 p= 0.00**	**$t_{1,2}$=3.56, p= 0.00 $t_{3,2}$=3.05, p= 0.00**
Mental Strain	Internal Work Motivation	No Can`t Decide Definitely Yes	$\bar{x}_1$= 2.75 $\bar{x}_2$= 1.80 $\bar{x}_3$= 2.09	**F=3.30 p= 0.04**	**$t_{1,2}$=3.01, p= 0.02 $t_{3,1}$=2.22, p= 0.03**
Physical Strain	Internal Work Motivation	No Can`t Decide Definitely Yes	$\bar{x}_1$= 2.25 $\bar{x}_2$= 1.84 $\bar{x}_3$= 2.35	**F=6.67 p= 0.00**	**$t_{1,2}$=2.69, p= 0.01 $t_{3,2}$=3.40, p= 0.00**
Other	Motivation to Achieve	No Can`t Decide Definitely Yes	$\bar{x}_1$= 2.89 $\bar{x}_2$= 2.14 $\bar{x}_3$= 2.91	**F=3.25 p= 0.05**	**$t_{1,2}$=2.73, p= 0.02 $t_{3,2}$=2.24, p= 0.04**

To summarize, the obtained data clearly visualize and emphasize the demotivating effect of the subjective perception of too high a cost (personal sacrifices) of professional success, professionalization and career development, valid for the covered academic research veterinary staff.

The reported results for achievement motivation are similar (Table 2). The motivation for achievement weakens, while moving from a dominant motive to achieve success to a dominance of the motive to avoid failure, with an increase of the feeling of excessive sacrifices in personal funds (F=4.89, p=0.01) and other personal investments in one's own career development and professional success (F=3.25, p=0.05). A stronger negative influence was registered for invested personal time (F=11.15, p=0.00) and neglected personal life (F=13.75, p=0.00).

Meanwhile, the higher the motivation for achievement, the more often respondents believe that their career development requires too many sacrifices, both in personal time ($R=0.389$, $p<0.01$) and physical strain ($R=0.265$, $p<0.05$), as well as in neglecting personal life ($R=0.347$, $p<0.01$) and taking health risks ($R=0.239$, $p<0.05$). The established interdependence between role overload and demotivation is analyzed by Deighan (2016), Dahlin et al. (2018), Silqa (2020). They establish that the aforementioned interdependence is a result of the so-called "management errors" with a dysfunctional effect for staff, also confirming the potentially demotivating importance of the necessary personal sacrifices (personal time, financial resources, personal life, mental strain, etc.) with their demotivating effect on individual motivation.

The combination of these established regularities, valid for the studied sample, is a prerequisite for the loss of high-quality and highly qualified personnel, attracted by the expectation of success with a not particularly heavy work schedule, sufficient personal time, more solid funding, eased procedures for securing the scientific research activity. In this direction are the works of Perkmann et al. (2013) and Hottenrott & Lawson (2015) which discuss the conditions for "brain drain" from academia to industry. At the same time, the obtained results confirm the presence of individuals with a high motivation for success, with a desire to progress in the profession, with persistence in achieving the set goals, with high work efficiency and with an attitude of self-realization, despite the awareness of the high price and sacrifices along the way to succeed in career development, as well as their internal resistance to this high price. Perkmann et al. (2013); Shmatko & Volkova (2017) and D'Este & Perkmann (2011) explain this phenomenon with the persistence of success-motivated scientists to prioritize the opportunity to continue their research. The obtained results communicate with the recommendation of EACEA (2017) for prioritizing the individual growth of academic staff, as well as with the opinion of the author's collective of the agency for an increased differentiation between teaching and research activities in academic institutions.

Conclusions

The reported data and the performed analysis allow the following conclusions to be drawn:

1. The respondents' accumulated feeling of disproportionality of personal investments compared to the benefits received from professional success and career - material and non-material - is visible. Ratings of too high a degree of sacrifice predominate, with the highest in terms of mental strain, personal time and personal resources.

2. The subjective assessment of too high a "cost" of career development in veterinary science and higher education increases with the strengthening of achievement motivation, but also determines a weaker "opportunity for scientific work" motive.

3. The perception of too high a price for academic growth and professional success in veterinary science generates a stronger perception of career development not only as a personal but also as an institutional commitment.

4. The sense of personal sacrifices (personal time, financial resources, personal life, mental strain, etc.) in the individual growth of the veterinary medical academic staff weakens individual motivation for work and achievements.

To summarize, the present study confirms the role of personal sacrifices for the sake of career development as a potential demotivator for quality and productive work, valid for the studied veterinary medical academic staff. The direct relationship between the state and the quality of the academic staff and the quality of higher education generates the need for periodic diagnosis and control of the causes determining attitudes about the excessively high cost of career development in an academic environment. Such monitoring would be beneficial for the management of the

interdependence between role overload and motivation, and would enable the minimization of the sense of personal sacrifice (personal time, financial resources, personal life, mental stress, etc.) in the individual growth and professionalization of the academic veterinary medicine staff.

Bibliography

Andela M. (2020) “Burnout, somatic complaints, and suicidal ideations among veterinarians: Development and validation of the Veterinarians Stressors Inventory”, Journal of Vocational Behavior (37), 48–55.

Angelova L. (2024) “Hierarchical mobility of scientific research personnel in the field of veterinary science and higher education”, PhD Thesis, Stara Zagora: Faculty of Veterinary Medicine, Trakia University.

Connolly C.; Norris K. (2024) “Understanding psychological outcomes following exposure to potentially morally injurious events in animal care: development of the Moral Distress-Posttraumatic Growth Scale for Veterinary Professionals”, New Zealand Veterinary Journal, 72(4), 201-211.

D’este P.; Perkmann M. (2011) “Why do academics engage with industry? The entrepreneurial university and individual motivations”, The Journal of Technology Transfer, 36, 316–339.

Dahlin K.; Roulet, T.; Chuang, Y. (2018) “Opportunity, motivation and ability to learn from failures and errors: Review, synthesis, and the way forward”, The Academy of Management Annals, 12 (1),1–26.

Deighan K. (2016) “Managerial Strategies for Reducing Employee Turnover in the Workplace, University of Prince Edward Island”, Canada: Isl. Scholar Robertson Library, 6–31.

EACEA (2017) “Modernization of Higher Education in Europe: Academic Staff -2017. Eurydice Report”. Audiovisual and Culture Executive Agency, Eurydice, European Commission, Education, Luxembourg: Publications Office of the European Union, <PDF: EC-01-17-491-EN-N, ISBN 978-92-9492-510-7> (15.01.2026).

Heckhausen H. (2003) “Motivation and activity”, St. Petersburg: Peter; M.: Meaning, "Masters of Psychology" Series.

Hilton K.; Burke K.; Signal T. (2023) “Mental health in the veterinary profession: an individual or organizational focus?”, Australian Veterinary Journal, 101(1-2), 41-48.

Hottenrott H.; Lawson C. (2015) “Flying the Nest: How the Home Department Shapes Researchers’ Career Paths”, ZEW - Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 15-050, <SSRN: https://ssrn.com/abstract=2642849> (15.01.2026)

Ilieva S. (2009) “Values and work motivation”, Sofia: UI "St. Kliment Ohridski"

Ilieva S. (2019) “Psychological capital and career orientations of young people”, XVIII International Scientific Conference "Applied Psychology and Social Practice", Varna: Free University "Chernorizets Hrabar", 57-77.

Lopez J.; Quaresma S.; Moura M. (2018) “Labour market attractiveness in the EU”, Luxembourg: Publications Office of the European Union

McArthur M.; Learey T.; Jarden A.; Van Gelderen I.; Hazel S.; Cake M.; Mansfied C.; Zaki S.; Matthew S. (2021) “Resilience of veterinarians at different career stages: The role of self-efficacy, coping strategies and personal resources for resilience in veterinary practice”, Vet Records 189 (12): e771 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34426964/> (15.01.2026)

Morris W.; MacGillivray E.; Pither E. (2021) “Self-promotion and the need to be first in science”, FACETS (6), 1881–1891.

Perkmann M.; Salandra R.; Tartari V.; McKelvey M.; Hughes A. (2021) “Academic engagement: A review of the literature 2011-2019”, Research Policy (50): 1, <DOI: 10.1016/j.respol.2020.104114> (15.01.2026)

Perret J.; Best C.; Coe J.; Greer A.; Khosa D.; Jones-Bitton A. (2020) “Association of demographic, career, and lifestyle factors with resilience and association of resilience with mental health outcomes in veterinarians in Canada”, Journal of the American Veterinary Medical Association (257):10 <DOI: 10.2460/javma.2020.257.10.1057> (15.01.2026)

Roulet J.; Sculean A.; Petersen P. (2015) “The Price of Success”, Oral Health & Preventive Dentistry, 13(1):3, Source PubMed, <DOI: 10.3290/j.ohpd.a33758> (15.01.2026)

Ryan R.; Deci E. (2019) “Brick by brick: The origins, development, and future of Self - Determination Theory”, In A. J. Elliot (Vol. Ed.) Advances in motivation science, Cambridge, MA: Elsevier Inc., 111–156.

Shmatko N.; Volkova G. (2017) “Service or Devotion? Motivation Patterns of Russian Researchers”, Foresight and STI Governance, 11(2)54–66

Sylqa D. (2020) “Motivation of people - theoretical models and practices”, Business management - XXX (2) Svishtov: D. A. Tsenov Academy of Economics, 5–25.

Taneva T. (2021) “Structure of the motivation of entrepreneurs in the agricultural sector”, Trakia Journal of Sciences (19 - Suppl. 1), 223–230 <doi:10.15547/tjs.2021.s.01.033> (15.01.2026).

Taneva T. (2023) “Motivation and structure of activity”, monograph, Stara Zagora: Academic Publisher, Trakia University.

Vasilev K. (2008) “Professional studies in model spheres of veterinary medical activity”, habilitation thesis, Stara Zagora: Faculty of Veterinary Medicine, Trakia University.

УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА И qEEG НЕВРОФИЙДБЕК ТЕРАПИЯ: РЕАЛНОСТ И ПЕРСПЕКТИВИ

Доц. д-р Дончо Донев, Тракийски университет, гр. Стара Загора

TALENT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION AND qEEG NEUROFEEDBACK THERAPY: REALITY AND PROSPECTS

Assoc. Prof. Doncho Donev, PhD, Trakia University, Stara Zagora

Резюме: Докладът разглежда управлението на таланта в организацията с акцент върху приложението на qEEG неврофийдбек терапия като иновативен метод за подобряване на когнитивните и емоционалните функции на служителите, което е ключово за развитието и оптимизацията на таланта. Анализира се съвременното състояние на научните изследвания и практики, свързани с терапията, нейното прилагане в организационна среда, както и потенциалът ѝ за интеграция в стратегиите за управление на човешкия капитал. Текстът е базиран на интердисциплинарен подход, комбиниращ психология, невронауки и технологични методи за оптимизиране на човешкия потенциал чрез управление на таланта в съвременните организации.

Ключови думи: управление на таланта, qEEG, неврофийдбек терапия

Abstract: The report examines talent management within organizations with a focus on the application of qEEG neurofeedback therapy as an innovative approach to enhance employees' cognitive and emotional functions, which is crucial for talent development and optimization. It analyzes the current state of scientific research and practices related to the therapy, its impact within organizational settings, and its potential integration into human capital management strategies. The text is based on an interdisciplinary approach combining psychology, neuroscience, and technological methods to optimize human potential through talent management in contemporary organizations.

Keywords: talent management, qEEG, neurofeedback therapy

Въведение

Управлението на таланта е от съществено значение за съвременните организации, тъй като подпомага устойчивия икономически растеж чрез фокус върху вътрешните ресурси и интелектуалния потенциал на служителите (Ivanov, 2021). В условията на динамична и иновативна икономика умелото управление и развитие на таланта допринася за успешната конкуренция, подобряване на качеството на продукцията и оптимизиране на разходите (Petrova, 2018). От тази гледна точка, правилният подход към управление на таланта представлява ключов фактор за постигане на организационните цели и развитие.

В този контекст qEEG неврофийдбек (неврофийдбек, базиран на данни получени чрез квантитативна електроенцефалография) представлява иновативен метод, който позволява измерване и регулиране на мозъчната активност с цел подобряване на когнитивните и емоционални функции, повишаване на саморегулацията и управлението на стреса сред служителите. Тези функции са значими за разкриване и развитие на индивидуалния потенциал и таланта на работното място (Schoenberg, David, 2014; Thibault, Lifshitz & Raz, 2016).

Въпреки съществуващия интерес, броят на изследванията, насочени към приложението на qEEG неврофийдбек в управлението на таланта в организационна среда, остава сравнително ограничен, но нарастващ (Gruzelier, 2014). Настоящият доклад се фокусира върху това да изследва наличната литература и да очертае актуалното състояние и възможностите за подкрепа на мениджмънта и организационното развитие.

Цел и обхват на доклада

Целта на доклада е да изследва интегрирания подход към управлението на таланта в организацията чрез въвеждане на qEEG неврофийдбек терапия като иновативен метод за подобряване на когнитивните и емоционалните функции на служителите. За постигането на тази цел е необходимо да се представи актуалното състояние на изследванията в областта, като се анализира ефективността и приложимостта на qEEG неврофийдбек терапията в контекста на развитието и оптимизацията на таланта, както и да се очертаят възможностите за по-широкото ѝ използване за управление на таланта в организацията.

Настоящото теоретично изследване обхваща няколко значими аспекта:

- управление на таланта и ролята му за организацията;
- принципи и технология на qEEG неврофийдбек терапията;
- анализ на емпирични данни и научни изследвания, свързани с приложението на qEEG неврофийдбек терапията при управление на таланта;
- идентифициране на предизвикателства и ограничения;
- възможности и перспективи за интеграция и развитие в рамките на управлението на таланта в организацията.

Теоретични основи

Талантът в контекста на организационната психология и мениджмънта може да се дефинира като комплекс от високоинтелектуални, творчески и личностни качества, които позволяват на индивида да постига изключителни резултати и да допринася съществено към успеха и адаптивността на организацията. Този потенциал изисква създаване на подходящи организационни и психологически условия за развитие и ефективно управление (Ivanov, 2021). В това отношение талантът се разбира не като качество, а като процес, което означава, че оцеляването му в условия на променяща се организация изисква работа и полагането на усилия от страна на всички в организацията – ръководители и служители. Така става ясно, че талантът може да бъде управляван основно чрез създаване на необходимите условия (Кортезова, 2024). А тези условия, на свой ред, могат да бъдат категоризирани в две големи групи – вътрешни и външни за индивида (Ivanov, 2021).

Целта е политиката за управление на таланта да бъде добре интегрирана в корпоративната култура и стратегиите, така че да се превърне в двигател на иновации, конкурентоспособност и адаптация към пазарните промени. От тази гледна точка нарастващото ѝ значение за управлението на организацията изисква търсене на иновативни и ефективни методи за управление на вътрешните ресурси. Такива методи трябва едновременно да удовлетворяват професионалните и личните потребности на служителите и да подпомагат тяхната идентификация и развитие като таланти.

Квантитативната електроенцефалография (qEEG) е техника за количествено измерване и анализ на мозъчната активност, при която чрез електроенцефалография (EEG) се записват мозъчните вълни с висока времева резолюция. След това записите се дигитализират и обработват с помощта на компютърни алгоритми за изследване на честотните компоненти, динамиката и топографията на мозъчните сигнали (Harmony, 2013; John & Prichep, 2019). Тези данни позволяват не само наблюдение, но и по-задълбочен анализ на функционалното състояние на мозъчните зони и тяхната комуникация.

Използването на qEEG е основа за неврофийдбек терапията, при която индивидите получават обратна връзка за тяхната мозъчна активност в реално време и се обучават да модифицират определени мозъчни вълни, чрез което подобряват своята когнитивна и емоционална ефективност (Marzbani, Marateb & Mansourian, 2016; Thibault, Lifshitz & Raz,

2016; Kopańska et al., 2022). Терапевтичното въздействие се базира изцяло на невропластичността – фундаментална характеристика на централната нервна система, която позволява мозъкът да се адаптира и реорганизира чрез формиране на нови невронни връзки в отговор на опита и ученето. Този процес стои в основата на неврофийдбек терапията, която използва техниката на qEEG неврофийдбек за обучение на индивидите да регулират мозъчната си активност, което води до дългосрочни промени в мозъчната им активност и поведението им (Sitaram et al., 2016). Чрез обратната връзка, получена в реално време, мозъкът може да бъде „трениран“ да развива по-ефективни функционални модели (Thibault, Lifshitz & Raz, 2016).

Ученето чрез неврофийдбек се основава на принципите на оперантното обуславяне, при което индивидът се мотивира да повтори поведение, което води до желаната мозъчна активност. Това подпомага процесите на невропластичност като насърчава синаптичната промяна и неврогенезата, които са ключови за адаптацията и функционалното възстановяване (Marzbani, Marateb & Mansourian, 2016). Така неврофийдбек терапията става процес на обучение и усъвършенстване на мозъчните функции, което води до повишаване на ефективността и благополучието на служителите и респективно до реализиране на техните таланти.

qEEG неврофийдбек терапията като метод за управление на таланта в организацията

Ролята на qEEG неврофийдбек при повишаване ефективността на служителите е научно подкрепена чрез множество емпирични изследвания, които показват положителен ефект върху когнитивните функции, управление на стреса и емоционалната регулация. В проучване, публикувано през 2023 г., е доказано, че тренировките с неврофийдбек подобряват вниманието и изпълнителните функции, като стимулират по-доброто самоконтролиране на мозъчните ритми, което води до повишена продуктивност (Russo et al., 2023). По-ранен систематичен преглед доказва, че qEEG неврофийдбек терапията има потенциал за увеличаване на когнитивните способности и креативността, както и за намаляване на нивата на тревожност и стрес, които са ключови фактори за ефективността в работната среда (Thibault, Lifshitz & Raz, 2016). Hammond (2018) обобщава данни от множество клинични проучвания, които показват, че неврофийдбек терапията значително подобрява концентрацията, работната памет и менталната устойчивост – ключови компоненти за повишаване на ефективността в професионалния контекст. Друго изследване, публикувано от Weber и колектив през 2020 г., анализира предсказващи фактори за успешни резултати от неврофийдбек терапия, като посочва индивидуалната неврологична структура и психологически характеристики като ключови за ефективността на терапията, което от своя страна е свързано с по-добри резултати на работното място. През 2017 г. Ros и колектив установяват, че правилната експериментална методология и включването на психосоциални фактори са решаващи за постигане на устойчиви подобрения чрез неврофийдбек, което подкрепя ролята му за повишаване на психологическата и когнитивна ефективност на работещите. В друго изследване със здрави субекти, 12 сесии на неврофийдбек са довели до съществено подобрение на концентрацията и работната памет, които са важни компоненти за успешното изпълнение на сложни задачи на работното място (Hammond, 2018). Освен това, подобрената регулация на мозъчната активност чрез qEEG неврофийдбек може да доведе до по-добри резултати, намаляване на професионалното прегаряне (burnout) и повишаване на емоционалната устойчивост.

Тези и много други изследвания устойчиво доказват позитивните ефекти от неврофийдбек терапията върху един или няколко от личностните диспозиции, свързани с управлението на таланта на работното място. Връзката между неврофизиологията и управлението на таланта е дълбока и комплексна, като основата ѝ е в разбирането, че мозъчните структури продуцират когнитивните, емоционалните и поведенческите способности на индивида, които съставляват неговия талант (Petrov, 2018). Неврофизиологичните механизми осигуряват физиологичния и психологически фундамент, върху който се равиват уменията за съзнателен контрол върху вниманието, паметта, креативността, мотивацията и социалните компетентости, важни за ефективното представяне в организационен контекст.

Изследвания показват, че управлението на таланта може да се обогати чрез техники, които модифицират мозъчната активност, както прави това qEEG неврофийдбек (Petrov, 2018; Ivanov & Petrov, 2018). Това създава възможности за прецизно идентифициране и оптимизиране на потенциала на служителите, които традиционните методи трудно могат да уловят.

Така неврофизиологията предоставя научната основа за прилагането на иновативни методологии в управлението на таланта, насочени към персонално развитие и адаптация към променящата се работна среда. Този подход улеснява създаването на интегрирани програми за управление на таланта, базирани на невронауките и спецификите на човешкия мозък, с цел максимално развитие на потенциала на служителите.

На фона на всички докладвани положителни резултати от прилагане на qEEG неврофийдбек за управление на таланта на работното място е логично да се очаква, че методът вече се въвежда ефективно в множество организации. На практика, това не е така. Причината може да бъде търсена в някои предизвикателства и ограничения пред метода.

Предизвикателства и ограничения

qEEG неврофийдбек изисква високоспециализирана апаратура и квалифициран персонал за коректна диагностика и провеждане на терапията. Сесиите са индивидуални (макар, че се разработват и групови варианти), което предполага и по-голям брой обучени специалисти. Липсата на достатъчно обучени специалисти и стандартизирани протоколи затруднява масовото внедряване в корпоративната среда (Ivanov, 2021).

Отговорът (реакцията) на всеки човек е строго индивидуална и варира в широки рамки. Това прави трудно прогнозирането на резултатите и налага персонализирани програми с дълъг период на адаптация (Weber et al., 2020). Липсата на гарантиран успех, или по-скоро успех с висока степен на неопределеност, е следващо ограничение на метода, което прави трудно вземането на решение за внедряване в организациите. За максимална ефективност се изисква разработване на персонални протоколи за работа, които се актуализират почти всяка сесия. На този етап от развитието на qEEG неврофийдбек не е възможно да се разработи универсална програма за определена организация или длъжност

Работата в една организация със силно чувствителна информация – каквато е тази, свързана с неврофизиологични данни за служителите – създава допълнителна административна тежест. Събирането и анализът на неврофизиологични данни изискват спазване на строги етични стандарти и защита на личната информация (Ivanov, 2021). Събирането и обработването на подобна информация от работодателите или ръководителите би могла да постави редица етични въпроси, на които трудно може да бъде даден еднозначен отговор.

Не бива да се подценяват и ресурсите, необходими за внедряване на qEEG неврофийдбек в организациите. Подобно начинание би изисквало значителни средства както финансови, така и времеви, което невинаги е приемливо за организации, особено с краткосрочни цели (Weber et al., 2020).

Не на последно място е субективният скептицизъм от страна на заетите в организацията към иновации, насочени към управление на таланта, които често се възприемат повече като инструменти, насочени към въздействие върху работещите в организацията. Липсата или недостатъчността на съдействие от страна на служителите може значително да забави или компрометира резултатите.

Перспективи

Въпреки всички ограничения, справка в научната база данни SCOPUS показва, че има постоянна тенденция към постепенно увеличаване на броя на изследванията, свързани с прилагане на qEEG неврофийдбек в организационна среда. За 5 години те са се удвоили. През 2018 г. са публикувани общо 15 изследвания на тази тематика (Keizer, Verhoeven & de Bruijn, 2019). А през 2023 г. броят им достига 30 (Aydin & Qiu, 2024). Броят се запазва през 2024, а през текущата година вече надхвърля 40. Прави впечатление, че след навлизането на изкуствения интелект, той успешно се имплементира и в qEEG неврофийдбек. Точно тази симбиоза между технологии би могла да реши голяма част от наличните към момента ограничения пред метода. От 2023 година са първите публикувани опити в тази посока (Dolgikh et al., 2020). А година по-късно е описан първият изцяло самостоятелен модул, базиран на изкуствен интелект, способен да провежда диагностика и адаптирана неврофийдбек терапия (Fernandez-Caballero, Martinez & Gil, 2024). В рамките на проекта NeuroAIreh@b е разработен и успешно се прилага qEEG неврофийдбек, изцяло управляван от ИИ. Без човешка намеса той успява да проведе диагностика, да състави индивидуален план за работа и да провежда пълноефективни сесии. При съпоставяне с резултати, постигнати в терапевтични сесии с реален терапевт, се оказва, че разликата в ефективността е 7,2% в полза на реалния терапевт. Подобен подход в развитието на qEEG неврофийдбек би направило метода достъпен за организациите, елиминирайки необходимостта от голям брой квалифицирани специалисти. Използването на изкуствен интелект значително би понижило разходите на организациите за внедряване на подобен метод за управление на таланта на своите служители. А разгръщането на пълния потенциал на служителите е една от приоритетните задачи на съвременната организационна психология.

Библиография

Кортезова, Е. (2024). Родителски нагласи към комуникативните нарушения на децата (3-7 години). Експериментално проучване. Бургас: Балтика-2002.

Aydin, I., Qiu, H. (2024). Methods for identifying epilepsy surgery targets using invasive EEG: A systematic review.” Biomedicines, 12(11), 2597,; <https://www.mdpi.com/2227-9059/12/11/2597/pdf?version=1731576895>; (дата на достъп – 28.10.2025)

Dolgikh, I. V., et al. (2020). Computer-based cognitive stimulation for posttraumatic cognitive impairment: A clinical case. Neuroscience and Behavioral Physiology, 50(1), 95-102.; <https://nnp.ima-press.net/nnp/article/download/1481/1159> (дата на достъп – 26.10.2025)

Fernandez-Caballero, A., Martinez, F., Gil, J. M. (2024). NeuroAIreh@b: An artificial intelligence-based methodology for personalized and adaptive neurorehabilitation.” Frontiers in Neurology, 14, 1258323.;

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fneur.2023.1258323/pdf> (дата на достъп – 26.10.2025)

Gruzelier, J. H. (2014). EEG-neurofeedback for optimising performance. I: A review of cognitive and affective outcome in healthy participants." Neuroscience & Biobehavioral Reviews, 44, 124-141, <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2013.09.015> (дата на достъп – 26.10.2025)

Hammond, D. C. (2018). Review of the therapeutic neurofeedback method using electroencephalography: EEG Neurofeedback." Bosnian Journal of Basic Medical Sciences, 18(4), 120-131, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6716090/> (дата на достъп - 28.10.2025)

Harmony, T. "The functional significance of EEG brainwave rhythms." International Journal of Psychophysiology, 89(3), 213-222., (2013); <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6123891/> (дата на достъп - 28.10.2025)

Ivanov, S. (2021). Creating an internal source of sustainable economic growth of the organization on the basis of talent management." Economic Bulletin of the Altai State University., <http://journal.asu.ru/ec/article/download/epb202120/7969> (дата на достъп - 28.10.2025)

Ivanov, S., Petrov, D. (2018). Dependence of dynamic of psychoautonomic criterions and characteristics features in biofeedback training sessions with temperament of patient." Bulletin of Tomsk State University. <https://bulletin.tomsk.ru/jour/article/download/1579/1102> (дата на достъп - 26.10.2025)

John, E. R., Prichep, L. S. (2019). Quantitative EEG and low-resolution electromagnetic tomography: normative, clinical, and research applications. Clinical EEG and Neuroscience, 50(2), 83-94., <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6908537/> (дата на достъп - 26.10.2025)

Keizer, M., Verhoeven, H., de Bruijn, E. R. A. (2019). The role of quantitative EEG in the diagnosis of neuropsychiatric disorders." Journal of Medical Life, 13(8), 8-15. <https://medandlife.org/wp-content/uploads/JMedLife-13-8.pdf> (дата на достъп - 28.10.2025)

Kopańska, M, Ochojska D, Dejnowicz-Velitchkov A, Banaś-Ząbczyk A. (2022 Feb 21). Quantitative Electroencephalography (QEEG) as an Innovative Diagnostic Tool in Mental Disorders. Int J Environ Res Public Health.;19(4):2465. doi: 10.3390/ijerph19042465. PMID: 35206651; PMCID: PMC8879113.

Marzbani, H., Marateb, H. R., Mansourian, M. (2016). Neurofeedback: A comprehensive review on system design, methodology and clinical applications." Basic and Clinical Neuroscience, 7(2), 143-158. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4892319/> (дата на достъп - 28.10.2025)

Nuwer, M. R. (2017). Standardized critical care EEG terminology: 2012 version. Journal of Clinical Neurophysiology, 29(2), 112-121

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6123891/> (дата на достъп - 28.10.2025)

Petrov, D. (2018). Psychological Analysis of Levels of Communicative Actions Construction." Psycholing Journal

<https://psycholing-journal.com/index.php/journal/article/download/281/145> (дата на достъп - 26.10.2025)

Petrova, N. (2018). Main trends in human resource management: National and foreign experience. Journal of Economic Research, 9(4), 8-15

<http://hjournal.ru/files/JER_9_4/JER_9.4_8.pdf> (дата на достъп - 28.10.2025)

Ros, T., Enriquez-Geppert, S., Zotev, V., et al. (2017). Consensus on the reporting and experimental design of clinical and cognitive-behavioural neurofeedback studies (CRED-nf checklist). Brain, 141(3), 711-720, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5319996/> (дата на достъп - 26.10.2025)

Russo, M., et al. (2023). Feasibility of a novel neurofeedback system: a randomized study on cognitive abilities in athletes." Frontiers in Human Neuroscience. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10576027/> (дата на достъп - 28.10.2025)

Schoenberg, P. L. A., & David, A. S. (2014). Biofeedback for psychiatric disorders: A systematic review." Applied Psychophysiology and Biofeedback, 39(2), 109-135. <https://doi.org/10.1007/s10484-014-9231-6> (дата на достъп - 26.10.2025)

Sitaram, R., Ros, T., Stoeckel, L., Haller, S., Scharnowski, F., Lewis-Peacock, J., Birbaumer, N. (2016). Closed-loop brain training: the science of neurofeedback. Nature Reviews Neuroscience, 18(2), 86-100. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4892319/> (дата на достъп - 28.10.2025)

Thatcher, R. W. (2018). Quantitative EEG and neurofeedback in clinical practice. Psychological Reports, 122(2), 449-469. <https://medandlife.org/wp-content/uploads/JMedLife-13-8.pdf> (дата на достъп - 28.10.2025)

Thibault, R. T., Lifshitz, M., & Raz, A. (2016). The self-regulating brain and neurofeedback: Experimental science and clinical promise. Cortex, 74, 247-261., <https://doi.org/10.1016/j.cortex.2015.10.024> (дата на достъп - 26.10.2025)

Weber, E., et al. (2020). Predictors of neurofeedback training outcome: A systematic review. NeuroImage, 210, 116582. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7327249/> (дата на достъп - 28.10.2025)

ПРИЛОЖЕНИЕ НА КВАНТИТАТИВНА ЕЕГ (qEEG) ПРИ ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ: ОБЗОР НА СЪВРЕМЕННИТЕ ПОДХОДИ

Доц. д-р Дончо Донев, Тракийски университет, гр. Стара Загора

APPLICATION OF QUANTITATIVE EEG (qEEG) IN PERSONNEL SELECTION: A REVIEW OF CONTEMPORARY APPROACHES

Assoc. Prof. Doncho Donev, PhD, Trakia University, Stara Zagora

Резюме: Представеният обзор анализира опита от прилагането на qEEG в процесите по подбор на персонал. Акцентът е поставен върху съвременните научни постижения и практически приложения, които интегрират qEEG като инструмент за оценка на когнитивните и емоционалните характеристики на кандидатите. Публикациите и изследванията показват, че тази технология позволява обективна, неврофизиологична диагностика на психологическите критерии на кандидатите, като по този начин повишава точността и ефективността на подбора. Въпреки напредъка, изследователите подчертават необходимостта от стандартизация и по-широко внедряване в практиката. Макар технологиите да се развиват и да са натрупани множество емпирични данни, все още липсва единен стандарт за интерпретация на qEEG-записите и за тяхното пряко съотнасяне към специфични психологически характеристики на кандидатите.

Ключови думи: подбор на персонал, qEEG, обзор, квантитативна електроенцефалография

Abstract: The present review analyzes the experience of applying qEEG in personnel selection. The focus is on current scientific achievements and practical applications that integrate qEEG as a tool for assessing the cognitive and emotional characteristics of candidates. Articles and studies indicate that this technology allows objective, neurophysiological diagnostics of psychological criteria of candidates, improving the accuracy and efficiency of the selection process. Despite progress, researchers emphasize the need for standardization and wider adaptation in real-world practice. Although technology advances and numerous studies have been accumulated, a unified standard for interpreting qEEG recordings and their direct correlation with specific psychological traits of candidates is still lacking.

Keywords: recrutment, qEEG, survey, quantitative electroencephalography

Въведение

В последните години организационната психология и управлението на човешките ресурси се развиват в посока на интеграция на нови технологии, които да осигурят по-обективна и надеждна оценка на кандидатите за работа в процеса на подбор (Woods et al., 2020). Традиционните методи – интервюта, психометрични тестове и панели за оценка – остават основни инструменти, но все по-често се поставя въпросът дали те са достатъчни, за да отразят комплексността на когнитивните и емоционалните характеристики, които определят трудовото представяне. В този контекст квантитативната електроенцефалография (qEEG) се явява обещаващ метод, който може да допълни съществуващите практики (Fingelkurts & Fingelkurts, 2022).

През последното десетилетие редица изследвания показват, че qEEG може да бъде използвана за оценка на внимание, изпълнителни функции, устойчивост на стрес и афективна стабилност – фактори, които са пряко свързани с трудовото представяне (Kopańska et al., 2025). Въпреки това, приложението на този метод в реалната практика при подбор на кадри остава ограничено поради редица обективни причини (Collura et al., 2025; Potočnik et al., 2021).

Цел и обхват на доклада

Основната цел на настоящия доклад е да анализира приложението на квантитативната електроенцефалография (qEEG) в процеса на подбор на персонал, като се акцентира върху

съвременните научни постижения, предизвикателствата и възможностите за бъдещо развитие. В този контекст qEEG се разглежда като потенциален инструмент за обективна оценка на когнитивни и емоционални характеристики на кандидатите.

Обхватът на доклада включва:

Преглед на актуални научни публикации от последните десет години, които разглеждат qEEG в когнитивната невронаука и организационната психология.

Анализ на връзката между qEEG показатели и трудово релевантни компетенции, като внимание, поведенчески контрол и устойчивост на стрес.

Идентифициране на предизвикателствата, свързани с използването на qEEG в практиките по подбор на кадри.

По този начин докладът се стреми да предостави систематизиран обзор, който да служи като основа за бъдещи изследвания и практическо внедряване на qEEG в процеса по подбор на кадри.

Теоретични основи

qEEG се базира на класическата електроенцефалография, но надградена чрез статистическа обработка на записаните мозъчни ритми и сравнение с нормативни бази данни. Това позволява обективна оценка на мозъчната активност чрез спектрален и топографски анализ. qEEG се различава от стандартната ЕЕГ по това, че използва референтни бази данни и алгоритми за извеждане на количествени показатели, които могат да бъдат свързани с когнитивни и афективни функции (Johnstone, Gunkelman & Lunt, 2022). qEEG включва анализ на мозъчните ритми δ (делта), θ (тета), α (алфа), β (бета) и γ (гама). Мозъчните ритми представляват елктрически вълни, генерирани от дейността на групи нервни клетки в главния мозък на човек. Техният анализ, както и оценката на функционалната свързаност между различни мозъчни структури, се използват за изследване на характеристики на вниманието, ефективност на краткосрочната и дългосрочната памет, поведенческия контрол и други ключови характеристики за трудовото представяне (Thatcher, 2016).

През последните години се натрупват доказателства, че qEEG може да бъде надежден инструмент за оценка на когнитивните процеси и афективни състояния, като същевременно предлага висока чувствителност към индивидуални различия (Hernández-Ruiz, 2020; Кортезова, 2024). Тъкмо в това се открива неговият потенциал за приложение в организационната психология и практиките по подбор на служители. Съществуват и изследвания, които описват приложимостта на qEEG при оценка на устойчивост на стрес и емоционална стабилност, което е особено важно в контекста на подбор на кадри за високорискови професии (Teplan, 2019). Друга област, в която qEEG се използва, е за изследване на невронни корелати на когнитивната гъвкавост и адаптивност – качества, които са пряко свързани с ефективността на служителите в динамична работна среда и имат пряко отношение към планиране и управление на промяната (Bennett & McKenzie, 2018).

Най-често изследвани с помощта на qEEG се оказват вниманието и бдителността. Проучвания върху пилоти и оператори показват, че α- (алфа) и θ- (тета) ритмите са пряко свързани с устойчивостта на вниманието и способността за справяне със задачи, изискващи висока и продължителна концентрация (Borghini et al., 2017). Подобни резултати се потвърждават и от изследвания, които използват обучителни тренажори за развиване устойчивостта и концентрацията на вниманието. Най-подходящ критерий за тяхната диагностика се оказва съотношението между θ/β (тета/бета) и ниски α- (алфа) честоти (Lin,

Hsieh & Wang, 2018). Това показва, че qEEG може да бъде приложен като скринингов инструмент за кандидати в професии, изискващи продължителна концентрация.

Друг важен аспект на оценката на кандидатите преди назначаване на работа е свързан с характеристиките на тяхната памет и устойчивостта на екзекутивните функции. Изследвания върху визуални задачи, изискващи активация на работната памет, показват, че повишената α-(алфа) активност в париеталните (тилни) зони и фронталната θ-(тета) синхронизация предсказват по-добро изпълнение и по-висока активност на оперативната памет (Gao, Fan & Wang, 2019). Подобни резултати се наблюдават и при изпълнение на multitasking (многозадачни дейности), където фронталната θ-(тета) активност е надежден маркер за екзекутивен контрол (Cohen, 2014). Тези данни са особено ценни за подбор на кадри в сфери, където се изисква едновременно управление на множество процеси, очаква се бързо ориентиране в многоаспектни и сложни задачи при запазване на самообладание и висока ефективност на когнитивните процеси.

Не по-малко значими са резултатите, свързани със стреса и афективната стабилност. Експериментални изследвания показват, че намаляването на α-(алфа) активността и увеличаване дела на θ (тета) и β (бета) ритмите са надеждни индикатори за остър стрес (Wang et al., 2021). В допълнение, фронталната α-(алфа) асиметрия и θ-(тета) активността се оказват предиктори за емоционална устойчивост при когнитивно натоварване (Liu et al., 2020; Kopańska et al., 2022). Това е особено важно за подбор на кадри в професии, свързани с високо напрежение и риск от емоционално прегаряне. Наличието на неврофизиологична предразположеност към прекомерен стресов отговор е почти сигурна гаранция за формиране на хроничен стрес вследствие на натоварване, което може да бъде свързано не само с естеството на труда, но и с процесите, съпътстващи назначението – въвеждане, адаптация, социализация. Приложението на qEEG за оценка на ментално натоварване и безопасност също е добре документирано. В симулации на шофиране и индустриално производство чрез оценка на α-(алфа) и θ- (тета) ритмите надеждно се предсказват уморяемост и спад в трудовото представяне (Putze et al., 2019). В тази област е приложена и невротерапия, базирана на qEEG, наречена неврофийдбек терапия. В резултат производителността на труда значително се увеличава (Arico et al., 2018).

Съвременните изследвания вървят и към изграждане на предиктивни модели, задаващи общовалидни принципи. Основната цел е тези зависимости да бъдат зададени като алгоритми, служещи за бъдещо автоматизиране на процеса по диагностика на когнитивните способности. Оказва се, че когнитивният потенциал при подбор най-точно може да бъде диагностициран посредством фронталната (челна) θ (тета) и париеталната (тилна) α (алфа) активности (Zhao, Zhang & Chen, 2020). Количествените съотношения на тези вълни в двете области позволяват доста точно да се правят изводи за ефективността на когнитивните процеси при конкретен кандидат. Същевременно е важно да се отбележи, че индивидуалните qEEG профили са устойчиви във времето и могат да бъдат използвани за персонализирана оценка на кандидати преди тяхното назначаване на работа (Ratti, Fanciullacci & Santarnecchi, 2021).

Има изследователски данни за провеждане на подбор за заемане на специфични работни места чрез прилагане на qEEG. При подбор на оператори в контролни центрове, чрез qEEG профилиране се диагностицират склонност към изпадане в апатичност, степен на готовност за отчитане на промени в средата и склонност към откриване на конфликти в постъпващата информация (Di Flumeri et al., 2019). При водачи в транспортния сектор чрез qEEG се улавят маркери на умора, които позволяват ранно откриване на микросън. По този начин се минимизира рискът от възникване на инциденти (Simon, Schmidt & Kincses, 2018).

Тези резултати показват, че qEEG може да бъде интегриран в процесите на подбор и обучение за професии, където безопасността е критична.

Предизвикателства пред приложението на qEEG в подбора на персонал

Въпреки обещаващите резултати от редица изследвания, приложението на квантитативната електроенцефалография (qEEG) в процесите на подбор на персонал среща редица предизвикателства. Те са свързани както с методологични и технически, така и с някои етични и правни ограничения.

Едно от най-значимите ограничения е липсата на единни стандарти за интерпретация на qEEG данни в контекста на човешките ресурси. Докато в клиничната практика съществуват утвърдени протоколи, в контекста на трудовата и организационната психология няма нормативна база, която да гарантира валидност и надеждност на резултатите (Thatcher, 2016). Това налага индивидуална интерпретация на резултатите от висококвалифицирани специалисти, което води до риск от свръхинтерпретация и неправилно използване на неврофизиологични данни при оценка на кандидати.

Не е за подценяване и фактът, че предиктивната валидност на qEEG спрямо реални трудови резултати остава ограничена. Макар да има доказателства за връзка между мозъчните ритми и когнитивните процеси, липсват проспективни изследвания, които да демонстрират надеждно предсказване на професионалната ефективност (Zhao, Zhang & Chen, 2020). Това е и най-честият довод на скептиците, използван срещу прилагането на метода при подбор.

Значима пречка представляват и техническите предизвикателства, които методът налага. Записът на ЕЕГ е чувствителен към артефакти, като движения на очите, мускулна активност и електростатичния фон на околната среда. Неправилната обработка на тези артефакти може да доведе до системни грешки и да компрометира надеждността на данните, като с това се компрометира и техният анализ (Teplan, 2019).

Не бива да се подценяват етичните и правните аспекти. qEEG генерира чувствителни данни за мозъчната активност, които могат да бъдат използвани за извеждане на личностни и когнитивни характеристики. Това поражда въпроси за поверителността, информираното съгласие и риска от дискриминация (Hammond, 2019). Интеграцията на qEEG в практиката изисква не само техническа надеждност, но и ясни етични стандарти, за да се гарантира защита на данните и недискриминативното им използване (Hammond, 2019). Проблемът за дискриминацията в процеса на подбор е един от нерешимите поради факта, че всеки оценъщен процес, по своята същност, е дискриминативен.

Не на последно място, липсват достатъчно обучени специалисти, които да могат да интерпретират qEEG данни в контекста на трудовата и организационна психология. Без подходяща експертиза съществува риск от неправилно използване или неправилна интерпретация на данните, което лесно може да доведе до загуба на доверие към метода (Bennett & McKenzie, 2018).

Възможности за преодоляване на предизвикателствата

Въпреки множеството ограничения и нерешени проблеми, приложението на qEEG в подбора на персонал открива редица перспективи за развитие. Тези възможности са свързани както с усъвършенстване на методологията, така и с интеграция на нови технологии и създаване на етична рамка, която да гарантира справедливост и надеждност на процеса по подбор.

Необходимо е разработването на стандарти, предназначени и адаптирани за употреба в контекста на трудовата и организационната психология. Те трябва да служат за интерпретация на qEEG данни. Докато клиничната практика вече разполага с утвърдени протоколи, в сферата на човешките ресурси липсва единна система, която да свързва неврофизиологичните показатели с конкретни трудови компетенции. Създаването на такива стандарти би позволило по-широко, безопасно и надеждно внедряване на метода.

Друга възможност е свързана с провеждането на проспективни изследвания, които да валидират предиктивната стойност на qEEG спрямо реални показатели за трудово представяне. Подобни данни се натрупват прогресивно, макар и темпото да не е напълно удовлетворяващо. Това ограничение би могло да се реши само в подходящата времева перспектива и чрез полагане на последователни усилия от цялата научноизследователска общност.

Комбинирането на qEEG с други инструменти – като психометрични тестове, симулации и изкуствен интелект – може да създаде мултимодални системи за оценка. Така се комбинират обективни неврофизиологични данни с психологически и поведенчески показатели, което увеличава точността и намалява риска от едностранна интерпретация. Подобен подход би бил много полезен и при събирането на данни за решаване на предизвикателствата, свързани със стандартите и с валидността.

Необходимо е изграждането на етична и правна рамка, която да гарантира защита на личните данни и недопускане на дискриминация. Това включва ясни правила за вземане на информирано съгласие, прозрачност на процедурите и ограничаване на достъпа на трети лица до чувствителна информация.

Ако бъдат създадени необходимите стандарти и те бъдат интегрирани в системи, базирани на изкуствен интелект, е напълно възможно да се неутрализира необходимостта от голям брой висококвалифицирани специалисти. В този случай, интерпретацията на данните ще бъде изцяло дигитализирана, а човешката намеса ще се свежда до провеждане на изследването, което е по-скоро лаборантска дейност.

Заключение

Настоящият обзор показва, че квантитативната електроенцефалография (qEEG) притежава значителен потенциал като инструмент за подбор на персонал. Изследванията от последното десетилетие демонстрират, че неврофизиологичните показатели, извлечени чрез qEEG, корелират с ключови трудови компетенции като внимание, оперативна памет, екзекутивен контрол, устойчивост на стрес и емоционална стабилност. Това отваря възможности за по-обективна и надеждна оценка на кандидатите, надхвърляща традиционните психометрични методи.

Въпреки това, анализът очертава и редица предизвикателства: липсата на единни стандарти за интерпретация в HR контекст, ограничената предиктивна валидност спрямо реални трудови резултати, техническите трудности при запис и обработка на данни, както и етичните и правни въпроси, свързани с поверителността и недискриминацията.

Основният извод е, че qEEG може да се превърне в ценен инструмент за организационната практика, но само ако бъде съпроводен от стандартизирани протоколи, проспективни изследвания за валидизация, интеграция с други методи за оценка и ясна етична рамка. Така технологията би могла да допринесе за по-ефективен, справедлив и научно обоснован процес на подбор на персонал.

Библиография

Кортезова, Е. (2024). Родителски нагласи към комуникативните нарушения на децата (3-7 години). Експериментално проучване. Бургас: Балтика-2002.

Arico, P., Borghini, G., Di Flumeri, G., & Babiloni, F. (2018). Brain–computer interface in occupational settings: Enhancing performance by monitoring mental workload with EEG. Sensors, (2), 645.; <https://doi.org/10.3390/s18020645>;(дата на достъп - 30.10.2025).

Babiloni, C., Del Percio, C., Lizio, R., Noce, G., Cordone, S., Lopez, S., Soricelli, A., Ferri, R., Pascarelli, M. T., & Nobili, F. (2020). Functional cortical source connectivity of resting state electroencephalographic alpha rhythms shows similar abnormalities in mild cognitive impairment due to Alzheimer's disease and Parkinson's disease. Clinical Neurophysiology, 131(3), 566–582; <https://doi.org/10.1016/j.clinph.2019.11.019>; (дата на достъп – 30.10.2025).

Bennett, T., & McKenzie, R. (2018). Quantitative EEG and cognitive flexibility: Implications for workplace performance. Journal of Cognitive Enhancement, 2(3), 245–256. <https://doi.org/10.1007/s41465-018-0072-9>; (дата на достъп – 28.10.2025).

Borghini, G., Astolfi, L., Vecchiato, G., Castagna, S., & Babiloni, F. (2017). Measuring mental workload with EEG in pilots: A review. Sensors, (12), 3065. <https://doi.org/10.3390/s17123065> ; (дата на достъп – 03.11.2025).

Cohen, M. X. (2014). Fluctuations in oscillation power and phase synchronization underlie variations in evoked responses. Journal of Neuroscience, 34(23), 8988–8998. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0570-14.2014>; (дата на достъп – 05.11.2025).

Cohen, S., Tsur, E. E., & Meiron, O. (2025). Passively listening to Mozart's sonata K. 448 enhances verbal working memory performance: A quantitative EEG study. Current Psychology, 44, 9342–9357. https://doi.org/10.1007/s12144-025-07755-6>; (дата на достъп – 05.11.2025).

Collura, T., Cantor, D., Chartier, D., Crago, R., Hartzoge, A., Hurd, M., Kerson, C., Lubar, J., Nash, J., Prichep, L. S., Surmeli, T., Thompson, T., Tracy, M., & Turner, R. (2025). International QEEG Certification Board guideline: Minimum technical requirements for performing clinical quantitative electroencephalography. Clinical EEG and Neuroscience, <https://doi.org/10.1177/15500594241308654>; (дата на достъп – 05.11.2025).

Di Flumeri, G., Borghini, G., Arico, P., & Babiloni, F. (2019). EEG-based mental workload assessment during monitoring tasks in industrial settings. IEEE Access, 7, 24304–24312; <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2898963>; (дата на достъп – 28.10.2025).

Fingelkurts, A. A., & Fingelkurts, A. A. (2022). Quantitative electroencephalogram (qEEG) as a natural and non-invasive window into living brain and mind in the functional continuum of healthy and pathological conditions. Applied Sciences, 12(19), 9560. <https://doi.org/10.3390/app12199560>; (дата на достъп – 05.11.2025).

Gao, Z., Fan, J., & Wang, T. (2019). EEG alpha power predicts individual differences in visual working memory performance. PLOS ONE, 14(7), e0219651. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219651>; (дата на достъп – 05.11.2025).

Hammond, D. C. (2019). Ethical considerations in the use of quantitative EEG and neurofeedback. Journal of Neurotherapy, 23(1), 1–12.
<https://doi.org/10.1080/10874208.2019.1573456>; (дата на достъп – 05.11.2025).

Hernández-Ruiz, J. (2020). Music-based interventions and quantitative EEG: A systematic review. Frontiers in Psychology, 11, 132.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00132>; (дата на достъп – 30.10.2025).

Höller, Y. (2021). Quantitative EEG in cognitive neuroscience. Brain Sciences, 11(4), 517. <https://doi.org/10.3390/brainsci11040517>; (дата на достъп – 30.10.2025).

Johnstone, J., Gunkelman, J., & Lunt, J. (2022). Clinical applications of quantitative EEG in neurotherapy: A review. NeuroRegulation, 9(1), 3–15. <https://doi.org/10.15540/nr.9.1.3>; (дата на достъп – 05.11.2025).

Kopańska, M., Ochojska, D., Sarzyńska, I., Bartkowska, O., Szczygielski, J. (2025). Quantitative and qualitative electroencephalography in the diagnosis and monitoring of depression: A modern approach to clinical neurophysiology. Frontiers in Human Neuroscience, 19. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2025.1624434>; (дата на достъп – 14.11.2025).

Kopańska M, Ochojska D, Dejnowicz-Velitchkov A, Banaś-Ząbczyk A. (2022). Quantitative Electroencephalography (QEEG) as an Innovative Diagnostic Tool in Mental Disorders. Int J Environ Res Public Health. 19(4), 2465. doi:10.3390/ijerph19042465; (дата на достъп – 14.11.2025).

Kropotov, J. (2016). Functional neuromarkers for psychiatry: Applications for diagnosis and treatment. Academic Press; <https://doi.org/10.1016/C2015-0-06135-2>; (дата на достъп – 14.11.2025).

Lin, C.-T., Hsieh, H.-C., & Wang, Y.-K. (2018). EEG-based attention level classification using machine learning. IEEE Access, 6, 41185–41192.
<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2855413>; (дата на достъп – 30.10.2025).

Liu, Y., Xiao, J., Li, Y., & Xue, H. (2020). Frontal alpha asymmetry and theta activity predict affective stability under cognitive load: An EEG study. Frontiers in Human Neuroscience, 14, 540.< https://doi.org/10.3389/fnhum.2020.00540>; (дата на достъп – 28.10.2025).

Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: Recent developments, challenges and future opportunities. European Journal of Work and Organizational Psychology, 30(2), 159–174. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1904898>; (дата на достъп – 30.10.2025).

Putze, F., Herff, C., Tremmel, M., & Schultz, T. (2019). EEG-based mental workload indices in realistic driving and monitoring tasks. Frontiers in Neuroscience, 13, 971. <https://doi.org/10.3389/fnins.2019.00971>; (дата на достъп – 14.11.2025).

Ratti, E., Fanciullacci, C., & Santarnecchi, E. (2021). Individual cognitive signatures from quantitative EEG: Stability and predictive value. Frontiers in Neuroscience, 15, 675432. <https://doi.org/10.3389/fnins.2021.675432>; (дата на достъп – 30.10.2025).

Simon, M., Schmidt, E. A., & Kincses, T. (2018). EEG markers of fatigue predict driving performance and microsleeps in simulator tasks. Frontiers in Human Neuroscience, 12, 421. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2018.00421>; (дата на достъп – 05.11.2025).

Teplan, M. (2019). Fundamentals of EEG measurement and qEEG applications. Measurement Science Review, 19(4), 192–200. <https://doi.org/10.2478/msr-2019-0024>; (дата на достъп – 05.11.2025).

Thatcher, R. W. (2016). Normative EEG databases and clinical applications. Clinical EEG and Neuroscience, 47(1), 31–40. <https://doi.org/10.1177/1550059415614859>; (дата на достъп – 14.11.2025).

Wang, X., Li, Q., Hu, Y., & Zhang, J. (2021). EEG-based stress detection using spectral features and functional connectivity. Sensors, 21(12), 4143.
<https://doi.org/10.3390/s21124143>; (дата на достъп – 30.10.2025).

Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. European Journal of Work and Organizational Psychology, 29(1), 64–77. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>; (дата на достъп – 14.11.2025).

Zhao, Y., Zhang, J., & Chen, L. (2020). EEG-based classification of cognitive potential using machine learning. Frontiers in Neuroscience, 14, 123.
<https://doi.org/10.3389/fnins.2020.00123>; (дата на достъп - 14.11.2025).

ВЛИЯНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ВЪРХУ УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Лъчезара Вуткова, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

THE IMPACT OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE SATISFACTION

Lachezara Vutkova, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Целта на настоящото изследване е да анализира връзката между лидерските стилове и удовлетвореността от работата на служителите в компания от енергийния сектор. Изследването е проведено сред 82 служители с различни демографски характеристики. Използвани са два стандартизирани инструмента: Многофакторен въпросник за лидерство (MLQ) на Бас и Аволио, адаптиран за български условия, и въпросник за удовлетвореност от работата, включващ четири фактора – удовлетвореност от управлението, характеристиките на работата, социалните взаимоотношения и възнаграждението. И двата инструмента показват висока надеждност (α = 0,94 и α = 0,95). Чрез корелационен анализ и регресионен анализ се установяват значими положителни взаимовръзки между трансформационното и харизматичното лидерство и основните фактори на удовлетвореността, като най-силен ефект се отчита върху удовлетвореността от управлението и взаимоотношенията с колегите. Резултатите подчертават ключовата роля на трансформационния и харизматичния стил за повишаване на удовлетвореността на служителите, както и значението на целенасоченото развитие на лидерските компетентности като стратегически ресурс за устойчиво организационно развитие.

Ключови думи: лидерство, удовлетвореност от работата, трансформационно лидерство, фактори за удовлетвореност

Abstract: The purpose of this study is to analyze the relationship between leadership styles and job satisfaction among employees in a company in the energy sector. The study was conducted among 82 employees with different demographic characteristics. Two validated instruments were used: the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) by Bass and Avolio, adapted for Bulgarian conditions, and a job satisfaction questionnaire including four factors—management satisfaction, job characteristics, social relationships, and remuneration. Both instruments show high reliability (α = 0.94 and α = 0.95). Correlation and regression analysis established significant positive correlations between transformational and charismatic leadership and the main factors of satisfaction, with the strongest effect reported on satisfaction with management and relationships with colleagues. The results emphasize the key role of transformational and charismatic leadership styles in increasing employee satisfaction, as well as the importance of targeted development of leadership competencies as a strategic resource for sustainable organizational development.

Keywords: leadership, job satisfaction, transformational leadership, satisfaction factors

Лидерството представлява ключов фактор за ефективното функциониране и устойчивото развитие на съвременните организации. То е един от най-силните предиктори за формирането на позитивни нагласи у служителите, включително удовлетвореност от работата, мотивация и организационна ангажираност. Изследването на това влияние има важно теоретично и практическо значение, тъй като очертава насоки за целенасочено развитие на лидерските компетентности в организациите с цел подобряване на работната среда и повишаване на организационната ефективност.

Теоретична рамка

Трансформационното лидерство е един от най-значимите и популярни подходи в съвременните изследвания, като интересът към него нараства особено силно от началото на 80-те години. При този тип лидерство съществува трансформационен процес както при лидера, така и при неговите последователи. Акцент се поставя върху ценностите, етиката, емоциите и високите стандарти, като същевременно удовлетворяват потребностите на последователите. Ключова роля играе харизмата на лидера. Говорим за лидерство, което

създава положителна промяна в последователите, като те се грижат както за своите взаимни интереси, така и за интересите на групата като цяло (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Според Одумеру и Огбона (2013) трансформационният лидер е личност, която успява да вдъхновява и стимулира своите последователи да постигат изключителни резултати, като същевременно променя начина им на мислене и отношение към проблемите. Такъв лидер обръща внимание на индивидуалните потребности и необходимостта от развитие на всеки член на екипа, като ги насърчава да разглеждат старите предизвикателства от нова перспектива. Съществена негова роля е да мотивира и възбужда у последователите ентусиазъм, който ги кара да влагат допълнителни усилия в името на груповите цели (Robbins & Coulter, 2007 по Odumeru & Ogbonna, 2013).

Трансформационното лидерство се характеризира с процес на взаимна промяна между лидера и последователите, при който се акцентира върху ценности, етика, емоции и високи стандарти на поведение. Чрез харизматично влияние, вдъхновение, интелектуална стимулация и индивидуализирано внимание лидерът създава условия за позитивна промяна, насочена както към индивидуалното развитие на служителите, така и към постигането на общите организационни цели (Bass & Avolio, 1993). Този стил на лидерство допринася за формирането на доверие, ангажираност и положителни нагласи към работата.

В рамките на пълния модел на лидерските стилове трансформационното лидерство се разглежда заедно с транзакционното лидерство и поведението laissez-faire. Транзакционният стил се основава на взаимоотношения на обмен между лидер и последователи, при които поведението се регулира чрез ясно дефинирани очаквания, награди и санкции (Burns, 1978). За разлика от него, laissez-faire стилът се характеризира с минимална лидерска намеса, което го отличава рязко от активните форми на лидерско поведение или така наречения либерален стил.

Като цяло трансформационното лидерство се отличава с по-висока ефективност в сравнение с транзакционното. Докато транзакционният стил на лидерство обикновено води до постигане на предварително очаквани резултати, трансформационният стил стимулира реализирането на постижения, които надхвърлят заложените цели.

Удовлетвореността от работата представлява една от основните нагласи в организационната психология и отразява емоционалната оценка на индивида за неговата професионална дейност. Според Лок (Locke, 1976, цит. по Arnold et al., 2005) тя е „приятно или положително емоционално състояние, произтичащо от оценката на работата или професионалния опит“. Удовлетвореността е резултат от взаимодействието между когнитивни и афективни компоненти и зависи както от обективните характеристики на работата, така и от субективните възприятия на служителите (Ригио, 2006).

Емпиричните изследвания последователно показват, че лидерството играе ключова роля сред факторите, влияещи върху удовлетвореността от работата. Българските изследвания също подчертават значението на взаимоотношенията с ръководителите като съществен компонент на социално-психологическия климат в организацията (Паспаланов, 1982 по Илиева, 1998). В този контекст лидерството се откроява като вътрешен фактор с особено силно влияние върху нагласите на служителите.

Редица изследвания доказват положителната връзка между трансформационното лидерство и удовлетвореността от работата. Bass и Riggio (2006) отбелязват, че лидери, които вдъхновяват, стимулират критичното мислене и проявяват индивидуална загриженост към последователите си, ръководят по-удовлетворени и ангажирани екипи. Тези резултати са потвърдени и в метааналитични изследвания, като Dumdum, Lowe и

Avolio (2002) установяват високи корелации между компонентите на трансформационното лидерство и показателите за удовлетвореност на служителите.

Теоретичните и емпиричните данни подкрепят разбирането, че лидерството, и по-специално трансформационният стил, оказва съществено влияние върху удовлетвореността на служителите, което обосновава избора на настоящата тема и насочва фокуса на последващото емпирично изследване.

Методология на изследването

С цел емпирична проверка на връзката между лидерските стилове и удовлетвореност от работата бе проведено изследване сред служители в компания, работеща в сферата на енергетиката. Фирмата е част от Австрийски енергиен концерн. Дейността на дружеството обхваща разпределение и продажба на електрическа енергия, топлоснабдяване и търговия с енергия и въглеродни емисии.

Извадката е съставена от 82 служители: 54 жени и 28 мъже, на възраст от 18 до 55 години, със стаж в компанията между 1 и над 16 години, 77 души с висше и 5 души със средно образование.

За изпълнението на целта бяха поставени следните задачи:

- Да се направи t-test и еднофакторен дисперсионен анализ, за да се установят различията на лидерските стилове според пола и демографските фактори;
- Да се направи корелационен анализ, за да се установят взаимовръзките между лидерските стилове и удовлетвореността;
- Да се направи регресионен анализ, за да се установи влиянието на лидерските стилове върху удовлетвореността на служителите.

На база на направения обзор на литературата по темата и с цел изпълнение на поставените задачи са изведени следните хипотези за анализ на настоящото изследване:

Хипотеза 1 Допуска се, че съществуват различия във възприетите лидерски стилове в зависимост от демографските фактори.

Хипотеза 2 Допуска се, че съществуват взаимовръзки между лидерските стилове и факторите на удовлетвореността.

Хипотеза 3 Допуска се, че лидерските стилове оказват влияние върху факторите на удовлетвореността.

За целите на изследването бяха използвани следните инструменти:

Използваният въпросник за лидерски стилове е разработен въз основа на многофакторния въпросник за лидерство (MLQ) на Бас и Аволио, адаптиран и стандартизиран за български условия от Илиева (2006). В него се измерват трите основни лидерски стила: транзакционен, либерален и трансформационен.

Надеждността на скалата на целия въпросник е много добра ($\alpha = 0,94$).

Удовлетвореността от труда в изследването беше оценена чрез скала от 19 твърдения, конструирана въз основа на най-често използваните инструменти за измерване на трудова удовлетвореност (Илиева, 1998). Основните аспекти, които се измерват, включват: удовлетвореност от управлението, характеристики на работата, социални взаимоотношения, удовлетвореност от възнагражденията.

Чрез Варимекс ротация са изведени 4 основни фактора, като общият процент вариация на всички е 69,2%. Факторите и процентните факторни тегла са следните:

Фактор 1 - Удовлетвореност от управлението: 20,314%,

Фактор 2 - Удовлетвореност от характеристиките на работата: 20,188%,

Фактор 3 - Социални взаимоотношения: 15,966%,

Фактор 4 - Удовлетвореност от възнагражденията: 12,722%.

Надеждността на скалата на целия въпросник е α = 0,95 за цялата извадка N=82.

За проверка на Хипотеза 1 са направени t-test и еднофакторен дисперсионен анализ ANOVA.

Интересно е да се отбележи, че въпреки липсата на статистически значими разлики, средните стойности при жените са по-високи в измеренията на трансформационното лидерство. Това е особено отчетливо при общата скала за трансформационен стил, където жените постигат по-висок среден резултат (x = 42,13) спрямо мъжете (x = 40,46). По-високите средни стойности при жените показват, че те възприемат своите ръководители като по-трансформационни, оценявайки ги като по-харизматични и вдъхновяващи в сравнение с мъжете. Този резултат може да се интерпретира в няколко посоки: от една страна, жените вероятно придават по-голямо значение на интелектуалното стимулиране (x = 11,0370) и на трансформационните качества в лидерското поведение, а от друга – е възможно да имат и по-високи очаквания към проявата на тези характеристики от страна на ръководителя.

При мъжете обаче се наблюдава тенденция към по-високи средни резултати при либералния стил (x = 9,3214) в сравнение с жените (x = 8,8704) и транзакционния стил на лидерство (x = 10,1071). Това насочва към различен акцент във възприятията по пол: докато жените оценяват по-високо трансформационните аспекти на лидерството, мъжете отдават по-голямо значение на стилове, които се свързват с по-голяма свобода на действие (либерален стил) или с ясно формулирани правила, контрол и възнаграждения (транзакционен стил).

Липсата на статистическа значимост показва, че наблюдаваните тенденции не могат да се считат за устойчиви и не следва да бъдат генерализирани.

За изследване на различията в перцепцията на респондентите за лидерския стил на техния ръководител в зависимост от възрастта е направен еднофакторен дисперсионен анализ ANOVA. Младите респонденти (до 35 години) дават по-високи оценки на транзакционния стил на лидерство (x = 10,3043), което може да се свърже с предпочитание към структурирани и ясно дефинирани правила и награди в ранните етапи на кариерата. Респондентите на средна възраст (35–45 години) оценяват най-високо трансформационния стил (x = 42,82), включително интелектуално стимулиране и вдъхновяване, което предполага по-голяма ценност на лидерски качества, насърчаващи развитие, мотивация и иновации. Най-възрастните респонденти (>46 години) дават най-високи оценки на либералния стил (x = 9,52), като същевременно оценяват по-ниско индивидуалното внимание, което може да отразява натрупания им опит и по-високите им очаквания за лидерската подкрепа.

Може да се заключи, че респондентите оценяват лидерските стилове на своите мениджъри по сходен начин, независимо от възрастта си, тъй като средните стойности са много близки. Това подсказва, че демонстрираните от мениджърите стилове на лидерство се възприемат по подобен начин от служители на различна възраст и че възрастта вероятно не е решаващ фактор за възприятията относно лидерския стил.

Анализът на лидерския стил на управление спрямо позицията на изследваните лица показва липсата на статистически значими разлики. Това предполага, че както средният мениджмънт, така и изпълнителите споделят подобни възприятия.

Като стойности мениджърите дават по-високи оценки на либералния (x = 9,32) и транзакционния стил (x = 10,10), което може да се дължи на по-голяма идентификация с тези аспекти на лидерството. Експертите дават по-високи оценки на харизматичността (x =

10,42), вдъхновяване (x = 10.51) и интелектуално стимулиране (x = 11.03), което води до по-висок среден резултат за трансформационния стил.

Няма статистически значими резултати при разглеждане на влиянието на образованието на изследваните лица спрямо лидерските стилове (p>0.05). Въпреки това наблюдаваните тенденции са, че респондентите с висше образование оценяват всички стилове на лидерство, включително трансформационния стил, малко по-високо (x = 42.07) спрямо тези със средно образование (x=33.60). Разликите са особено видими при трансформационния стил, харизматичността и интелектуалното стимулиране, което може да подсказва, че висшето образование е свързано с по-голямо внимание към лидерските качества, насърчаващи развитие и креативност.

За проверка на Хипотеза 2 бяха изследвани връзките между различни стилове на лидерство и факторите на удовлетвореност от: управление, характеристики на работата, взаимоотношения с колегите и удовлетвореност от възнаграждението. Направен беше корелационен анализ, като метод е използван коефициентът на Пиърсън (r), а нивата на статистическа значимост са отчетени при $p < 0,05$ и $p < 0,01$.

При либералния стил има една статистически значима връзка и това е с удовлетвореност от характеристиките на работата ($r = 0,301$; $p = 0.03$). Това може да бъде тълкувано като индикация, че свободата и липсата на строг контрол повишават субективното усещане за автономност и интерес към самата работа. В разглежданата организация това е пряко свързано и с естеството на работата, която е строго експертна и с това, че повече служители са с по-дълъг стаж в компанията. Спецификата на дейността предполага, че когато служителите имат свобода и автономност, това ги кара да възприемат и работата си като по-интересна и стимулираща.

Получената зависимост между либералния стил и удовлетвореността от характеристиките на работата може да се обясни с теорията за самоопределянето на Deci и Ryan (2000). Авторите подчертават, че удовлетворяването на базовите психологически потребности – автономия, компетентност и принадлежност – е ключово за вътрешната мотивация и удовлетвореността от работата. Либералният стил, предоставящ повече свобода и гъвкавост, създава условия именно за такава автономия, което обяснява положителната и значима връзка, установена в настоящото изследване.

Анализът на резултатите за останалите стилове показва ясни зависимости между тях и удовлетвореността на служителите. Най-силна връзка се наблюдава между харизматичното лидерство и удовлетвореността от управлението ($r = 0,700$; $p = 0.000$), както и при трансформационния стил ($r = 0,669$; $p = 0.000$). Това означава, че когато ръководителят е възприеман като харизматичен или трансформационен, служителите оценяват управлението като по-ефективно и удовлетворяващо. Статистически значими положителни зависимости се откриват и при характеристиките на работата – например при трансформационния стил ($r = 0,382$; $p < 0,001$) и при интелектуалното стимулиране ($r = 0,371$; $p < 0,001$). Тези резултати подсказват, че когато лидерите насърчават инициативност и креативност, работата се възприема като по-интересна и смислена. По отношение на взаимоотношенията с колегите, най-високи коефициенти се наблюдават при интелектуалното стимулиране ($r = 0,486$; $p = 0.000$) и мотивиращото вдъхновение ($r = 0,461$; $p = 0.000$), които са елементи на трансформационното лидерство. Това потвърждава, че стилове, насочени към подкрепа и окуражаване, благоприятстват социалния климат в екипа. Връзките с удовлетвореността от възнаграждението са по-слаби, макар и значими – например при харизматичния стил ($r = 0,315$; $p = 0,002$) и трансформационния стил ($r = 0,265$; $p = 0,008$). Вероятно това се дължи на факта, че заплащането е по-силно зависимо от

организационната политика, отколкото от лидерския подход, но лидерите все пак могат да влияят върху начина, по който служителите възприемат справедливостта на възнаграждението.

Положителните връзки между трансформационния стил и удовлетвореността намират подкрепа и в метаанализа на Judge и Piccolo (2004). Те показват, че този стил е по-тясно свързан с удовлетвореността от работата и лидера, отколкото транзакционният. Според авторите именно харизматичността и вдъхновяващото мотивиране обясняват този ефект – резултат, който се припокрива с настоящото изследване.

За проверка на Хипотеза 3 е направен регресионен анализ за всеки от факторите на удовлетвореността от: управление, характеристики на работата, взаимоотношения с колегите, възнаграждение.

Резултатите от регресионния анализ показват, че харизматичните лидери имат влияние върху удовлетвореността от управление ($\beta = 0{,}700$, $p = 0{,}000$), което обяснява 48,3% от вариацията ($R^2 = 0{,}483$). Това потвърждава, че харизматичното лидерство е ключов фактор за положителното възприемане на управлението. Това означава, че когато ръководителят е харизматичен – вдъхновява, печели доверие и създава усещане за обща цел – служителите оценяват управлението като по-ефективно и удовлетворяващо. Подобен извод съвпада и с тезата на Bass (1999), според който трансформационните лидери, които съчетават харизма, индивидуално внимание и интелектуално стимулиране, постигат по-високи нива на мотивация и удовлетвореност сред подчинените си.

Липсата на влияние на транзакционното лидерство означава, че промяната на заплащането няма да увеличи удовлетвореността от управлението.

Удовлетвореността от управлението е най-силната променлива, която е свързана с лидерството в направеното изследване.

При направен регресионен анализ за влиянието на лидерските стилове върху удовлетвореността от характеристиките на работата, резултатите показват два модела. Според първия модел трансформационното лидерство оказва влияние върху удовлетвореността от характеристиките на работата ($\beta = 0.382$; $p = 0.000$), като стилът обяснява 13,5% от вариацията ($R^2 = 0.135$). Във втория модел е включен и либералният стил на управление. Взети заедно обясняват 20,6% от вариацията ($R^2 = 0.206$). И при двата модела резултатите са статистически значими ($p = 0.000$), като и двата стила запазват статистическата си значимост – трансформационен ($\beta = 0{,}369$; $p < 0{,}001$) и либерален ($\beta = 0{,}284$; $p = 0{,}005$).

Това показва, че удовлетвореността от характеристиките на работата се предсказва най-добре от комбинацията между вдъхновяващи и стимулиращи управленски практики и предоставянето на повече свобода и автономия. Служителите ще оценят положително лидери, които ги вдъхновяват, насочват, споделят мисията, целите и задачите, водят организацията, като следват ясна стратегия, като това ще влияе върху цялостното удовлетворение от управлението.

Независимо че либералният стил на управление се третира негативно, тук има положително въздействие върху удовлетвореността от работата, защото работата е строго експертна, ясно регламентирана, повечето служители са с дългогодишен стаж и когато лидерите не ги контролират, дават им свобода на действие, служителите са по-удовлетворени. С това се обяснява положителното влияние на либералния стил върху удовлетвореността от характеристиките на работата.

От направения регресионен анализ става ясно, че трансформационният стил има висок статистически значим принос за удовлетвореността от взаимоотношенията с колегите ($\beta = 0.491$; $p = 0.000$), като стилът обяснява 23,2% от вариацията ($R^2 = 0.232$).

Тези резултати са особено важни, защото сочат, че качеството на взаимоотношенията между колегите не е само функция на индивидуалната им съвместимост, а зависят в значителна степен от лидерското поведение. Трансформационните лидери вдъхновяват, подкрепят и създават условия за сътрудничество, което укрепва доверието и сплотеността в екипа. Подобни изводи се подкрепят от Bass (1999), според когото трансформационните лидери създават „култура на доверие и уважение“, както и от Judge и Piccolo (2004), които установяват, че този стил е по-тясно свързан със социалния климат и удовлетвореността, отколкото транзакционният. Kouzes и Posner също подчертават, че „ефективните лидери насърчават сътрудничеството чрез изграждане на доверие и улесняване на взаимоотношенията“ (Kouzes & Posner, 2007: 244), което напълно съответства на настоящите резултати.

Коефициентът $\beta = 0,215$, което сочи за слаб до умерен положителен ефект, а стойността $p=0,004$ ($p<0,01$) потвърждава значимостта на резултата. Въпреки че размерът на ефекта е по-малък, моделът обяснява 8,8% от вариацията ($R^2=0,088$) в удовлетвореността от възнаграждението. Това означава, че възприятието на служителите за харизматичността на техния лидер има връзка с това как оценяват заплащането си. Вероятно харизматичните лидери създават усещане за признание и справедливост, което влияе положително върху удовлетворението от материалните аспекти на работата. Подобни изводи намират потвърждение в литературата. Kouzes и Posner подчертават, че лидерите, които дават признание на приноса на служителите, не само засилват вътрешната мотивация, но и укрепват усещането за адекватно възнаграждение (Kouzes & Posner, 2007).

Изследването на връзките между лидерските стилове и удовлетвореността от труда показва, че либералният стил е свързан единствено с удовлетвореността от характеристиките на работата. Свободата и липсата на строг контрол се възприемат положително в контекста на експертната дейност и дългия стаж на служителите, тъй като създават усещане за автономност и интерес към самата работа. В същото време либералният стил няма значимо влияние върху удовлетвореността от управлението, взаимоотношенията в колектива или възнаграждението, които зависят повече от организационната култура и политиките за заплащане.

За разлика от него харизматичното и трансформационното лидерство показват най-силна връзка с удовлетвореността на служителите. Когато ръководителите вдъхновяват, стимулират креативността и проявяват харизма, управлението се оценява като по-ефективно, работата се възприема като по-интересна, а социалният климат в екипа се подобрява. Макар връзките с удовлетвореността от възнаграждението да са по-слаби, те все пак съществуват и показват, че лидерите могат да влияят върху усещането за справедливост при оценката на материалните стимули. Това е свързано и със спецификите на бизнеса. Тъй като това е регулиран бизнес, в който няма голяма гъвкавост относно заплащането, инструментът в ръцете на ръководителите е да стимулират и вдъхновяват хората от екипите (отделите), както и да има прозрачност при даване на допълнителни възнаграждения.

Заключение

На база резултатите от изследването могат да се очертаят няколко основни препоръки. На първо място е важно да се развиват трансформационни и харизматични лидерски практики, които вдъхновяват, създават доверие и стимулират креативността. Служителите

възприемат управлението като по-справедливо и ефективно, когато ръководителите успяват да съчетаят стратегическа визия с внимание към екипа. Това може да стане като се инвестира в обучения и програми, които са насочени към развитие на вдъхновяваща комуникация, емоционална интелигентност, харизма, индивидуални менторски и коучинг сесии и други.

Накратко, трансформационните и харизматичните стилове на лидерство са най-благоприятни за удовлетвореността на служителите, докато либералният стил има ограничен, но контекстуално значим ефект, свързан основно със съдържанието на самата работа.

Библиография

Илиева, С. (1998). Привързаност към организациите. София: Албатрос

Илиева, С. (2006). Организационна култура: същност, функции, промяна. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Ригио, Р. Е. (2006). Въведение в индустриалната/организационната психология. София: Дилок

Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2005). Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace (4th ed.). Harlow, England: Prentice Hall/Financial Time

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. SAGE Publications.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9–32

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York, NY: Harper & Row

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead (pp. 35–66). Oxford, UK: Elsevier Science.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–768

Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2007). The leadership challenge (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. International Review of Management and Business Research, 2(2), 355–361.

УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ РАБОТАТА И ПРИВЪРЗАНОСТ КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА ПРИ ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОМЕНИ

Лъчезара Вуткова, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

JOB SATISFACTION AND COMMITMENT TO THE ORGANIZATION DURING ORGANIZATIONAL CHANGE

Lachezara Vutkova, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Целта на настоящото изследване е да анализира как организационните промени влияят на удовлетвореността от работата и привързаността към организацията на служителите от компания, работеща в сферата на енергетиката. Изследването е проведено сред 82 служители с различни демографски характеристики. Използвани са следните инструменти: Въпросник за привързаност към организацията на Дж. Мейер и Н. Алън и въпросник за удовлетвореност от работата, включващ четири фактора – удовлетвореност от управлението, от характеристиките на работата, от социалните взаимоотношения и от възнаграждението. И двата инструмента показват висока надеждност (α=0,749 и α=0,946). Чрез направените анализи са установени различията на удовлетвореността от работата и привързаността към организацията по време на организационни промени в организацията. Промените включват цялостна структурна промяна, обединяване на отдели и екипи, промяна в характеристиките и изискванията на отделните длъжности, оптимизация на работни процеси и внедряване на нови технологии. Получените резултати показват, че с увеличаването на трудовия стаж служителите придават по-голяма стойност на принадлежността си към организацията и възприемат напускането като свързано с по-сериозни лични загуби, затова е важно да има персонализирани стратегии за управление на промяната, както и насърчаване на организационната принадлежност.

Ключови думи: организационни промени, привързаност към организацията, удовлетвореност от работата, фактори за удовлетвореност

Abstract: The purpose of this study is to analyze how organizational changes affect job satisfaction and organizational commitment of employees in a company operating within the energy sector. The study was conducted among 82 employees with different demographic characteristics. The following instruments were used: J. Meyer and N. Allen's Organizational Commitment Questionnaire and a job satisfaction questionnaire including four factors—management satisfaction, job characteristics, social relationships, and remuneration. Both instruments show high reliability (α=0.749 and α=0.946). The analyses identified differences in job satisfaction and organizational commitment during organizational changes in the organization. The changes include a complete structural change, consolidation of departments and teams, changes in the characteristics and requirements of individual positions, optimization of work processes, and implementation of new technologies. The results show that as their length of service increases, employees attach greater value to their belonging to the organization and perceive leaving as associated with more serious personal losses, Therefore, it is important to have personalized strategies for change management and to encourage organizational belonging.

Keywords: organizational changes, commitment to the organization, job satisfaction, satisfaction factors

Въведение

В съвременната организационна среда управлението на промяната се утвърждава като ключов елемент за постигане на устойчиво развитие и дългосрочна ефективност. Глобализацията, ускореният технологичен напредък и динамичните пазарни условия налагат на организациите да въвеждат различни по характер и обхват промени, за да запазят своята конкурентоспособност (Burnes, 2017; Kotter, 1996). Тези промени често включват структурни трансформации, цялостна реорганизация на работата, промени в характеристиките и изискванията на отделните длъжности, оптимизация на работните процеси, както и дигитализация и внедряване на нови технологии.

Теоретичен обзор

Организационните промени оказват съществено влияние върху служителите, тъй като засягат утвърдени роли, отговорности и работни навици. Според Lewin процесът на промяна неизбежно поражда напрежение и несигурност, които могат да повлияят негативно върху нагласите и поведението на персонала, ако не бъдат управлявани ефективно (Lewin, 1951). В този смисъл начинът, по който се планират и реализират промените, е от решаващо значение за тяхното възприемане и успех.

Сред ключовите променливи, свързани с реакциите на служителите към организационните промени, са удовлетвореността от работата и привързаността към организацията. Удовлетвореността от работата отразява степента, в която служителите възприемат своята работа като значима и удовлетворяваща, и е тясно свързана с мотивацията и производителността (Locke, 1976). От своя страна, организационната привързаност се разглежда като психологическа връзка между служителя и организацията, която влияе върху лоялността, ангажираността и намеренията за напускане (Meyer & Allen, 1991).

Изследванията показват, че при добре управлявани промени, подкрепени от ефективна комуникация и лидерство, е възможно да се повиши както удовлетвореността от работата, така и организационната привързаност (Bass & Avolio, 1993).

Настоящият доклад има за цел да анализира връзката между различните видове организационни промени и нивата на удовлетвореност от работата и привързаност към организацията. Чрез теоретичен анализ на утвърдени модели и емпирични изследвания се търси по-задълбочено разбиране на човешкия фактор в управлението на промяната и на условията, при които организационните трансформации могат да доведат до положителни резултати както за служителите, така и за организацията като цяло.

Удовлетвореността от работата се разглежда като особено значима поради две основни причини. От една страна, тя се свързва с общото психологическо благополучие и психично здраве на индивида. Именно поради това психолозите и специалистите в сферата на човешките ресурси поставят акцент върху поддържането на високи нива на удовлетвореност от труда. От друга страна, широко разпространено е схващането, че удовлетвореността от работата е свързана с по-висока мотивация и по-добри резултати в изпълнението на служебните задължения. Въпреки това емпиричните данни показват, че тази зависимост невинаги може пряко да се установи. Връзката между удовлетвореността и трудовото представяне е класически пример за предположение, което на теория изглежда логично, но в практиката често се оказва трудно доказуемо (Arnold et al., 2005).

И. Наумов (2006) предлага модел за изследване на удовлетвореността от труда, който допълва модела на Hackman и Oldham (1976). Той включва пет основни детерминанти: предизвикателна и разнообразна работа с автономност и обратна връзка; справедливо възнаграждение и възможности за развитие; подкрепящи условия на труд; колегиална и ръководна подкрепа; съответствие между личност и работа. Моделът отчита културните и социалните особености и представлява адаптация и надграждане на класическите теории към българската трудова реалност.

Организационната привързаност се дефинира като степента, в която служителят се идентифицира с организацията, приема нейните цели и ценности и желае да запази членството си в нея (Mowday, Steers & Porter, 1979), като в условия на организационни промени тя има по-голяма управленска значимост от удовлетвореността от труда (Arnold et al., 2005). Най-широко използваната теоретична рамка е трикомпонентният модел на Meyer и Allen (1991), който разглежда привързаността като психологическо състояние и

разграничава афективна привързаност (емоционална идентификация и желание за оставане), продължителна/инструментална привързаност (осъзнати разходи и липса на алтернативи) и нормативна привързаност (морален и социален дълг). Емпиричните изследвания показват, че афективната и нормативната привързаност са по-тясно свързани с удовлетвореността, включеността и позитивното трудово поведение, докато инструменталната привързаност има по-слаба връзка с мотивацията и ефективността (Илиева, 1998). Ключов фактор за формирането на устойчива организационна привързаност, особено в периоди на промяна, е съответствието между индивидуалните и организационните ценности, което улеснява адаптацията, намалява несигурността и подпомага задържането на персонала.

Методология на изследването

С цел емпирична проверка на влиянието на организационните промени върху удовлетвореността от работата и привързаността към организацията беше проведено изследване сред служители в компания от сферата на енергетиката. Фирмата е част от Австрийски енергиен концерн. Дейността на дружеството обхваща разпределение и продажба на електрическа енергия, топлоснабдяване и търговия с енергия и въглеродни емисии.

Изследването е проведено в период на интензивни организационни промени, включващи структурно преструктуриране на отдели и управленски нива, цялостна реорганизация на работата, промени в съдържанието, характеристиките и изискванията на длъжностите, оптимизация на работните процеси, както и дигитализация чрез внедряване на нови технологии. Тези промени водят до различна степен на несигурност, адаптационни изисквания и промяна в условията на труд за отделните групи служители. В този контекст изследването цели да установи дали съществуват различия в организационната привързаност и удовлетвореността от работата в зависимост от демографските характеристики на служителите, което е в основата на формулираните хипотези.

Извадката е съставена от 82 служители: 54 жени и 28 мъже, на възраст от 18 до 55 години, със стаж в компанията между 1 и над 16 години, 77 души с висше и 5 души със средно образование.

За постигане на целта на изследването бяха формулирани следните задачи:

- Да се направи t-test и еднофакторен дисперсионен анализ, за да се установят различията на привързаността според пола и демографските фактори по време на организационните промени;
- Да се направи t-test и еднофакторен дисперсионен анализ, за да се установят различията на удовлетвореността според пола и демографските фактори по време на организационните промени.

След като беше направен преглед на литературата по темата и с цел изпълнение на поставените задачи, бяха формулирани следните хипотези за анализа в настоящото изследване.

Хипотеза 1: Допуска се, че съществуват различия по отношение на привързаността към организацията в зависимост от демографските фактори по време на организационни промени.

Хипотеза 2: Допуска се, че съществуват различия в удовлетвореността от работата в зависимост от демографските фактори по време на организационни промени.

За провеждането на изследването бяха използвани следните инструменти:

Привързаността към организацията беше измерена с въпросника на Дж. Мейер и Н. Алън, който включва 24 въпроса (Meyer & Allen, 1990 по Илиева, 2006). Авторите приемат, че организационната привързаност има три измерения – емоционална, инструментална и нормативна. Въпросникът е адаптиран за България (Илиева, 2006), като въз основа на факторен анализ, направен чрез Варимакс-ротация, се интерпретират пет фактора, които в различна степен се покриват с трите оригинални подскали. Те са: ценност на членуването, емоционална принадлежност, липса на алтернативи за напускане; нагласа за лоялност и лични жертви, свързани с напускането.

В рамките на настоящото изследване въпросникът потвърди своите психометрични качества, като отчетената стойност на коефициента на вътрешна консистентност (α на Кронбах) е 0.749.

Удовлетвореността от труда в изследването беше оценена чрез скала от 19 твърдения, конструирана въз основа на най-често използваните инструменти за измерване на трудова удовлетвореност (Илиева, 1998). Основните аспекти, които се измерват, включват: удовлетвореност от управлението, характеристиките на работата, социалните взаимоотношения, удовлетвореност от възнагражденията.

Чрез Варимекс ротация са изведени 4 основни фактора, като общият процент вариация на всички е 69,2%. Факторите и процентните факторни тегла са следните:

Фактор 1 - Удовлетвореност от управлението: 20,314%,

Фактор 2 - Удовлетвореност от характеристиките на работата: 20,188%,

Фактор 3 - Социални взаимоотношения: 15,966%,

Фактор 4 - Удовлетвореност от възнагражденията: 12,722%.

Надеждността на скалата на целия въпросник е $\alpha = 0{,}946$ за цялата извадка $N = 82$.

По време на организационните промени в компанията за проверка на Хипотеза 1 се изследваха различията в привързаността към организацията спрямо различни демографски фактори чрез t-тестове и еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA). Единствено при показателя „ценност на членуването“ се наблюдава статистически значима разлика между половете ($p = 0{,}047$). Жените ($x = 20{,}8519$) демонстрират по-силна връзка между членството в организацията и личното си чувство за идентичност и принадлежност, което показва, че за тях работното място е източник на смисъл, признание и взаимна подкрепа.

Резултатите показват, че с увеличаване на възрастта нараства усещането за ценност на членуването ($F = 15{,}541$, $p < 0{,}001$). Служителите над 46 години ($x = 23{,}6400$) отдават по-голямо значение на принадлежността си към организацията в сравнение с тези над 35 години ($x = 17{,}3913$) и по-младите до 35 години ($x = 17{,}3913$). Това може да се обясни с по-дългия професионален опит, по-силните социални връзки в организацията и по-голямата нужда от стабилност в кариерата. Подобно наблюдение се прави и при показателя „липса на алтернатива“ ($F = 7{,}518$, $p = 0{,}001$), като по-възрастните служители над 46 години ($x=12{,}6000$) възприемат по-силно ограничените възможности извън организацията и по-ниската готовност за смяна на работа.

Анализът на различията спрямо продължителността на трудовия стаж също показва значими резултати при „ценност на членуването“ ($F = 4{,}120$, $p = 0{,}04$) и „лични жертви от напускането“ ($F = 2{,}648$, $p = 0{,}04$), докато емоционалната привързаност е на границата на значимост ($F = 2{,}426$, $p = 0{,}055$). Служителите с над 16 години стаж оценяват принадлежността към организацията като най-значима ($x = 23{,}73$), докато новопостъпилите (до 1 година) и тези с до 5 години стаж дават по-ниски оценки ($x = 18$). Това показва, че дългогодишният опит и инвестицията във времето засилват идентификацията с организацията и възприемането на напускането като съпроводено с по-сериозни лични

загуби. Резултатите съответстват на модела на Meyer и Allen (1991), според който продължаващата привързаност (continuance commitment) се увеличава при значителни вложени ресурси и усилия.

В заключение, анализът показва, че по време на организационни промени демографските фактори като пол, възраст и трудов стаж оказват влияние върху различни аспекти на организационната привързаност. С напредване на възрастта и увеличаване на стажа служителите придават по-голяма стойност на членството си и възприемат напускането като по-значима загуба, докато жените се идентифицират по-силно с организацията по отношение на личната си ценност и принадлежност.

За проверка на Хипотеза 2 се допуска, че съществуват различия в удовлетвореността от работата в зависимост от демографските фактори по време на организационни промени.

Резултатите от анализа не показват статистически значими различия в удовлетвореността от работата по отношение на пола в условията на протичащи организационни промени. Въпреки това се открояват определени тенденции. По време на организационните промени жените оценяват по-високо почти всички измерения на удовлетвореността в сравнение с мъжете. По-конкретно, по-високи средни стойности при жените се наблюдават при удовлетвореността от управлението ($\bar{x}$ = 23,48 спрямо $\bar{x}$ = 22,07 за мъжете), характеристиките на работата ($\bar{x}$ = 20,24 спрямо $\bar{x}$ = 19,79), взаимоотношенията с колегите ($\bar{x}$ = 11,33 спрямо $\bar{x}$ = 10,96) и възнаграждението ($\bar{x}$ = 9,85 спрямо $\bar{x}$ = 9,14). Тези резултати могат да се интерпретират като индикация, че по време на периоди на промяна жените проявяват по-висока адаптивност и по-позитивна нагласа към променящата се работна среда. Въпреки това разликите не достигат необходимото ниво на статистическа значимост, за да бъдат приети за съществени.

По отношение на възрастта, в контекста на организационни промени, се наблюдава тенденция единствено при измерението „удовлетвореност от възнаграждението“. По-възрастните служители (35–45 години: $\bar{x}$ = 9,70 и над 46 години: $\bar{x}$=10,32) демонстрират по-висока удовлетвореност в сравнение с най-младата възрастова група (до 35 години: $\bar{x}$ = 8,69). Установената разлика е близка до границата на статистическа значимост ($t = 2.764$, $p = 0.069$). Тази тенденция може да се обясни с факта, че по време на организационни промени по-възрастните служители разполагат с по-голяма професионална сигурност, натрупан опит и по-добра позиция в организацията, което смекчава негативния ефект на промените върху възприятието за възнаграждението и условията на труд.

Получените резултати кореспондират със съществуващи изследвания, които подчертават, че в условията на организационни промени по-възрастните служители по-често запазват по-стабилни позиции и доходи, което води до по-висока удовлетвореност от работата (Pew Research Center, 2023).

Заключение и препоръки

Резултатите от изследването показват, че организационната привързаност и удовлетвореността от работата в условията на организационни промени са повлияни от демографските характеристики и заеманата позиция в организацията. По-високи нива на организационна принадлежност се наблюдават при жените и по-възрастните служители, което свидетелства за по-устойчива връзка с организацията и по-голяма стабилност в условията на промяна. В същото време мениджърите отчитат по-висока удовлетвореност от взаимоотношенията, което подчертава значението на управленската позиция за поддържането на положителна социална динамика по време на организационни трансформации.

На основата на тези изводи могат да се формулират няколко практически препоръки. На първо място, управлението на организационните промени следва да се основава на персонализирани стратегии, които отчитат демографските различия и специфичните потребности на служителите. Особено внимание е необходимо да се отдели на засилването на социалната свързаност и междуличностните взаимоотношения като ключови фактори за поддържане на удовлетвореността и организационната привързаност.

Мениджърите следва да бъдат целенасочено използвани като посредници на промяната, тъй като тяхната роля е съществена за комуникацията, изграждането на доверие и поддържането на позитивна работна среда. Заедно с това е важно да се насърчава организационната принадлежност чрез последователни управленски практики, ориентирани към признание, развитие и доверие.

В условията на ограничени финансови ресурси справедливостта и прозрачността при възнагражденията придобиват особено значение. В този контекст нематериалните стимули, като признание за приноса, възможности за професионално развитие и изграждане на доверие, се очертават като ключови средства за поддържане на удовлетвореността от работата и организационната привързаност на служителите.

Библиография

Илиева, С. (1998). Привързаност към организациите. София: Албатрос

Илиева, С. (2006). Организационна култура: същност, функции, промяна. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Наумов, И. (2006). Организационно поведение, София: Сиела

Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2005). Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace (4th ed.). Harlow, England: Prentice Hall/Financial Time

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. SAGE Publications.

Burnes, B. (2017). Managing change (7th ed.). Pearson Education.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60(2), 159–170

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1951). Field theory in social science. Harper & Row.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 129–169). Rand McNally.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.

Mowday, R., Steers, R. and Porter, L. (1979) The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, vol. 14, pp. 224–47.

Pew Research Center. (2023, March 30). How Americans view their jobs. Pew Research Center. [viewed 15 Jan. 2026]. https://www.pewresearch.org/social-trends/2023/03/30/how-americans-view-their-jobs/

ПОСЛЕДСТВИЯ ОТ БАЛАНСА РАБОТА – ЛИЧЕН ЖИВОТ ЗА АНГАЖИРАНОСТТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Гл. ас. д-р Дамяна Иванова, СУ „Св. Кл. Охридски“

THE IMPACT OF WORK–LIFE BALANCE ON EMPLOYEES ' JOB ENGAGEMENT

Chief Assist. Prof. Damyana Ivanova, PhD, Sofia University "St. Kl. Ohridski"

Резюме: В доклада е представено изследване на взаимовръзките между баланса *работа – личен живот* и ангажираността с работата. В проучването участват 115 работещи лица на възраст между 16 години и 28 години. Балансът *работа – личен живот* е измерен чрез скалата на Хеймън (Hayman, 2005), включваща три подскали: намеса на работата в личния живот, намеса на личния живот в работата и взаимно обогатяване между двете сфери. Ангажираността с работата е проучена чрез кратката версия на Job Engagement Scale (JES-9), включваща физическо, емоционално и когнитивно измерение.

Резултатите показват по-скоро висока степен на ангажираност с работата. Най-силно изразена е физическата ангажираност. При баланса *работа – личен живот* най-висока е намесата на личния живот в работата, следвана от взаимното обогатяване, докато намесата на работата в личния живот е по-слабо изразена за конкретната извадка. Отчетени са статистически значими положителни взаимовръзки между намесата на личния живот в работата и ангажираността, както и между взаимното обогатяване и трите измерения на ангажираността. Намесата на работата в личния живот не показва статистически значима връзка с ангажираността. Подсилването между работата и личния живот в най-висока степен детерминира емоционалната ангажираност за участниците от конкретната извадка. Получените резултати подчертават сложния характер на взаимодействието между професионалната и личната сфера.

Ключови думи: баланс *работа – личен живот*, ангажираност с работата

Abstract: This paper presents a study of the interrelationships between work – life balance and job engagement. The study included 115 employed participants aged between 16 and 28 years. Work – life balance was measured using Hayman's scale (Hayman, 2005), comprising three dimensions: work interference with personal life, personal life interference with work, and work/personal life enhancement. Job engagement was assessed using the short version of the Job Engagement Scale (JES-9), comprising three dimensions: physical, emotional, and cognitive engagement.

The results indicate relatively high levels of job engagement across all three dimensions, with physical engagement being the most pronounced. Regarding work – life balance, personal life interference with work showed the highest mean level, followed by work/personal life enhancement, whereas work interference with personal life was less pronounced. Statistically significant positive associations were observed between personal life interference with work and job engagement, as well as between work/personal life enhancement and all three dimensions of job engagement. Work interference with personal life was not significantly associated with job engagement. Work–personal life enhancement is the strongest determinant of emotional engagement among the participants in the specific sample. The findings highlight the complex nature of the interaction between the professional and personal spheres.

Keywords: work – life balance, job engagement

Въведение

Съвременната работна среда се характеризира с динамични изисквания, разнообразни форми на заетост и нарастваща необходимост от съчетаване на професионалните и личните роли от страна на служителите. В този контекст балансът между работата и личния живот се утвърждава като все по-значим аспект и взаимодействието между двете сфери не се изразява единствено в конфликт или взаимна намеса, а може да включва и положително взаимно обогатяване.

Наред с баланса *работа – личен живот*, ангажираността с работата се явява значим психологически конструкт, свързан с начина, по който служителите участват физически, емоционално и когнитивно при изпълнението на своята професионална роля. По-високата

ангажираност на служителите е насочена към активното им участие и готовност да влагат повече усилия в работния процес.

Взаимодействието между професионалната и личната сфера дава отражение върху начина, по който хората преживяват и изпълняват своята професионална роля. Поради това изследването на връзките между баланса *работа – личен живот* и ангажираността с работата има значение за по-доброто разбиране на факторите, повлияващи отношението на служителите към работата.

Ангажираност с работата

Ангажираността с работата е конструкт, който описва степента, в която личността влага себе си в изпълнението на професионалната ѝ роля. Различните теоретични перспективи поставят акцент върху психологическото присъствие, позитивното преживяване на работата, вложените ресурси и степента на ангажиране с професионалната роля.

Концепцията на У. Кан е сред първите влиятелни и разглежда ангажираността като процес, при който личността включва и изразява своите физически, когнитивни и емоционални аспекти в изпълнението на професионалната ѝ роля. Според тази перспектива ангажираността зависи от три основни психологически условия – смисленост, психологическа сигурност и наличие на лични ресурси. По този начин ангажираността се свързва не само и единствено с изпълнението на задачите, а също така и с цялостното психологическо присъствие на личността в работата (Kahn, 1990).

Друга перспектива, която намира широко приложение, е представена от В. Шауфели и колеги. Те определят ангажираността като положително и удовлетворяващо състояние, свързано с работата, характеризиращо се с енергичност, отдаденост и погълнатост (Schaufeli et al., 2002). Този подход поставя акцент върху позитивното преживяване на работата и разглежда ангажираността като концептуално различна от състояния като бърнаут, макар двете да са свързани в рамките на общия модел на благополучието на работното място.

Е. Демероути и колеги разглеждат ангажираността посредством модела на работните изисквания и ресурси (Job Demands – Resources Model; JD-R), който разграничава характеристиките на работната среда на свързани с работата изисквания и ресурси. Ресурси като подкрепа, автономност и възможности за развитие могат да повишат мотивацията на служителите и да бъдат свързани с по-висока ангажираност, докато високите и продължителни изисквания към работата на служителите могат да доведат до напрежение и изтощение (Demerouti et al., 2001).

Друг подход към ангажираността е предложен от Г. Рич, Дж. ЛеПайн и Е. Крофорд. Те я разглеждат като пълно влагане на Аз-а в професионалната роля и разграничават три нейни димензии: физическа, емоционална и когнитивна ангажираност. Физическата ангажираност се отнася до влагането на физическа енергия и усилия, емоционалната – до емоционалното включване и положителното отношение към работната роля, а когнитивната – до вниманието и концентрацията върху работата (Rich et al., 2010).

Този тридименсионален подход към ангажираността с работата е в основата на настоящото емпирично изследване, за чиято цел ангажираността е разгледана не само като общо положително отношение към работата, но и като цялостно привличане и използване на физически, емоционални и когнитивни ресурси на личността при изпълнение на професионалната ѝ роля.

Балансът *работа – личен живот*

Балансът между работата и личния живот е представен като многодименсионален конструкт, който описва как личността съчетава професионалните и личните си роли. В научната литература се срещат различни, взаимно допълващи се концепции, като липсва еднозначно определение за понятието.

В основата на една от значимите перспективи стои конфликтът между работата и личния живот. Според този подход конфликтът възниква, когато изискванията на едната роля затрудняват изпълнението на другата. Той може да бъде породен от недостиг на време, напрежение или несъвместимост на изискванията, като има две посоки на проявление – от една страна, работата може да възпрепятства личния живот, от друга страна – личният живот може да затруднява изпълнението на професионалната роля (Greenhaus & Beutell, 1985).

Успоредно с перспективата за конфликта между работата и личния живот се развива и концепцията за взаимното обогатяване между двете сфери. В основата на този подход се откроява разбирането, че преживяванията и ресурсите, придобити в едната сфера, подобряват качеството на функциониране на личността в другата сфера (Greenhaus & Powell, 2006). По този начин професионалният и личният живот не се разглеждат единствено като конкуриращи се и конфликтуващи сфери, а също така и като потенциални източници на ресурси и взаимно оказвано положително влияние.

Друг подход разглежда баланса като равновесие между времето, ангажираността и удовлетвореността, които личността влага в различните сфери на своя живота (Greenhaus et al., 2003). От тази теоретична перспектива балансът не се свързва единствено и само с еднакво разпределение на времето между работа и личен живот, а по-скоро с относителното съвместяване на двете сфери.

По-широко разбиране на баланса *работа – личен живот* го свързва със субективната оценка на взаимоотношението между професионалната и личната сфера, която е повлияна от индивидуалните ценности, потребности и приоритети на личността.

В този контекст Дж. Хеймън предлага подход за измерване на баланса *работа–личен живот* чрез три дименсии: намеса на работата в личния живот (WIPL), намеса на личния живот в работата (PLIW) и взаимно обогатяване между работата и личния живот (WPLE) (Hayman, 2005). Намесата на работата в личния живот и намесата на личния живот в работата се свързват с конфликт, докато обогатяването между работа и личен живот отразява степента, в която преживяванията и ресурсите на личността от едната сфера я подпомагат при функционирането ѝ в другата. По този начин се отчитат едновременно негативните и позитивните аспекти на взаимодействието между двете сфери, поради което именно този подход е избран за целите на настоящото изследване.

Методи на изследване

Скала за ангажираност с работата: Job Engagement Scale (JES9)

За измерване на ангажираността с работата е използвана кратката 9-айтемна версия (JES-9) на скалата за ангажираност с работата, предложена от С. Хул и колеги (Houle et al., 2022).

Оригиналната скала за ангажираност с работата е разработена от Г. Рич и колеги (Rich et al., 2010) и измерва общо състояние на ангажираност към конкретната работа. Инструментът се основава на концептуализацията на У. Кан и разглежда ангажираността с работата като конструкт, включващ физическа, емоционална и когнитивна ангажираност (Kahn, 1990). Тази скала съдържа 18 айтема – по шест за всяко измерение. Авторите на

скалата поставят фокуса върху работата и разграничават ангажираността с работата от близки конструкти.

Хул и колеги предлагат кратка версия на скалата (JES-9), като всяко от трите измерения е представено с по три айтема. JES-9 е разработена и валидирана на английски и френски език и демонстрира добри психометрични характеристики. По-високите стойности по скалата отразяват по-висока степен на ангажираност с работата (Houle et al., 2022). Приложена е 5-степенна оценъчна скала от Ликертов тип, където „1“ означава „изобщо не съм съгласен/а“, а „5“ – „напълно съм съгласен/а“.

Кратката версия на скалата (JES9) е преведена за целите на настоящото изследване и адаптирана за българоговоряща извадка. Резултатите от факторния анализ показват, че данните са подходящи за факторно изследване. Стойността на KMO е над 0.80, което свидетелства за добра адекватност на извадката. Тестът на Бартлет за сферичност е статистически значим, $\chi^2(36) = 812.14$ и $p = 0.000$. За целите на това проучване е взето решение да се запази трифакторната структура на скалата, тъй като тя е теоретично изведена и емпирично проверена в редица други изследвания. Извлечените три фактора обясняват общо 84.48% от вариацията. Скалата запазва оригиналната си тридименсионална структура и се характеризира с добра надеждност за деветте айтема ($\alpha = 0.93$). Подскалата *физическа ангажираност* има висока вътрешна консистентност ($\alpha = 0.90$), включва 3 айтема, един от които е „Полагам всички усилия в работата си“. Подскалата *емоционална ангажираност* също включва три айтеми, като примерен такъв е: „Вълнувам се от работата си“. Анализът на надеждността ѝ установи висока вътрешна консистентност на тази подскала ($\alpha = 0.93$). Подскалата *когнитивна ангажираност* съдържа три айтема и също се отличава с висока надеждност ($\alpha = 0.88$). Примерен айтем от тази подскала гласи: „На работа съм концентриран/а върху дейността си“.

Скала за изследване на баланса работа – личен живот (Hayman, 2005)

За измерване на баланса между работа и личен живот е използвана скалата на Дж. Хеймън (Hayman, 2005), разработена за оценяване на взаимодействието между професионалната и личната сфера.

Скалата първоначално е предложена от Фишър-МакАйлей и колеги, като съдържа 19 айтема (Fisher-McAuley et al., 2003). Тези автори обособяват тридименсионална структура на скалата за баланса между работа и личен живот, както следва: намеса на работата в личния живот (work interference with personal life: WIPL), намеса на личния живот в работата (personal life interference with work: PLIW) и подсилване между работата и личния живот (work/personal life enhancement: WPLE). Посочените изследователи проучват честотата, с която изследваните лица са се чувствали по определен начин през последните три месеца, като прилагат 7-степенна скала за отговори („1“ = „изобщо не“, „4“ = „понякога“, „7“ = „през цялото време“).

По-късно Хеймън редуцира броя на айтемите от първоначалната версия на скалата, като ги свежда до 15 общо, обособени в трифакторна структура, отговаряща на оригиналните три дименсии на скалата. Подскалата *намеса на работата в личния живот* (WIPL) съдържа 7 айтема; *намеса на личния живот в работата* (PLIW) – 4 айтема; и *взаимно обогатяване между работата и личния живот* (WPLE) – 4 айтема.

За целите на настоящото изследване е извършена процедура по прав и обратен превод на айтемите и скалата е адаптирана за българоговоряща извадка. При проверката на факторната структура се взима решение да се запази трифакторна структура на оригиналната скала. Резултатите от факторния анализ показват, че данните са подходящи за

факторно изследване. Стойността на КМО е над 0.80, което свидетелства за добра адекватност на извадката. Тестът на Бартлет за сферичност е статистически значим, $\chi^2(105) = 948.61$, $p < 0.001$. Извлечените три фактора обясняват общо 66.05% от вариацията, което е в подкрепа на факторното решение. Скалата запазва оригиналната си тридименсионална структура, като единствено айтем 7 („Доволен/а съм с времето, което имам за дейности извън работа“) в конкретното изследване преминава от подскала *намеса на работата в личния живот* към подскала *взаимно обогатяване между работата и личния живот*. Проверката за надеждност на подскалите показва добра вътрешна съгласуваност на айтемите и за трите подскали. Подскалата *намеса на работата в личния живот* показва висока вътрешна консистентност ($\alpha = 0.92$) и включва 6 айтема, един от които е: „Поставям личния си живот на заден план заради работата.“. Подскалата *намеса на личния живот в работата* също е с добра надеждност ($\alpha = 0.88$). Примерен айтем от подскалата *е „*Личният живот изчерпва енергията ми за работа.*“*. Третата подскала – *подсилване между работата и личния живот*, се характеризира с добра надеждност ($\alpha = 0.75$), като един от айтемите ѝ гласи „Личният живот ми дава енергия за моята работа.“.

Отговорите в настоящото изследване се оценяват по 5-степенна скала, като по-високите стойности за подскалата *намеса на работата в личния живот (WIPL)* и за подскалата *намеса на личния живот в работата* (PLIW) отразяват по-голяма степен на намеса между двете сфери, докато по-високите стойности за *подсилване между работата и личния живот* (WPLE) показват по-силно взаимно обогатяване.

Извадка

В изследването участват 115 лица на възраст от 16 г. до 28 г., като средната възраст за извадката е 23 години. Сред изследваните лица 64 са жени (55.7%), а 51 – мъже (44.3%). Лицата с трудов стаж под 1 година са 62 души (53.9%), със стаж от 1 г. до 2 г. са 27 лица (23.5%), от 3 г. до 5 г. стаж – 23 души (20.0%) и едва трима (2.6%) имат стаж между 6 г. и 10 г. По отношение на трудовата им заетост 72.2% от извадката имат целогодишна заетост, 16.5% са с почасова заетост, 7.8% са на свободна практика и 3.5% имат сезонна работа. Към момента на попълване на изследването 64.3% от респондентите работят присъствено, 17.4% – дистанционно или онлайн, а 18.3% – хибридно. На пълен работен ден са 53.9% от изследваните лица, на половин работен ден – 11.3%, почасово – 17.4% и отново 17.4% от участниците определят сами часовете си за работа.

Анализ и интерпретация на резултатите

Целта на емпиричното изследване е да се установи как различните форми на взаимодействие между работата и личния живот са свързани с физическата, емоционалната и когнитивната ангажираност с работата.

Хипотеза 1: Допуска се, че ангажираността с работата в изследваната извадка е по-скоро силно изразена и в трите си измерения – физическа, емоционална и когнитивна.

Хипотеза 2: Допуска се наличие на статистически значими взаимовръзки между баланса *работа – личен живот* и ангажираността с работата.

Хипотеза 2.1: Очаква се, че два от компонентите на баланса *работа – личен живот* – *намеса на работата в личния живот* и *намеса на личния живот в работата*, се свързват отрицателно с трите измерения на ангажираността с работата: физическа, емоционална и когнитивна.

Хипотеза 2.2: Очаква се, че *взаимното обогатяване между работата и личния живот* е положително свързано с трите измерения на ангажираността с работата: физическа, емоционална и когнитивна.

Хипотеза 3: Допуска се, че измеренията на баланса *работа – личен живот* са статистически значими предиктори на ангажираността с работата.

В настоящото изследване трите измерения на ангажираността с работата се анализират като отделни подскали, което позволява да се изследва връзката на различните аспекти на баланса *работа – личен живот* с ангажираността с работата.

Резултатите от дескриптивния анализ на *Скалата за ангажираност с работата* (JES9) показват сравнително високи нива и на трите дименсии на ангажираността (*Таблица 1*). Най-висока средна стойност е установена за физическата ангажираност (M = 4.18, SD = 0.89), като участниците от конкретната извадка са готови да влагат усилия при изпълнението на работните задачи. Емпиричните данни посочват също по-скоро висока степен на емоционално включване в работата (M = 3.65, SD = 1.22), като стандартното отклонение показва, че степента, в която участниците се ангажират емоционално със своята работа варира. Резултатът по подскалата за когнитивна ангажираност насочва към относително висока степен на когнитивно включване, изразяващо се в концентрация при изпълнението на работните задачи (M = 3.61, SD = 0.98). Може да се обобщи, че в конкретната извадка ангажираността с работата е по-скоро високо изразена и в трите ѝ измерения, като по този начин *Хипотеза 1* се потвърждава. Участниците в изследването са сравнително млади – със средна възраст от 23 години, като значителна част от тях са в началото на професионалния си път – малко над половината са с трудов стаж под една година. По-високите нива на физическа, емоционална и когнитивна ангажираност могат да бъдат разглеждани като характеристика на извадка, в която преобладават млади лица с относително кратък трудов опит.

Таблица 1. Дескриптивна статистика на измеренията на ангажираността с работата (N = 115)

	Минимална стойност	**Максимална стойност**	**Средна стойност (M)**	**Стандартно отклонение (SD)**
Физическа ангажираност	1.00	5.00	4.18	0.89
Емоционална ангажираност	1.00	5.00	3.65	1.22
Когнитивна ангажираност	1.00	5.00	3.61	0.98

Резултатите от дескриптивния анализ на трите измерения на баланса *работа–личен живот* показват различна степен на изразеност на отделните аспекти на взаимодействието между професионалната и личната сфера за конкретната извадка *(Таблица 2)*. Най-висока средна стойност се наблюдава при *намесата на личния живот в работата* (PLIW) (M = 4.00, SD = 0.75). Този резултат сочи, че участниците по-изразено възприемат влияние на личния им живот върху изпълнението на работните задължения. Стандартното отклонение за подскалата насочва към сходство в оценките на участниците. Високата средна стойност на *намесата на личния живот в работата* (PLIW) може да се разглежда в контекста на относително младата извадка и ранния етап на професионално развитие на значителна част от участниците. При лица с кратък трудов стаж професионалната роля все още може да се развива успоредно с други значими роли, както и да бъде доминирана от тях.

Таблица 2. Дескриптивна статистика на измеренията от Скалата за баланса между работа и личен живот (N = 115)

	Минимална стойност	Максимална стойност	Средна стойност (M)	Стандартно отклонение (SD)
Намеса на личния живот в работата (PLIW)	1.00	5.00	4.00	0.75
Подсилване между работата и личния живот (WPLE)	1.00	5.00	3.18	0.89
Намеса на работата в личния живот (WIPL)	1.00	5.00	2.34	0.98

Резултатът за *подсилване между работата и личния живот* (WPLE) показва умерено изразено възприемане на положително взаимно влияние между двете сфери (M = 3.18, SD = 0.89). Най-ниска е средната стойност за подскалата *намеса на работата в личния живот* (WIPL) (M = 2.34, SD = 0.98). Това предполага, че участниците в по-малка степен възприемат работата като фактор, който възпрепятства или ограничава личния им живот. Като цяло резултатите очертават преобладаващо едностранчиво влияние при взаимодействието между професионалната и личната сфера: по-силно изразена е намесата на личния живот в работата, докато намесата на работата в личния живот е по-слабо застъпена сред изследваната извадка. Респондентите посочват, че професионалната им роля е засегната от личния им живот, в резултат на което срещат някои трудности при изпълнението ѝ.

По-голямата част от изследваните лица са с целогодишна заетост, което показва, че работата присъства устойчиво в ежедневието им. Същевременно обаче малко над половината респонденти са на пълен работен ден, докато при останалите формите на заетост са разнообразни – на половин работен ден, почасово или сами определят работното си време. Това предполага наличие на различни изисквания по отношение на работното време и организацията на труда. При по-голяма част от участниците преобладава работата присъствено (64.3%), като в извадката дистанционната или онлайн формата и хибридният режим на работа също са застъпени. Това осигурява по-гъвкава организация на труда и предполага разнообразие от възможности за съчетаване на професионалните и личните ангажименти. Отсъствието на богат трудов опит може да способства за размиване на границите между професионалната и личната сфера.

Взаимовръзките между баланса *работа – личен живот* и ангажираността с работата са изследвани чрез корелационен анализ. Резултатите показват, че подскалата *намеса на работата в личния живот* (WIPL) не е статистически значимо свързана с нито един от аспектите на ангажираността с работата за конкретната извадка (*Таблица 3*).

Измерението *намеса на личния живот в работата* (PLIW) показва статистически значими положителни корелации и с трите аспекта на ангажираността с работата – физическа, емоционална и когнитивна. Установени са умерени по сила положителни взаимовръзки между *намеса на личния живот в работата* (PLIW) и физическата ангажираност ($r = 0.458$, $p < 0.001$), с когнитивната ангажираност ($r = 0.423$, $p < 0.001$), както и с емоционалната ангажираност ($r = 0.389$, $p < 0.001$).

Таблица 3. Резултати от корелационен анализ на ангажираността в работата и баланса работа – личен живот (N = 115)

	Физическа ангажираност	Емоционална ангажираност	Когнитивна ангажираност
Намеса на работата в личния живот (WIPL)	r = 0.047, p = 0.619	r = - 0.110, p = 0.240	r = 0.081, p = 0.390
Намеса на личния живот в работата (PLIW)	**r = 0.458**, p < 0.001**	**r = 0.389**, p < 0.001**	**r = 0.423**, p < 0.001**
Подсилване между работата и личния живот (WPLE)	**r = 0.404**, p < 0.001**	**r = 0.517**, p < 0.001**	**r = 0.386**, p < 0.001**

***p < 0.01*

Статистически значими положителни корелации се наблюдават и между измерението *обогатяване между работата и личния живот* (WPLE) и трите измерения на ангажираността. Умерени по сила са връзките между *обогатяване между работата и личния живот* (WPLE) и физическата ангажираност (r = 0.404, p < 0.001), както и с когнитивната ангажираност (r = 0.386, p < 0.001). Умерена към силна положителна корелация е отчетена между *обогатяване между работата и личния живот* (WPLE) и емоционалната ангажираност (r = 0.517, p < 0.001). Получените резултати показват, че по-високото субективно възприемане на взаимно обогатяване между професионалната и личната сфера е свързано с по-силно емоционално, физическо и когнитивно ангажиране с работата.

Въз основа на тези резултати може да се направи обобщение за наблюдаваните между двата конструкта взаимовръзки. Докато намесата на работата в личния живот (WIPL) не показва статистически значими връзки с ангажираността, намесата на личния живот в работата (PLIW) и взаимното обогатяване между двете сфери (WPLE) са положително свързани и с трите измерения на ангажираността с работата. В конкретната извадка по-високите стойности на взаимното подсилване между работата и личния живот са свързани с по-висока емоционална ангажираност с работата. За тези участници, които са на млада възраст и с относително кратък трудов стаж, работата вероятно заема различно място в живота им в сравнение с хората с по-дълъг професионален стаж.

В обобщение може да се посочи, че *Хипотеза 2* е частично подкрепена, тъй като не всички измерения на баланса *работа – личен живот* показват значими връзки с ангажираността. Същевременно получените данни не потвърждават предварително очакваната отрицателна взаимовръзка между намесата на личния живот в работата и трите измерения на ангажираността, тъй като обратно на предварителното допускане се наблюдават умерени положителни взаимовръзки между баланса *работа – личен живот* и ангажираността с работата. От друга страна, навлизането на работата в личния живот не се свързва статистически значимо с нито едно от трите измерения на ангажираността. Оттук следва да се посочи, че в настоящото изследване *Хипотеза 2.1* също не намира потвърждение.

Наблюдаваните положителни статистически значими връзки между *взаимното обогатяване между работата и личния живот* и трите измерения на ангажираността потвърждават допускането в *Хипотеза 2.2*. В рамките на изследваната извадка подсилването между личната и професионалната сфера се свързва статистически значимо и с трите измерения на ангажираността, като най-силна е връзката с емоционалната ангажираност. За участниците в изследването преживяването на взаимодействие между личната и професионалната сфера е по-тясно свързано с интереса и ентусиазма им към работата.

За изследване на предиктивната роля на отделните измерения на баланса *работа – личен живот* за физическата ангажираност е извършен множествен регресионен анализ (*Таблица 4*). Полученият регресионен модел е статистически значим: $F(3, 111) = 15.348$, $p < .001$, като обяснява 29.3% от вариацията във физическата ангажираност ($R^2 = 0.293$; Adjusted $R^2 = 0.274$). От трите предиктора статистически значими са *намесата на личния живот в работата* (PLIW) ($\beta = 0.343$, $p < .001$) и *взаимното обогатяване между работа и личен живот* (WPLE) ($\beta = 0.322$, $p < .001$), докато *намесата на работата в личния живот* не е статистически значим предиктор на физическата ангажираност ($\beta = 0.123$, $p = 0.146$).

Таблица 4. Резултати от регресионен анализ между баланса работа – личен живот и ангажираността с работата (N = 115)

Зависима променлива	R^2	Намеса на работата в личния живот (WIPL)	Намеса на личния живот в работата (PLIW)	Подсилване между работата и личния живот (WPLE)
Физическа ангажираност	0.293	$\beta = 0.123$, $p = 0.146$	**$\beta = 0.343$,** $p < 0.001$	**$\beta = 0.322$,** $p < 0.001$
Емоционална ангажираност	0.319	$\beta = 0.002$, $p = 0.983$	**$\beta = 0.240$, $p = 0.005$**	**$\beta = 0.436$,** $p < 0.001$
Когнитивна ангажираност	0.268	$\beta = 0.161$, $p = 0.080$	**$\beta =$** 0.305, $p = 0.001$	**$\beta = 0.327$,** $p < 0.001$

Предиктивната роля на измеренията на баланса *работа – личен живот* върху емоционалната ангажираност е изследвана посредством множествен регресионен анализ, като полученият регресионен модел е статистически значим: $F(3, 111) = 17.303$, $p < 0.001$. Трите измерения на баланса *работа – личен живот* обясняват 31.9% от вариацията в емоционалната ангажираност ($R^2 = 0.319$; Adjusted $R^2 = 0.300$) (*Таблица 4*). Резултатите показват, че статистически значими положителни предиктори са *намесата на личния живот в работата* (PLIW) ($\beta = 0.240$, $p = 0.005$) и *взаимното обогатяване между работа и личен живот* (WPLE) ($\beta = 0.436$, $p < 0.001$). Последното се явява най-силен предиктор на емоционалната ангажираност. Намесата на работата в личния живот не показва статистически значим самостоятелен принос към емоционалната ангажираност ($\beta = 0.002$, $p = 0.983$). Получените резултати сочат, че по-високото взаимно обогатяване между работата и личния живот е свързано с по-висока емоционална ангажираност.

При проверката на предиктивната сила на измеренията на баланса *работа – личен живот* върху когнитивната ангажираност се установи, че полученият регресионен модел е статистически значим: $F(3, 111) = 13.575$, $p < 0.001$. Трите измерения на баланса *работа – личен живот* обясняват 26.8% от вариацията в когнитивната ангажираност ($R^2 = 0.268$; Adjusted $R^2 = 0.249$) (*Таблица 4*). *Намесата на личния живот в работата* (PLIW) ($\beta = 0.305$, $p = 0.001$) и *взаимното обогатяване между работата и личния живот* (WPLE) ($\beta = 0.327$, $p < 0.001$) детерминират статистически значимо когнитивната ангажираност, докато *намесата на работата в личния живот* (WIPL) не се явява статистически значим предиктор ($\beta = 0.161$, $p = 0.080$). При разглеждане на отделните предиктори е видно, че два от тях имат статистически значим положителен принос, като най-голям такъв се наблюдава при взаимното обогатяване между двете сфери.

Следователно намесата на личния живот в работата и взаимното подсилване между работата и личния живот са статистически значими положителни предиктори и на трите измерения на ангажираността, докато намесата на работата в личния живот не показва статистически значим предиктивен принос. Може да се обобщи, че резултатите подкрепят

ролята на отделни измерения на баланса работа–личен живот като предиктори на ангажираността, но не потвърждават значим предиктивен принос на всички компоненти, поради което *Хипотеза 3* намира частично потвърждение.

Обобщение и изводи

Ангажираността с работата е по-скоро високо изразена в изследваната извадка и в трите ѝ проучени аспекта – физическа, емоционална и когнитивна. Най-силно се откроява физическата ангажираност – резултат, който подчертава готовността на изследваните лица да влагат усилия и да се включват активно в изпълнението на работните си задачи.

По отношение на баланса *работа – личен живот* се установява различна степен на изразеност на отделните му измерения. Най-високи са стойностите на намесата на личния живот в работата, докато намесата на работата в личния живот е по-слабо застъпена. Същевременно се наблюдава умерено изразено взаимно обогатяване между двете сфери. Тези резултати показват, че взаимодействието между професионалния и личния живот в изследваната извадка не се характеризира единствено с конфликт, а включва едновременно взаимна намеса и положително взаимно влияние.

В рамките на изследваната извадка ангажираността с работата е по-тясно свързана с преживяването на взаимодействие между личната и професионалната сфера, отколкото с усещането, че работата навлиза в личния живот. Най-висока обяснена вариация има моделът за емоционалната ангажираност (31.9%), като подсилването между работата и личния живот е най-силният предиктор в този модел. Оттук възприемането на взаимно обогатяване между професионалната и личната сфера е най-тясно свързано с емоционалното включване в работата.

Положителната връзка между намесата на личния живот в работата и ангажираността показва, че в изследваната извадка по-високите стойности на намесата на личния живот в работата са свързани с по-високи нива на физическа, емоционална и когнитивна ангажираност. Възможно е това да се разглежда като характеристика на извадка, при която личната и професионалната сфера са взаимно преплетени, тъй като изследваните лица са на млада възраст и упражняват разнообразни форми на заетост на пазара на труда.

За конкретната извадка по-високата намеса на личния живот в работата не се асоциира с по-ниска, а с по-висока ангажираност. При младите участници с относително кратък трудов стаж границите между личната и професионалната сфера могат да бъдат по-размити, без това непременно да води до по-ниско ангажиране с работата. Възможно е също така по-силното преплитане на двете сфери да съществува едновременно с висока мотивация и желание за активно участие в професионалната дейност.

В обобщение може да се посочи, че балансът между работата и личния живот не се изчерпва с отсъствието на конфликт между двете сфери, а включва и възможността ресурсите и позитивните преживявания от едната сфера да подпомагат функционирането на личността в другата.

Бъдещи изследвания биха могли да разширят настоящия модел чрез включване на допълнителни фактори (като трудов стаж, работно време, форма на заетост), което би позволило по-задълбочено изследване на ролята на баланса *работа–личен живот* за ангажираността с работата.

Заключение

Представеното изследване предлага опит за анализ на взаимовръзките между начина, по който участниците преживяват взаимодействието между професионалната и личната

сфера, и степента им на ангажираност с работата. Особено значение има взаимното обогатяване между двете сфери, което е последователно свързано с по-висока емоционална, физическа и когнитивна ангажираност. Същевременно положителната връзка между намесата на личния живот в работата и ангажираността показва, че взаимодействието между двете сфери е по-сложно. Оттук следва внимателно да се подхожда към разбирането, че всяка форма на намеса неизбежно се свързва с по-ниска ангажираност. Получените резултати са в подкрепа на взаимното обогатяване между двете сфери. Извършеният анализ насочва към необходимостта балансът *работа–личен живот* да бъде разглеждан като конструкт, включващ както потенциални конфликтни процеси, така и възможности за подсилване между работата и личния живот.

Библиография

Demerouti, E., Bakker, B., Nachreiner, F., & Schaufeli, B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512.

Fisher-McAulley, G., Stanton, J., Jolton, J., & Gavin, J. (2003). Modelling the relationship between work life balance and organisational outcomes. Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial-Organisational Psychology. Orlando, April 12, 2003, 1-26.

Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10(1),* 76–88.

Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior, 63(3),* 510–531.

Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31(1),* 72–92.

Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance, *Research and Practice in Human Resource Management, 13(1),* 85-91.

Houle, S., Rich, B., Comeau, C., Blais, A-R & Morin, A. (2022). The Job Engagement Scale: Development and validation of a short form in English and French. *Journal of Business and Psychology, 37,* 877–896.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33,* 692–724.

Rich, G., LePine, J., & Crawford, E. (2010). *Job engagement: Antecedents and effects on job performance*. *Academy of Management Journal, 53(3),* 617–635.

Schaufeli, B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3,* 71–92.

Финансиране: Изследването е финансирано от Фонд „Научни изследвания“, Министерство на образованието и науката по проект „Издръжливост, психологически капитал и качество на живот в дигиталната ера“ BG-175467353-2024-11-0207-C01.

ПАНЕЛ: СОЦИАЛНО ВКЛЮЧВАНЕ И ИЗГРАЖДАНЕ НА ПРИОБЩАВАЩА РАБОТНА СРЕДА

PANEL: SOCIAL INCLUSION AND INCLUSIVE WORK ENVIRONMENT

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, ЕФЕКТИВНОСТ И КАЧЕСТВО В ОБРАЗОВАТЕЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ И/ИЛИ ИНСТИТУЦИИ: КОНЦЕПТУАЛНИ РАЗПОРЕЖДАНИЯ И УСЛОВИЯ ЗА СИГУРНОСТ

Ас. д-р Вероника Узунова, ПУ „Паисий Хилендарски“

ORGANIZATIONAL CULTURE, EFFECTIVENESS, AND QUALITY IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS AND/OR INSTITUTIONS: CONCEPTUAL PROVISIONS AND CONDITIONS FOR SECURITY

Assist. Veronika Uzunova, PhD, University of Plovdiv “Paisii Hilendarski“

Резюме: По своята същност ефективността на образователната институция отразява възвръщаемост, полза от единица инвестирани ресурси или способността за генериране на ресурси. Ефективността е многоизмерна концепция и включва, заедно с икономическия компонент, целеви и социални аспекти. Това налага определянето на критериите, които образователната институция трябва да изпълни, за да се счита за ефективна. Като такива трябва да бъдат икономичността, ефикасността и качеството. Необходимо е, също така, да се има предвид, че условията не са статични и постоянно се променят под влияние на различни фактори: промени в законодателството, развитие на глобални и национални измерения на дигиталната трансформация на образованието, приобщаващи практики, дигитална трансформация на традиционното обучение, развитие на дистанционното обучение, развитие на смесеното обучение, приложение на изкуствения интелект в образованието, информационните технологии, структурни промени в образователната институция, повишаване на организационната култура на населението и др. Основавайки се на направените оценки и изводи и вземайки под внимание разглежданите подходи, под качество на училището, най-целесъобразно е да се разбира съответствието на резултатите за прилагането на изискванията и запитванията на учениците и родителите.

Ключови думи: организационна култура, ефективност, качество, управление, образователна институция, организация, образование, училище, ученик.

Abstract: Effectiveness is a multidimensional concept and includes, along with the economic component, target and social aspects. This requires the definition of criteria that an educational institution must meet in order to be considered effective. These should be economy, efficiency, and quality. It is also necessary to bear in mind that conditions are not static and are constantly changing under the influence of various factors: changes in legislation, the development of global and national dimensions of the digital transformation of education, inclusive practices, digital transformation of traditional learning, development of distance learning, development of blended learning, application of artificial intelligence in education, information technologies, structural changes in educational institutions, improvement of the organizational culture of the population, etc. Based on the assessments and conclusions made and taking into account the approaches considered, school quality should be understood as the correspondence of the results to the requirements and requests of students and parents.

Keywords: organizational culture, efficiency, quality, management, educational institution, organization, education, school, student.

„Човек се присъединява към една организация формално (чрез трудовия си договор) и неформално (по силата на т.нар. психологически контракт с нея, който подрежда отношението между неговите собствени ценности и тези на организацията)“. „Организационната култура е системата на общите и колективно възприети значения, валидни за дадена група към определен момент, източник на символите, езика, идеологията, вярванията, ритуалите и митовете в организацията“ (Pettigrew, 1979). В съвременните условия повишаването на ефективността в образованието се признава в България за стратегическа задача, решението на която ще позволи да се удовлетворят очакванията на обществото, бизнеса и държавата. Според Левтерова – Гаджалова „просоциалното и

социалното поведение са комплекс и ключ за всяко социално оцеляване, разбиране на природата на социално и уместно поведение и са от изключително значение за развитие както на отделния човек, така и на всяка организация и/или институция“ (Левтерова – Гаджалова, 2007).

В Националната програма за развитие БЪЛГАРИЯ 2030 е отредено, че „за преодоляване на слабостите по отношение на качеството на предоставяната образователна услуга, осъществяваната реформа в образователния сектор ще продължи при засилване на фокуса върху усвояване на ключовите компетентности за учене през целия живот (включително цифрови, езикови, социални) от ранна възраст и същевременно с това – към формиране на ценности. Важни акценти в тази връзка са както придобиването на функционална грамотност, на релевантни (интер)дисциплинарни и практически ориентирани знания и умения, така и развиването на творческото и критично мислене, на отговорност и умения за решаване на проблеми, на гражданска ангажираност. Акцент ще има и повишаването на обществената култура по отношение на безопасността по пътищата “. Всичко това играе важна роля в регулирането на динамиката и структурата на общественото производство в областта на образованието.

Разработката на стратегически програми и задачи, насочени към подобряване и оптимизиране на организационната култура и ефективност и опростяване на процедурите на взаимодействие ще повиши качеството на образование в образователните организации.

В крайна сметка ефективността на организационната култура е показател за състоянието на образованието, за неговата цялост, устойчивост и икономическа ефективност. От това, доколко образованието е на високо ниво, зависи стабилността и осигуряването на комфортни условия за учащите.

В емоционално отношение според автора Андонова „първичният преход от семейната среда към образователните институции през периода на ранното детство и предучилищната възраст е свързан с редица предизвикателства и трудности за адаптиращото се дете, за родителите и възпитателите. Организацията на процеса на адаптация, базирана на класически и съвременни научни подходи и утвърдени практики в чужбина, играе ключова роля в развитието на детето. Берлинският модел за адаптация е успешно внедрен в редица страни и е доказано, че улеснява процеса на адаптация за всички участници. Минимизирането на токсичния стрес на детето по време на социализацията му в детската градина е от основно значение за неговите когнитивни постижения в бъдеще“ (Андонова, 2018).

Обозначавайки целесъобразността от повишаване на ефективността в организационната култура в училище и дори, определяйки насоките на такива действия, нито един документ не конкретизира какво се разбира под нея. Затова е необходимо подробно изучаване и уточняване на това понятие.

Основите на съвременната теория за ефективността са разработени от Хачатуров, който установява, че: „Ефективност ... социална и икономическа представлява съотношението на икономическия или социалния ефект към разходите, необходими за постигането му“ (Хачатуров, 1979). Т.е., по своята същност, ефективността на образователната институция отразява възвръщаемост, полза от единица инвестирани ресурси или способността за генериране на ресурси.

На базата на тази логика, ефективността на организационната култура в образователните организации и/или институции следва да се разглежда като отношение на резултатите за осигуряване и събирането на средства в системата на бюджета им към разходите за изпълнението им.

Административните разходи са признати материални разходи, осъществени от упълномощени органи при изпълнение на техните функции: разходи за реализация и осъществяване на определени операции в рамките на изпълнението на изискванията на законодателството; заплати на служителите; разходи за организиране на мониторинг, аналитични и научни изследвания по въпроси за ефективност в образователната институция. Ефективността е многоизмерна концепция и включва, заедно с икономическия компонент, целеви и социални аспекти.

Това налага определянето на критериите, които образователната институция трябва да изпълни, за да се счита за ефективна. Като такива трябва да бъдат икономичността, ефикасността (резултативността) и качеството.

Според Лобан и Пико (Лобан и Пико, 2007) икономичността на образователната институция отразява рационалното използване на разходите за нейното провеждане и представлява по своята същност икономическата ефективност. Нейно задължително условие е изпреварващият растеж на крайните резултати в сравнение с разходите, за сметка на които са постигнати тези резултати. Т.е., колкото по-висок е постигнатият от училището резултат при същите разходи, толкова по-бързо той нараства в изчислението за единица използвани от директора ресурси (трудови, материални, финансови), или колкото по-малко са разходите, необходими за постигане на единица полезен ефект от училището, толкова по-висока ще бъде неговата икономичност.

Показател за икономично функциониране на образователната институция е продуктивността. Тя се характеризира с нивото на постигнатите от институцията резултати за единица вложени (инвестирани) ресурси (труд, време, оборудване и др.). Продуктивността може да има физическо измерение под формата на физическа мярка, под формата на парична стойност или да се изразява с коефициент, индекс (например, размерът на приходите за единица използвани ресурси).

Заедно с това, при оценката на който и да е ефект от образователната институция, обаче, не винаги е възможно да се проследи размера на разходите, насочени към постигането му, и често е просто невъзможно да се намери подобна (съпоставима) на разходите категория. Освен това има случаи, когато ефектът може да бъде постигнат за сметка на прилагане на усилия от косвен характер.

Затова наред с икономичността при оценката на ефективността на образователната институция е необходимо да се ръководим от такива критерии като качество и резултативност.

При това, ако съдържанието за икономичност (икономическа ефективност) по отношение на образователната институция е напълно разработено от учените, то същността на понятията за качество и резултативност на образователната институция е малко проучена. Така анализът на публикациите, посветени на качеството на образователната институция разкрива само инструкции за необходимостта, приоритета и условията за постигане на такова състояние на образователната институция.

Необходимо е подобряване качеството на образователните институции, основаващо се на стабилно законодателство, на разработен механизъм за стимулиране на иновационни дейности, на въвеждане на критерии за оценка на работата на учителите и бонусната система за сътрудниците им.

Друг наболял проблем е, че някои от регионите в България са населени с различни етнически и религиозни групи, които заедно с мигрантите от Европа и Азия през последните години определят мултикултурния характер на училищната среда. Това обстоятелство определя необходимостта всеки директор да познава специфичните особености на работата

с деца и ученици, чийто майчин език е различен от българския, и да управлява институцията съобразно особеностите на средата. Ключов момент в процеса е добрата комуникация в рамките на училищната общност и със заинтересованите страни в контекста на качеството (Асенов, 2024).

Нещо повече, въпреки факта, че съдържанието на категорията «качество» сред учените е многократно изследвано и по този въпрос се води оживена дискусия в светлината на съвременното развитие на теорията и практиката за управлението.

Преобладаващите в момента подходи към същността и съдържанието на понятието «качество» в научния свят позволиха да се разгледат качеството на образователните институции от различни гледни точки (Таблица 1):

Таблица 1. Подходи към същността и съдържанието на качеството в образователните институции

Подход към същността и съдържанието на качеството на образователната институция	Трактовка на подхода
Абсолютна оценка	Това е абсолютен, признат от всички признак за безкомпромисно съгласие на образователната институция към стандарти (изисквания), които не подлежат на количествено измерение.
Свойство на образователната институция	Служи като производна от всякакъв измерим количествен параметър на образователната институция. Колкото по-голям е параметърът, толкова по-високо е качеството.
Съответствие с предназначението	Представлява способността на образователната институция да изпълнява функциите си.
Съответствие със стойността	Качествена е образователната институция, ако предоставя по-полезни или съпоставими услуги с други институции, но с по-малко разходи или ги превъзхожда с характеристики при равни ресурси.
Съответствие със стандартите	Спазване на стандартите и условията, включващи цели и допустими стойности на един или друг параметър на образователната институция.
Степен на удовлетвореност от заниманията на обучаващите се	Дейността на институцията следва да се съсредоточи върху удовлетворяване на изискванията на обучаващите се, тъй като качеството се оценява от тяхна гледна точка и следователно трябва да зависи от техните нужди и желания.

1. Качеството на образователната институция като абсолютна оценка. В това разпространено значение, качеството е синоним на съвършенството. Качеството на образователната институция е абсолютен признат от всички признак за безкомпромисно съответствие със стандартите. Според този подход качеството не може да се измери - то принадлежи на образователната институция.

2. Качеството като свойство на образователната институция. В този смисъл тя е производна от всякакъв измерим количествен параметър на образователните институции. Колкото по-голям е параметърът, толкова по-високо е качеството. Обаче, подобно определение е твърде тясно, тъй като не отразява ползата от една образователна институция за всички образователни институции в държавата.

3. Качеството като съответствие с назначението. Според това тълкуване качеството е способността на образователната институция да изпълнява функциите си. Обаче може да се окаже така, че образователната институция, която е изпълнила на 100% всички необходими функции в една ситуация, да се окаже неподходяща в друга.

4. Качеството като съответствие със стойността. В този случай качеството се определя като съотношение на полезност и разходи на образователните институции. От тази гледна точка качествено е училището на този областен град, което по полезните си свойства съответства на нивото на друго училище, отново в сходен областен град, но е с по-малко разходи или ги превъзхожда с характеристиките си при равни издръжки. Този подход поставя пред училищата задачата да потърсят баланс между подобряване на формите и методите на образователните институции и намаляване на разходите за тяхното производство и реализация.

5. Качеството като съответствие на стандартите. В рамките на този подход качеството на образователните институции ще бъде определено като спазване на стандарти и условия, включващи целеви и допустими стойности на едни или други параметри на образователните институции. Същевременно стандартите и условията са безсмислени, ако не отговарят на изискванията на субектите на образователните институции.

6. Качеството като степен на удовлетвореност от запитванията на учащите. Според този подход учителите следва да съсредоточат дейността си върху удовлетворяване на изискванията на учениците, тъй като качеството се оценява от учениците му, следователно, трябва да зависи от техните нужди и желания. Това означава, че ученикът става участник в процесите, извършвани от учителя, заинтересован от крайния резултат на дейността на училището и си дава оценката.

По този начин се установява, че за да се определи качеството на едно училище, то трябва да се разглежда от различни страни и нива:

- местни (удовлетвореност от постигнатите резултати от учителите);
- организационни (постигане на по-добри резултати с по-ниски разходи и нежелани последици);
- частни (удовлетворяване на нуждите и интересите на родителите и учениците).

Необходимо е, също така, да се има предвид, че условията не са статични и постоянно се променят под влияние на различни фактори: промени в законодателството, развитие на глобални и национални измерения на дигиталната трансформация на образованието, приобщаващи практики, дигитална трансформация на традиционното обучение, развитие на дистанционното обучение, развитие на смесеното обучение, приложение на изкуствения интелект в образованието, информационните технологии, структурни промени в образователната институция, повишаване на организационната култура на населението и др. Основавайки се на направените оценки и изводи и вземайки под внимание разглежданите подходи, под качество на училището, най – целесъобразно е да се разбира съответствието на резултатите за прилагането на изискванията и запитванията на учениците и родителите.

Библиография

Андонова, Д. (2018). Effective Organisation of the Process of Adaptation from Family to the Institutional Educational Environment – a Key to the Successful Socialization of Children. В: Педагогика. Сп. Аз. Буки, бр. 7, с. 993–1000, София: Аз Буки.

Асенов, Ю. (2024). Ефективно управление на мултикултурното училище чрез създадени условия за комуникация в училищната общност. В: Годишник на Шуменския университет „Епископ Константин Преславски“. Педагогически факултет, бр. 1, с. 1061–1071, Шумен: Университетско издателство.

Левтерова, Д. (2007). Невербални комуникативни системи при лица със специални потребности и просоциално поведение. В: Съвременни методи, средства и технологии в

диагностиката, консултирането и обучението на лица с увреждания. Под ред. Левтерова, Д. Пловдив: Университетско издателство „Паисий Хилендарски“.

Лобан, Л. А. и Пико, В. Т. (2007). Икономика на предприятието: учебен комплекс. Минск: Ново знание, 236 стр.

Медицински университет – Плевен. (2020). „Организационно поведение и култура в здравеопазването“. Лекция 5. https://sl1nk.com/yxq21ph (достъп: 30.03.2020).

Хачатуров, Т. С. (1979). Ефективност на капиталовите инвестиции. Москва: Икономика, 344 стр.

СОЦИАЛНО-ЕМОЦИОНАЛНИТЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ НА УЧИТЕЛИТЕ И ТЯХНАТА РОЛЯ В ПСИХОЛОГИЧЕСКАТА СРЕДА В КЛАСА

Гл. ас. д-р Майа Фьодорова-Радичева, ПУ „Паисий Хилендарски“

TEACHERS' SOCIAL-EMOTIONAL COMPETENCIES AND THEIR ROLE IN THE PSYCHOLOGICAL ENVIRONMENT IN THE CLASSROOM

Chief Assist. Prof. Maya Fyodorova-Radicheva, PhD, University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”

Резюме: Предизвикателствата, които дигитализацията на съвременното общество поставя пред образованието пораждат необходимостта от изграждане и заздравяване на социално-емоционалните компетентности, както на учениците, така и у учителите. Изграждането на позитивна и приобщаваща училищна среда, като основна задача, стояща пред съвременния учител е невъзможно без основно познаване и непрекъснато развитие на социално-емоционалния му профил. Настоящата статия е посветена на преглед на основните теоретични модели и практически методи за изграждане и развитие на социално-емоционалните компетентности при учителите.

Ключови думи: социално-емоционални компетентности, учител, приобщаваща среда

Abstract: The digitalization of modern society poses new challenges for education, creating a need to build and strengthen the social and emotional skills of both students and teachers. Building a positive and inclusive school environment, as the main task for the contemporary teacher, is impossible without a basic understanding and continuous development of their social-emotional profile. This article reviews the main theoretical models and practices for building and further development of teachers' social-emotional competencies.

Keywords: social-emotional competencies, teacher, inclusive environment

Увод

Съвременната образователна среда предполага множество предизвикателства и силна динамика. Създаването на позитивна приобщаваща среда в класната стая е една от основните задачи на съвременните учители (Левтерова-Гаджалова, и др., 2023). Тази задача може да се окаже изключително предизвикателна в условията на съвременното все по-дигитализирано общество, което налага засилено присъствие на социо-емоционалния компонент в учебно-възпитателните процеси. В контекста на съвременното образование ролята на учителя се трансформира от чисто дидактическа към комплексна, менторска функция. Изследванията показват, че академичният успех на учениците е неразривно свързан с емоционалния климат в класната стая. В центъра на този климат стои учителят – неговата способност да регулира собствените си емоции, да проявява емпатия и да разрешава конфликти конструктивно и справедливо (Jennings & Greenberg, 2009). Образователният процес претърпява дълбока трансформация, тъй като технологиите едновременно улесняват достъпа до информация, но и паралелно с това създават риск от социална изолация и намаляване на прекия емоционален контакт. В този контекст социално-емоционалните компетентности на учителя се превръщат в крайгълен камък, който е призван да гарантира съхраняването на човешкия аспект в училището. Учителят вече не е само източник на знания, а архитект на психологическата среда в класа, а и в образователната институция, като цяло.

Характеристики на учителската професия и връзката им със социално-емоционалните компетентности

Може да се твърди, че точно поради тези специфики учителската професия е една от най-изискващите. Естеството на работата може да доведе до високи нива на професионален стрес и бърнаут синдром (Янакиев, 2021). Един от най-важните фактори за превенцията на тези негативни ефекти е социално-емоционалната компетентност на учителя (Lozano-Peña, Sáez-Delgado, López-Angulo, & Mella-Noram, 2021). Тя е особено важна и за създаване на позитивна образователна среда в класната стая (Hen & Goroshit, 2016; Becker, Goetz, Morger, & Ranellucci, 2014). Освен това, може да се твърди, че показва множество връзки с различните аспекти на личността на учителя. Затова е изключително важно рисковете от развитието на подобни негативни процеси в личността на учителя да бъдат контролирани и наблюдавани, чрез подходящите за целта механизми. От друга страна, подобряването на условията за работа и превенция на професионалния стрес е възможна и чрез експлоатиране и на други познати индиректни взаимодействия, подкрепящи социално-емоционалните компетентности на учителите.

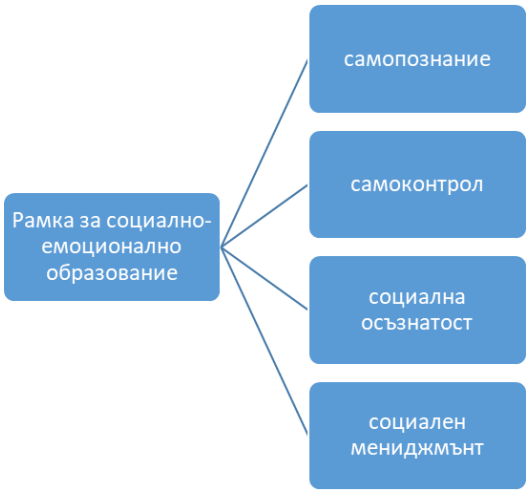
Пример за такава връзка е наличието на силна положителна корелация между нивото на Аз-ефективност възприемано от учителите и социално-емоционалните им компетентности, както и индиректни ефекти върху емоционалната Аз-ефективност и емпатията им (Hen & Goroshit, 2016). Тези измерени ефекти предполагат, че би било добре както за емоционалната Аз-ефективност, така и за цялостната емпатийност на учителите да се реализират повече модели на продължаващо обучение, подкрепящи позитивната Аз-ефективност у учителите и педагогическите специалисти. За да бъде изведена цялостната картина, обаче, е необходимо да се разгледат в цялост моделите на социално-емоционална компетентност на учителите и педагогическите специалисти.

Модели на социално-емоционални компетентности

Рамката на социално-емоционални компетентности се създава, за да операционализира компетентностите на учителите, които удовлетворяват основните психологически нужди. Тя може да се центрира върху домейни, като удовлетворение, включващо автономия и компетентност, независима мотивация и релевантност на социалните и емоционалните процеси в личността. Този тип рамка може да бъде използвана в различни контексти, които влияят или биват повлияни от индивидуалните особености на учителите, като пол, възраст, професионален опит и др. (Collie & Perry , 2019). Тя обаче не притежава достатъчно широка комлексност, която може да характеризира пълно разглеждания конструкт.

Съществуват различни типове модели, описващи структурата и задачите на социално-емоционалните компетентности, както на учениците, така и на учителите (Harvard Graduate School of Education, 2025). Различните типове залагат на разнородни основни характеристики, като базират своята концепция на отделни домейни на личността. Между болшинството от моделите съществува ясен паралел и споделеност на някои домейни от концепцията.

Моделът на Европейската комисия (EU NESET Framework for Social and Emotional Education) – Рамка на ЕС за социално и емоционално образование залага на набор от интра- и интерперсонални компетентности, заедно с академично ориентирани умения и устойчивост залага на точно такива домейни (Network of Experts on the Social dimension of Education and Training (NESET), 2025).

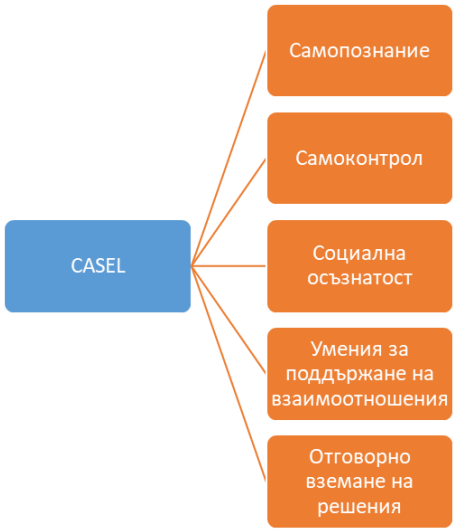


Фигура 1. Рамка за социално и емоционално образование на ЕС (EU NESET Framework for Social and Emotional Education) (източник: автор) по (Network of Experts on the Social dimension of Education and Training (NESET), 2025)

Тук се набляга на четири основни домейна – самопознание, самоконтрол, социална осъзнатост и социален мениджмънт. Самопознанието (или себепознание) се фокусира върху способността да се идентифицират собствените емоции и силни страни, увереност, автономия, но също така и надежда и оптимизъм спрямо бъдещето, като личностно качество. Самоконтролът се отнася до емоционалната регулация, изразяването на емоциите и справянето с негативните такива, като гняв, негативни мисли и управление на стреса. Също така в този домейн се набляга и на развитие на фокусирано към себе си внимание и към другите, поставяне на цели, решаване на проблеми и вземане на решения. Социалната осъзнатост засяга способността да се приема чуждата гледна точка, да се проявява емпатия и да се признава и оценява ценността на индивидуалността и на групата, разнообразието и социалното включване. Социалният мениджмънт е насочен основно към уменията за създаване и поддържане на пълноценни и здравословни взаимоотношения, в които се оценява равнопоставеността и разнообразието. Тук са и лидерските умения, умението да се устоява на груповия натиск, да се търси и предлага помощ и подкрепа, както и да се устоява и противодейства на тормоза, насилието и неуважителното поведение спрямо другите. Етичната отговорност и вземането на етични решения са важна част и следствие от компетентностите в този домейн (Network of Experts on the Social dimension of Education and Training (NESET), 2025). Общо взето този модел представя в детайли общата социо-емоционална функция на индивида в обществото, като представя двупосочността на отношенията личност-група. Неговата практическа приложимост е широка и предоставя добра основа за образователните дейности. Структурата му е относително добре балансирана, като поставя в основата си както когнитивните и социалните компетентности, така и ценностите. Емоциите, идентичността и перспективата за развитие остават, обаче, доста по-слабо застъпени (Harvard Graduate School of Education, 2025). По доста подобен модел е създаден и най-широко използваният за момента в ЕС модел, който до известна степен повтаря това съотношение.

Рамката за системно социално и емоционално учене на Обединението за академично, социално и емоционално учене (ОАСЕУ) (The Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning) (CASEL) се базира на сходни домейни. Тя е разработена от неправителствената организация ОАСЕУ (CASEL) въз основа на научен подход, като

интегрална част от предучилищното образование. Рамката е насочена към развитието на когнитивни, интра- и интеперсонални компетентности в различни образователни среди и аспекти (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL), 2025). В нея са включени пет основни домейна, които до голяма степен са сходни с рамката на ЕС.

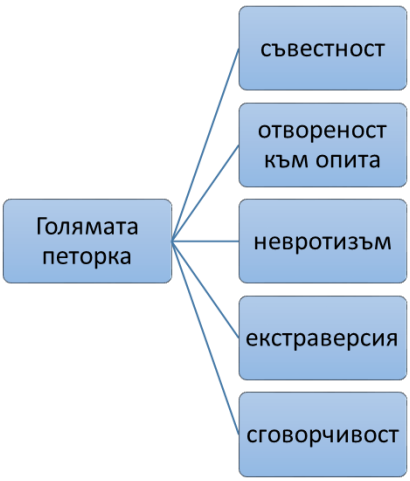


Фигура 2. Рамка за социално и емоционално образование на ЕС (EU NESET Framework for Social and Emotional Education) (източник: автор) по (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL), 2025)

Самопознанието (или себепознание) и в този контекст е насочено към идентификация на емоциите, собствената личност и предразположения. Самоконтролът също повтаря патерна на предишния модел, като набляга на способността да се контролира емоционалната експресия и поведението. Социалната осъзнатост също се базира на основните аспекти на приемането на чуждата гледна точка и проявяване на уважение и оценяване на различието и чуждата личност. В тази рамка, обаче, са отделени два основни домейна, които включват компетентностите, засягащи социалния мениджмънт, но и допълват като наблягат на някои централни компетентности. В домейна „умения за поддържане на взаимоотношения “се включват умения, свързани не само с поддържане на здравословни и ползотворни връзки, но и със способността да се общува ясно, да се съдейства на другите и да се слуша активно. В този домейн са застъпени компетентностите за работа в екип и социално ангажиране. В тази рамка компетентностите за отговорно вземане на решения имат свое отделно, централно място. Тук са включени уменията за конструктивен избор за собственото поведение, социалните отношения, безопасността и не само отчитане на етичните стандарти, и социални норми, но и реалистичната оценка на различните възможни последици от действията и изборите, които правим. В този домейн са включени компетентностите за идентифициране на проблеми, анализиране на ситуациите и решаване на проблемите, с етична отговорност. Тази рамка набляга на социалните компетентности и ценностите, като отдава значение на емоционалните и когнитивните компетентности в еднаква степен. Както вече беше коментирано и този модел засяга слабо перспективите за развитие и идентичността на личността (Harvard Graduate School of Education, 2025) .

Моделът, който в голяма степен коригира това и дори отдава преимущество на перспективите за развитие и на идентичността, вплитайки и социалните, и емоционалните компетентности на личността (пренебрегвайки изцяло когнитивните компетентности) е

Голямата петорка на личностните качества (Big Five Personality Traits) (Harvard Graduate School of Education, 2025). Този модел води началото си от петфакторния модел за анализ на личността (Five Factor Model (FFM), който е доказал своята емпирична валидност в психологията на личността (McCrae & John, 1992). На този модел са базирани и стандартизирани, статистически валидни и надеждни въпросници за изследване на личността, което го прави ценен и удобен за употреба в практически аспект.



Фигура 3. Рамка социално-емоционални компетентности, базирана на модела на Голямата петорка на личностните качества (източник: автор) по (Harvard Graduate School of Education, 2025)

В тази рамка основните домейни са съвестност, отвореност към опита, невротизъм, екстраверсия и сговорчивост. Съвестността (още постоянство) се отнася до склонността на човек да бъде трудолюбив, организиран и отговорен. Отвореността към опита е умението на човек да остава конгруентен на средата си, като възприема лесно и открито нови преживявания, и поддържа актуален на опита си Аз-образ. Скалата за невротизъм се отнася до континуума, в който емоционалната стабилност и предвидимостта на емоционалните реакции контрастират с хроничните нива на емоционална нестабилност и склонността към преживяване на психологически дистрес. Екстраверсията е ориентацията на интересите и енергията на личността към външния свят и другите хора, която се свързва с позитивен афект и социалност (противоположната тенденция е интроверсията, която се характеризира с обърнатост навътре към собствените преживявания). Сговорчивостта е предразположеността на личността да действа самоотвержено, в сътрудничество с другите, без да търси непременно лична облага (Harvard Graduate School of Education, 2025). Този модел е особено ефективен за управление на стреса и подпомагане на учителите в борбата с бърнаут синдрома. Неговата насоченост към личностните характеристики обаче изисква и индивидуален подход, който може да бъде времеемък и да има специфични изисквания в образователната среда. Въпреки че от психологическа гледна точка този модел да е най-добре издържан, неговата практическа стойност в образователна среда намалява, тъй като никой от неговите аспекти не засяга конкретните професионални компетентности на учителите и педагогическите специалисти. Поради тази причина нормативно приетия компетентностен модел за учителите и педагогическите специалисти има по-различна структура.

Нормативната уредба у нас (Република България) и в частност Наредба № 15 от 22 юли 2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите на МОН, класифицира

компетентностите на учителите и педагогическите специалисти в три основни домейна – педагогическа компетентност, социална и гражданска компетентност и за длъжности с ръководни функции: управленска компетентност. В педагогическите компетентности са включени педагогическите и психологическите знания, умения и нагласи, необходими за качествения образователен процес в различни контексти, както и познаването и прилагането на езиковите книжовни норми, образователните технологии, методите за подкрепа, преподаване, оценяване. Също така и познаването на стратегическите документи, политики и приоритети, свързани с образователната институция и образованието, в цялост. Тук са поставени и характерните чисто професионални знания, умения и компетентности за осъществяване на учебния процес в зависимост от учебен предмет, възрастова група и конкретна педагогическа дейност. В социалната и гражданската компетентност се включват широк набор от знания, умения и нагласи за работа в екип (организиране, управление, насърчаване, мотивиране и т.н.), работа с родители и други заинтересовани страни (привличане, организиране на училищна общност, образователни мрежи, настоятелство и т.н.) и организационни умения (планиране, разработване, осъществяване на образователния процес, по държавните образователни стандарти, съобразно съвременните образователни тенденции и актуалните образователни технологии). Управленските компетентности са заложени като необходими само за осъществяващите ръководни функции, спрямо останалите педагогически специалисти и учители (директори, заместник-директори, ръководители на направление и др.). В тези компетентности са включени административната и правна култура (познаването на правната уредба, противодействието на противозаконни, неетични и уронващи престижа практики и прояви), умения за планиране, организиране и контрол (оперативно планиране, участие в развитие на образователните политики и активност в решенията за осигуряване на подкрепяща, безопасна и позитивна образователна среда), участие в комисии по атестиране на педагогически специалисти, в дейността на педагогически съвети, контрол и управление на ресурси, методическа подкрепа и стратегическо мислене (Наредба № 15 от 22 юли 2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти.). Макар този подход към компетентностите на учителите да не е центриран конкретно върху социо-емоционалната сфера, става ясно, че застъпва доста широк спектър от тези компетентности, изграждайки широка база за приложение на различни модели и рамки. Заздравяването на социално-емоционалния компетентностен профил на учителя е ключов механизъм за справяне с предизвикателствата на съвременното общество. Инвестирането в тези компетентности е единственият сигурен начин за създаване на приобщаваща училищна среда, в която дигитализацията служи на човека, а не го измества. За да се изясни докрай ролята на всяка една от описаните рамки е необходимо те да бъдат сравнени по общи характеристики, които да позволят създаване на пълноценна картина на компетентностния модел на учителския профил.

Сравнително изследване на различните модели

За да се сравнят основните характеристики на различните модели е необходимо да се изберат адекватни категории, по които могат да бъдат характеризирани. Основната разлика между различните използвани международно модели е в акцента, който поставят на отделните аспекти на личността. Някои модели отдават преимуществото на когнитивната сфера на личността, докато други се фокусират основно в емоционалната сфера на личността. Тези характеристики са обобщени в таблица 1.

Както става ясно в сравнителната таблица, всеки от разгледаните модели има своите основни характерни преимущества и недостатъци, които му отреждат своеобразно място в цялостната картина на социално-емоционалните компетентности.

Таблица 1. Сравнение на различните модели на социално-емоционални компетентности

Модел	*Основен фокус*	*Ключов механизъм*	*Практическо приложение*
Рамка на ЕС (EU NESET) (Network of Experts on the Social dimension of Education and Training (NESET), 2025)	Набор от интра- и интеперсонални компетентности, както и устойчивост на стрес, и академично ориентирани умения за учене.	Емоционална и социална интелигентност в отношенията.	Прилага се в цялостната образователна политика на ЕС, включително и за политики за превенция на стрес и бърнаут сред учителите.
Рамка на CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL), 2025)	Петте универсални сфери на социално-емоционалното учене.	Интеграция между уменията на учителя и учебната програма за ученици.	Прилага се при цялостни училищни политики за социално-емоционално развитие и сътрудничество с родители.
Рамка на Голямата петорка на личностните черти (Harvard Graduate School of Education, 2025)	Личностните характеристики и тяхното въздействия върху социално-емоционалната среда.	Личностно израстване, развитие на просоциални и асертивни личностни качества.	Цялостно подобряване на функционирането и работата на педагогическите специалисти и учителите във всички сфери на професионалния, но и личния живот.
Компетентностен профил (Наредба № 15 от 22 юли 2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти.)	Професионални стандарти и нормативни изисквания.	Административно и етично съответствие с държавните стандарти. Професионално развитие и израстване, в съответствие с националните стандарти и изисквания.	Служи за атестация на учителите, кариерно развитие и определяне на нуждите от квалификационни кредити.

Изводи и препоръки

В заключение може да се каже, че съществува богат набор от разнообразни и разнопосочни модели и рамки за социалните и емоционалните компетентности на учителите и педагогическите специалисти. Това осигурява множество варианти и възможности за разработване на нови подходи и методи за подобряване на компетентностния профил на учителите и педагогическите специалисти, като позволи подобряване на социо-емоционалната среда в образователните институции и на професионалната общност, като цяло. Необходимостта от все по-широки и практически приложими модели се налага стабилно в светлината на засилващата се дигитализация на цялото ни общество, включително и на образованието. Така социално-емоционалните компетентности на учителите се превръщат в нещо повече от допълнение към техните професионални умения. Инвестицията в емоционалното благополучие и социалните умения на учителите и педагогическите специалисти е директна инвестиция в психичното здраве и академичния успех на следващите поколения.

Благодарности и финансиране

Тази публикация е финансирана по Национална научна програма „Развитие на научните изследвания и иновациите в областта на българското предучилищно и училищно образование“. Авторът носи цялата отговорност за съдържанието на настоящия документ и при никакви обстоятелства той не може да се приеме като официална позиция на Института по образование.

This publication has been funded by the National Scientific Programme “Development of Research and Innovation in the Field of Bulgarian Pre-school and School Education.” The author bears full responsibility for the content of this document, which under no circumstances can be considered an official position of the Institute of Education.

Библиография

Наредба № 15 от 22 юли 2019 г. за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти. В сила от 02.08.2019 г. Министерство на образованието и науката (МОН).

Левтерова-Гаджалова, Д., Атанасова, Ж., Цоков, Г., Такева, Я., Тричков, И., Сивакова, В., & Душкова, И. (2023). Приобщаващо образование. Пловдив: Университетско издателство "Паисий Хилендарски".

Янакиев, Ю. (2021). Стрес и психично здраве. Пловдив: Университетско издателство "Паисий Хилендарски".

Becker, E., Goetz, T., Morger, V., & Ranellucci, J. (2014). The importance of teachers' emotions and instructional behavior for their students' emotions – An experience sampling analysis. Teaching and Teacher Education, 43, 15–26. doi:10.1016/j.tate.2014.05.002

Collie, R., & Perry , N. (2019). Cultivating teacher thriving through social–emotional competence and its development. The Australian Educational Researcher, 46, 699–714.

Hen, M., & Goroshit, M. (2016). Social–emotional competencies among teachers:An examination of interrelationships. Cogent Education, 3, 1151996. doi:http://dx.doi.org/10.1080/2331186X.2016.1151996

Jennings, P., & Greenberg, M. (2009). The Prosocial Classroom: Teacher Social and Emotional Competence in Relation to Student and Classroom Outcomes. Review of Educational Research, 79(1), 491-525. doi:https://doi.org/10.3102/0034654308325693

Lozano-Peña, G., Sáez-Delgado, F., López-Angulo, Y., & Mella-Noram, J. (2021). Teachers’ Social–Emotional Competence: History, Concept, Models, Instruments, and Recommendations for Educational Quality. Sustainability, 13(21), 12142. doi:https://doi.org/10.3390/su132112142

McCrae, R., & John, O. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. Journal of Personality, 60(2), 175–215. doi:https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x

Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL). (2025). What Is the CASEL Framework? Извлечено от Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL): https://casel.org/fundamentals-of-sel/what-is-the-casel-framework/

Harvard Graduate School of Education. (2025). Explore SEL. Извлечено от Compare Skill Focus Across Frameworks: http://exploresel.gse.harvard.edu/compare-domains/

Network of Experts on the Social dimension of Education and Training (NESET). (2025). The European Commission Network of Experts on Social Aspects of Education and Training (NESET). Извлечено от European Commission: https://education-socioeconomic-experts.ec.europa.eu/network-experts-social-dimension-education-and-training-neset_en

СПЕЦИФИКИ ВЪВ ВИЗУАЛНАТА ДИСКРИМИНАЦИЯ НА ЕМОЦИИТЕ КАТО ФАКТОР ПРИ ВЪЗНИКВАНЕТО НА КОНФЛИКТИ

Гл. ас. д-р Майа Фьодорова-Радичева, ПУ „Паисий Хилендарски“

PECULIARITIES IN THE VISUAL DISCRIMINATION OF EMOTIONS AS FACTOR OF CONFLICTS OCCURRENCE

Chief Assist. Prof. Maya Fyodorova-Radicheva, PhD, University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”

Резюме: Динамиката в онтогенезата на психиката е неотменно свързана с енергията на конфликта, който е неизбежен спътник на социалният обмен. Детерминацията на емоциите на участниците в общуването е особено важна за правилната интерпретация на предаваните съобщения. Липсата на правилно разбиране поражда напрежение и погрешна интерпретация на афективния компонент в интеракциите. Това поражда необходимостта от изследване на интерпретацията на външната експресия и възможните различия, породени от културни, възрастови и други различия. Настоящият доклад е посветен на такова сравнително изследване, което има за цел да открие и дефинира подобни различия, които биха повлияли на качеството на общуване, а оттам и на качеството на работната среда в училище.

Ключови думи: разпознаване на емоциите, афективно общуване, решаване на конфликти, стрес

Abstract: The dynamics of psyche ontogenesis are inextricably linked to the energy of conflict, which is an inevitable companion of social exchange. Determining the emotions of communicative actors is particularly important for the correct interpretation of transmitted messages. The lack of proper understanding causes tension and misinterpretation of the affective component of interactions. This generates the need to explore the interpretation of external expression and possible differences arising from cultural, age-related, and other differences. This report addresses such a comparative study, which aims to identify and define such differences that would affect the quality of communication and, consequently, the quality of the working environment at school.

Keywords: emotion recognition, affective communication, conflict resolution, stress

Увод

Перцепцията за емоционалните преживявания на ежедневието, както и управлението на афективното поведение може да варира широко между различните индивиди. Влияние върху тези специфики оказват различни фактори. Част от тези фактори са различията в уменията и опита им, осъзнатата способност за разбиране и регулиране на емоциите, разбирането за собствената идентичност и способността им да прилагат различните социални стратегии, фасилитиращи адаптивно поведение (Hen, Goroshit & Boylan, 2016) Това явление стои в основата на възникването на някои типове конфликтни ситуации, чиято основа е главно усещането за липсата на валидация на собствените емоции и преживявания. Макар и в онтогенетичен план конфликтът да не е само негативно явление, а двигател на психичното развитие и социалната адаптация, за социалния обмен е необходима прецизност в декодирането на сигналите. Според теорията за дискретните емоции, способността за точно разпознаване на лицевите експресии е критична за социалното оцеляване. Когато визуалната дискриминация (способността да се разграничат фини разлики в мимиката) е нарушена или субективно изкривена, се създават предпоставки за „комуникативен шум“, който е честа първопричина за интерперсонални конфликти (Ekman P. , 1992). Създаването на подобни затруднения в комуникацията, дължащи се на различия в интерпретацията на емоционалния фон на общуването не създава предпоставка за творчески или изграждащи конфликти, които биха допринесли за функционирането на социалната система на

ученическия клас, а дори напротив – би затруднило педагогическото общуване. В този план е и основната хипотеза на настоящото изследване, която предполага, че съществуват характерни перцептивни различия, при декодирането на емоционалната лицева експресия между учителите и учениците. Тези различия отразяват широк спектър от възрастови, социални, емоционални и поведенчески характеристики на двете групи изследвани лица.

Фактори, влияещи на способността за декодиране на емоционалната лицева експресия

От съществено значение е да се обусловят някои характерни, чисто професионални и свързани с житейската среда на двете групи изследвани лица фактори. Съществуват данни, че стресът и професионалното прегаряне влияят негативно върху способността за дискриминация на емоциите (Valente & Lourenço, 2020) (Янакиев, 2021). Негативната социална среда може да засилва предразположението към негативно тълкувание на емоционалната експресия, като по този начин да създаде негативно когнитивно изкривяване на емоционалния климат в средата на личността.

От друга страна, нестабилната невропластичност, характерна за детството предполага наличие на характерни специфики при дискриминацията на емоционалните стимули при децата (Pollak, 2003). Тази специфика влияе негативно на способността за дискриминация на определени емоции, както и на интерпретацията на сложните и многослойни социално-емоционални взаимоотношения и връзки. Този механизъм влияе на детето в хода на неговото развитие, като може да се твърди, че около периода на юношеството и ранната зрялост (13-20 години) вече може да се идентифицира зрялата способност за дискриминация на емоционално-значими стимули. Съществуват някои възрастови особености в способността за декодиране на лицевата експресия, които оказват влияние на социалните отношения (Pfeifer & Blakemore, 2012) (Isaacowitz, et al., 2007). Напредването на възрастта е фактор за намаляване на прецизността при дискриминацията на лицевата експресия на някои емоции, като гняв, отвращение, страх и радост (Isaacowitz, и др., 2007). От друга страна, невропсихологически изследвания показват по-висока активност на структурите на амигдалата, и повишена активност, при преработката на стимули, свързани с лицева експресия на емоции при юношите. Тези особености са налице при различни обстоятелства (при динамични и статични изображения, например) (Pfeifer & Blakemore, 2012). Наличието на подобни специфики е сериозна предпоставка за търсене на специфична проблематика на общуването, обусловена от конкретните възрастови особености в случаите, в които се налага обмен между различните възрасти. В случая с педагогическото общуване подобна възрастова специфика е неизбежна именно поради характеристиката на педагогическия процес. Наличието на различна интерпретация на лицевата експресия на част от основните емоции би добавила сериозна тежест на проблематиката на социално-емоционалните компетентности на учителите. Когато учителят не успее да дискриминира правилно емоционалния сигнал на ученика (например интерпретира умората като неуважение или страха като ирония), възниква сериозна предпоставка за конфликт. Този процес може да бъде описан като „неправилно приписване на афект“ и може да доведе до незабавна ескалация на напрежението.

Емоцията неизбежно съпътства учебния опит и ако отрицателната емоция е достатъчно силен мотивационен фактор за ретенция на информацията, то тя е и също толкова силен мотивационен фактор за избягване на подобен опит. Положителната емоционална окраска на учебното преживяване способства за изграждане на среда на любопитство, свободно търсене и в крайна сметка позитивна и отворена среда за работа с

познанието. Освен това наличието на подходяща и достатъчно добра емоционална компетентност на учителите оказва значително позитивно влияние и върху други аспекти от работата им, като изграждането на усещане за емоционална самоефикасност. Тази самоефикасност от своя страна има както директен така и индиректен ефект върху емпатията на учителите (Hen & Goroshit, 2016). Подобрената способност за емпатия у учителите подобрява цялостната учебна среда и емоционална компетентност. По-добрата емоционална компетентност на учителите допринася и за по-добро управление на конфликтите (Valente & Lourenço, 2020). Тези два аспекта са ключови в управлението на съвременната класна стая и се явяват особено важни в цялостния компетентностен профил на учителя и педагогическия специалист. Емпатията и уменията са разпознаване и управление на емоциите на учащите са неизменна част от личностния профил на учителя (Десев, 2000) в контекста на всяка образователна среда, включително и в приобщаващата образователна среда (Левтерова-Гаджалова, и др., 2023). Погрешната интерпретация на афективния компонент нарушава доверието и блокира възможността за емпатично взаимодействие, превръщайки работната среда в класа в конфликтогенна.

Изследване на спецификите във визуалната дискриминация на емоционалната лицева експресия

За изследване на спецификите във визуалната дискриминация на емоционалната лицева експресия при двете групи изследвани лица е използван въпросник, съдържащ 5 различни изображения на основни емоции. Избрани са различни формати на онагледяване на лицевата експресия, като са включени изображения на женско и мъжко лице, както и схематично изображение и емотикон. Изображенията са базирани на изследване на Шербониер и Мичинов (Cherbonnier & Michinov, 2021). За всяко изображение е предоставен избор от една от основните емоции (Ekman P. , 1999) в една и съща за всички изображения последователност – 1) радост, 2) тъга, 3) гняв, 4) изненада, 5) отвращение, 6) страх. Въпросникът е попълнен онлайн чрез платформата Гугъл Формс (Google Forms).

С въпросника са изследвани общо 99 лица. 73 изследвани лица са ученици, 86,3 % (63) от които попадат във възрастова група 15-18 години. 93,2 % (68) са посочили пол „жена“, останалите 5 (6,8 %) са посочили „мъж“.

Таблица 1. Процент грешки при двете групи изследвани лица

Група ИЛ	**Гняв схематично**	**Отвращение жена**	**Гняв жена**	**Радост емотикон**	**Изненада мъж**
Процент грешка при ученици (73 и.л.)	17.81%	34.25%	31.51%	0.00%	1.37%
Процент грешка при учители (26 и.л.)	30.77%	53.85%	53.85%	3.85%	7.69%

26 изследвани лица са учители. Всички изследвани учители са посочили пол „жена“. Между 21 - 25 години са 3 и.л., 26 - 30 години – 4 и.л., 31 - 35 години – 2 и.л., 36 - 40 години – 2 и.л., 41 - 45 години – 9 и.л., 46 - 50 години – 4 и.л., 51 - 55 години – 1 и.л. и 56 - 60 години – 1 и.л.

Резултатите от изследването са представени в табличен вид в таблици 1, 2 и 3.

Таблица 2. Резултати от изследване на учители

Резултати учители							
№	пол	възрастова група	Гняв схематично	Отвращение жена	Гняв жена	Радост емотикон	Изненада мъж
	жена	36 - 40 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	жена	26 - 30 години	Гняв	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	41 - 45 години	Отвращение	Отвращение	Гняв	Радост	Страх
	жена	21 - 25 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	жена	41 - 45 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	56 - 60 години	Отвращение	Гняв	Гняв	Отвращение	Изненада
	жена	21 - 25 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	26 - 30 години	Отвращение	Отвращение	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	31 - 35 години	Гняв	Отвращение	Страх	Радост	Изненада
	жена	41 - 45 години	Отвращение	Гняв	Тъга	Радост	Изненада
	жена	41 - 45 години	Тъга	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	36 - 40 години	Гняв	Гняв	Тъга	Радост	Изненада
	жена	21 - 25 години	Гняв	Отвращение	Тъга	Радост	Изненада
	жена	26 - 30 години	Гняв	Отвращение	Страх	Радост	Изненада
	жена	41 - 45 години	Отвращение	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	46 - 50 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	41 - 45 години	Гняв	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	46 - 50 години	Тъга	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	46 - 50 години	Гняв	Гняв	Тъга	Радост	Изненада
	жена	41 - 45 години	Отвращение	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	26 - 30 години	Гняв	Отвращение	Отвращение	Радост	Страх
	жена	31 - 35 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	жена	46 - 50 години	Гняв	Отвращение	Тъга	Радост	Изненада
	жена	41 - 45 години	Гняв	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	51 - 55 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	жена	41 - 45 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада

Таблица 3. Резултати от изследване на ученици

Резултати ученици							
№	пол	възрастова	Гняв тично	Отвращение	Гняв жена	Радост кон	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Страх	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Отвращение	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Отвращение	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада

	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Страх	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Тъга	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Страх	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Страх
	жена	15 - 20 години	Отвращение	Гняв	Страх	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Отвращение	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	13 - 15 години	Гняв	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	жена	13 - 15 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	13 - 15 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	13 - 15 години	Отвращение	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	13 - 15 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	жена	13 - 15 години	Отвращение	Отвращение	Тъга	Радост	Изненада
	жена	13 - 15 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	13 - 15 години	Гняв	Отвращение	Страх	Радост	Изненада
	жена	13 - 15 години	Гняв	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	13 - 15 години	Гняв	Отвращение	Изненада	Радост	Изненада
	жена	13 - 15 години	Гняв	Отвращение	Тъга	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Отвращение	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Тъга	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Отвращение	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	13 - 15 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Отвращение	Отвращение	Тъга	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада

	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	мъж	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Отвращение	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Радост	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Отвращение	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Гняв	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	мъж	15 - 20 години	Гняв	Тъга	Гняв	Радост	Изненада
	мъж	15 - 20 години	Гняв	Гняв	Гняв	Радост	Изненада
	мъж	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Изненада	Радост	Изненада
	жена	15 - 20 години	Гняв	Отвращение	Страх	Радост	Изненада
	мъж	15 - 20 години	Отвращение	Отвращение	Изненада	Радост	Изненада

Изводи и препоръки

От получените резултати става ясно, че съществува съществена разлика в способността за правилна дискриминация на лицевата експресия на емоциите между учителите и учениците. Учителите допускат съществено по-висок процент грешки при дискриминацията във всички експериментални постановки – схематично, мъж и жена. Тази разлика потвърждава хипотезата, изградена върху предишни доказателства за наличие на възрастова специфика (Pfeifer & Blakemore, 2012) (Isaacowitz, и др., 2007), като поставя тази специфика в чисто образователен контекст, сравнявайки учителите и техните ученици. Учителите показват по-висок процент на грешка и при петте тестови изображения, като не се наблюдават специфики, обусловени от типа на изображението. Оттук може да се заключи, че основната хипотеза на настоящото изследване се потвърждава. Съществуват значителни разлики и специфики във визуалната дискриминация на емоционалната лицева експресия между двете групи изследвани лица.

Тенденцията за допускане на грешка в интерпретирането на дадената експресия се запазва при двете групи изследвани лица, като най-често се допуска грешна интерпретация на лицевата експресия на гняв и отвращение в изображенията на жена. В светлината на цитираните изследвания (Pfeifer & Blakemore, 2012) (Isaacowitz, и др., 2007) тези специфики могат да бъдат атрибутирани с по-високата възраст на учителите или със специфичното преживяване на професионален стрес и бърнаут. От друга страна не се наблюдават характерни грешки при по-малките ученици. Тоест, може да се твърди, че съществуващите възрастови характеристики претърпяват значителен обрат във възрастта над 15-20 години и преди 31-35 години. Оттук и може да се изведе първата значима препоръка към настоящото изследване – да се извърши още по-широко изследване по темата, като се прецизират данните за възрастта на изследваните лица, с цел да бъде идентифициран по-точно този възрастов интервал.

Прави впечатление, че най-нисък процент на грешка се наблюдава при емотикона, като и при двете изследвани групи не се наблюдават съществени грешки (само един от учителите посочва отговор „отвращение“). Това може да се интерпретира както и като пряко следствие

от засилващата се дигитализация на социалните отношения, така и като ясен резултат от създаването на емотиконите като емоционално-специфичен преносител на информация. Тоест, емотиконът изпълнява своята функция да пренася чрез визуален символ значението на емоцията „радост“. Наличието на подобна стабилна графична основа във визуалната дискриминация на емоциите, предполага да се предложат различни типове помощни методики в услуга на учителя, които да включват активното използване на схематични изображения на различните емоции в хода на учебния процес. Това би позволило на учителя да получава бърза и навременна информация за емоционалното състояние на учениците без да се налага да прекъсва учебния процес и без да преживява допълнително когнитивно натоварване в опита си да декодира лицевата експресия на всички в класната стая. Разработването на подобни инструменти може да бъде препоръчано за разширяване на изследванията в областта.

Заключение

Разбирането на спецификите във визуалната дискриминация на емоциите е ключово за превенцията на конфликти в образованието. Развитието на социално-емоционалните компетентности трябва да включва специфични тренинги за подобряване на перцептивната точност. Подобни тренинги включват емоционална сензитивност и практически умения за дискриминация на емоционалната лицева експресия, която поради пространствената и социалната специфика на педагогическото общуване в повечето случаи е единствената пряка информация за емоционалното състояние на учениците, която достига до учителя по време на образователния процес. Важността на тази информация за способността на учителя да регулира и насочва педагогическото взаимодействие с учениците по време на час е и централната причина за необходимостта от подобни изследвания. Реализацията на съвременната концепция за образователния процес, като тясно свързан със социално-емоционалния свят на учениците и позитивния им учебен опит е невъзможна без дълбоко разбиране и адекватно отработване на емоционалната палитра в хода на педагогическия процес. Това би спомогнало за намаляване на субективните изкривявания и би подобрило значително качеството на психологическия климат в училище.

Благодарности и финансиране

Тази публикация е финансирана по Национална научна програма „Развитие на научните изследвания и иновациите в областта на българското предучилищно и училищно образование“. Авторът носи цялата отговорност за съдържанието на настоящия документ и при никакви обстоятелства той не може да се приеме като официална позиция на Института по образование.

This publication has been funded by the National Scientific Programme “Development of Research and Innovation in the Field of Bulgarian Pre-school and School Education” The author bears full responsibility for the content of this document, which under no circumstances can be considered an official position of the Institute of Education.

Библиография

Десев, Л. (2000). Педагогическа психология. София: Аскони-издат.

Левтерова-Гаджалова, Д., Атанасова, Ж., Цоков, Г., Такева, Я., Тричков, И., Сивакова, В., & Душкова, И. (2023). Приобщаващо образование. Пловдив: Университетско издателство "Паисий Хилендарски".

Янакиев, Ю. (2021). Стрес и психично здраве. Пловдив: Университетско издателство "Паисий Хилендарски".

Cherbonnier, A., & Michinov, N. (2021). The recognition of emotions beyond facial expressions: Comparing emoticons specifically designed to convey basic emotions with other modes of expression. Computers in Human Behavior, 118, 106689. doi:https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106689

Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. Cognition and Emotion, 6(3-4), 169-200 . doi:https://doi.org/10.1080/02699939208411068

Ekman, P. (1999). Chapter 3. Basic Emotions. От Handbook of Cognition and Emotion (стр. 45-60). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Hen, M., & Goroshit, M. (2016). Social–emotional competencies among teachers:An examination of interrelationships. Cogent Education, 3, 1151996. doi:http://dx.doi.org/10.1080/2331186X.2016.1151996

Hen, M., Goroshit, M., & Boylan, M. (2016). Social–emotional competencies among teachers: An examination of interrelationships. Cogent Education, 3(1). doi:https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1151996

Isaacowitz, D., Löckenhoff, C., Lane, R., Wright, R., Sechrest, L., Riedel, R., & Costa, P. (2007). Age differences in recognition of emotion in lexical stimuli and facial expressions. Psychology and Aging, 22(1), 147–159. doi: https://doi.org/10.1037/0882-7974.22.1.147

Pfeifer, J., & Blakemore, S. (2012). Adolescent social cognitive and affective neuroscience: Past, present, and future. Social Cognitive and Affective Neuroscience, 7(1), 1-10. doi:10.1093/scan/nsr099

Pollak, S. (2003). Experience-dependent affective learning and risk for psychopathology in children. Roots of Mental Illness in Children, 1008(1). doi: 10.1196/annals.1301.011

Valente, S., & Lourenço, A. (2020). Conflict in the Classroom: How Teachers' Emotional Intelligence Influences Conflict Management. Frontiers in Education. doi:https://doi.org/10.3389/feduc.2020.00005

ОТ ПРИОБЩАВАЩО ОБРАЗОВАНИЕ КЪМ ПРИОБЩАВАЩА РАБОТНА СРЕДА

Д-р Лиляна Чобанова, ПУ „Паисий Хилендарски“

FROM INCLUSIVE EDUCATION TO AN INCLUSIVE WORK ENVIRONMENT

Lilyana Chobanova, PhD, University of Plovdiv “Paisii Hilendarski”

Резюме: В статията се разглеждат различни траектории на пътя от приобщаващо образование към приобщаваща работна среда. Поставя се фокус на формирането на компетентности чрез приобщаващо образование, които дават отражение на бъдещото професионално развитие, бъдеща професионална реализация и бъдещо житейско функциониране на учащите се. Интерпретират се модели на приобщаваща работна среда, свързани с основните концепти на приобщаващото образование - социална справедливост, равенство, човешки права и приемане на многообразието. Разглежда се ролята на създаването на общности в резултат на приобщаващото образование, които трасират пътя към приобщаваща работна среда.

Ключови думи: приобщаващо образование, приобщаваща работна среда, компетентности

Abstract: The article examines different trajectories of the path from inclusive education to an inclusive work environment. The focus is on the formation of competences through inclusive education, which reflect the future professional development, future professional realization and future life functioning of the learners. Models of inclusive work environment related to the basic concepts of inclusive education - social justice, equality, human rights and acceptance of diversity are interpreted. The role of creating communities as a result of inclusive education, paving the way for an inclusive work environment, is considered.

Keywords: inclusive education, inclusive work environment, competences

Съвременният световен прогрес поставя образованието в центъра на изключително предизвикателство. Процесът на фундаментална трансформация, насочена към въвеждането на холистичния модел като основополагащ в изграждането на приобщаваща образователна среда, се стреми не само към предаването на нови знания, но и към формирането на личности, способни на ефективно функциониране в динамично и многообразно общество. Приобщаващото образование вече не се разглежда единствено и само като процес на приемане, зачитане на деца и ученици със специални образователни потребности (Наредба за приобщаващо образование, 2017), а като цялостен педагогически подход, гарантиращ социална справедливост, както и равен достъп до образование и подкрепа за личностното развитие на всеки един индивид, независимо от многообразието на притежаваните потребности.

Фокусът на настоящата статия пада върху спецификата на образователната програма за периода на предучилищно и училищно образование, която е целесъобразна на сформирането на ключови компетентности у учащите: социална справедливост, равенство, зачитане на човешките права и ценностно отношение към различието. Наборът от компетентности представлява сложна съвкупност от знания, умения и нагласи, които се оказват с критично ниво на важност за реализирането на успешен преход от образователната институция към пазара на труда. Връзката между образованието и реализацията се уповава на способността на педагогическите специалисти да подпомогнат и стимулират развитието не само на когнитивни умения, но и на личностни качества, определящи тяхната бъдеща професионална идентичност и етично поведение в работна среда. Базирайки се на подходите за развитие на компетентностите у учащия и ролята на учителя като лидер в този процес, се извеждат основните парадигми за изграждането на трайна връзка между двете сфери на

развитие. Пътят на приобщаващото образование към приобщаваща работна среда не е линеен, а представлява сложен процес на трансфер на ценности, нагласи и умения, формирани в образователната институция, с цел тяхното приложение в широката социална и професионална сфера.

Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот извежда следната дефиниция на понятието „компетентност“ - доказана способност за използване на знания, умения и личностни, социални и/или методологични дадености в работни или учебни ситуации и в професионално и личностно развитие. В контекста на Европейската квалификационна рамка, способностите се описват с оглед степента на поемане на отговорност и самостоятелност (Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот (ЕКР), 2008).

В днешно време световните образователни системи се стремят да постигнат цялостност, акцентирайки върху подпомагането на т.нар. ключови компетентности на учениците, валидни и приложими във всяка предметна област, приемани са базови за личностното им развитие. Европейската референтна рамка за ключови компетентности за учене през целия живот, която е включена в българските учебни програми, определя тези компетентности като „знания, умения и нагласи“, нужни на всеки човек за личностна реализация и развитие, пригодност за заетост, социално приобщаване, устойчив начин на живот, успешен живот в мирни общества, организиране на живота по здравословен и целесъобразен начин. Компетентностният подход на практика дефинира общо осем компетентности:

В Закона за предучилищно и училищно образование, глава шеста, Раздел II, чл. 77 (1) са разписани ключовите компетентности, съобразно които са съобразени учебните програми на децата и учениците, в зависимост от етапа на образование:

1. компетентности в областта на българския език;
2. умения за общуване на чужди езици;
3. математическа компетентност и основни компетентности в областта на природните науки и на технологиите;
4. дигитална компетентност;
5. умения за учене;
6. социални и граждански компетентности;
7. инициативност и предприемчивост;
8. културна компетентност и умения за изразяване чрез творчество;
9. умения за подкрепа на устойчивото развитие и за здравословен начин на живот и спорт (ЗПУО, 2017).

Трасирането на единни цели в документи като Европейската референтна рамка и Закона за предучилищно и училищно образование (ЗПУО) бележи фундаментален преход от теоретична подготовка на учащите към ясно открояване на приложен компетентностен подход в системата на българското образование. Европейската рамка дефинира „компетентността“ като доказана способност за използване на знания и умения с висока степен на автономност и отговорност. Именно този модел е аналогично предаден в чл. 77(1) на ЗПУО, където осемте европейски ключови компетентности са заложени като градиент на българските учебни програми, разширени с фокус върху устойчивото развитие.

Връзката между двата документа може да бъде дефинирана като органична: в рамките на европейския контекст основната цел е дефинирана като „готовност“ за заетост и социално приобщаване, докато в ЗПУО тези цели са предадени в конкретно зададени параметри на образователна стълба. Така образователната парадигма спира да бъде обуславяна от

самоцелно натрупване на информация/академични знания и се превръща в инструмент за постигане на личностна реализация. Синхронът в нормативната уредба гарантира, че учениците развиват не само функционална грамотност, но и развиват у себе си качества с критично ниво на важност за съвременното глобално общество: инициативност, дигитални умения и гражданска отговорност и др.

Фокусът в образованието се измества от осигуряването на академична, чисто теоретична подготовка на учениците към развиването на личностни и ключови умения у тях. Следвайки нов социален модел, оставящ на заден план прекомерния академизъм и залагащ на преден план прагматизма, от който всъщност се нуждае пазара на труда. Целта на подобен тип промени е именно в подготовката на адаптивни и успешни личности, които имат сформирани ключови компетентности за справяне в динамична среда, била тя и работна такава, в днешния свят. Тази промяна изисква цялостно преустройство на учебния процес – от начина на преподаване до системата за оценяване, която вече не трябва да проверява само и единствено нивата на извършваните паметови процеси, а цялата палитра от когнитивни (познавателни) процеси: внимание, памет, мислене, език, възприятие. Вместо формалното натрупване на факти, с фундаментална тежест става способността на ученика да изпълнява поставените му задачи самостоятелно: генерирането на цел, откриването на решение, намирането на приложение на наученото в новосъздадена ситуация, различна от образователната. Знанието не бива да бъде отъждествявано с „излишен товар “, а по-скоро трябва да се превърне в работещ инструмент за решаване на реални проблеми в житейска ситуация.

Успешното усвояване на ключови компетенции от учениците е в пряка зависимост от професионалния профил на учителя, който е в ролята на лидер в образованието. Извън получаване на чисто академични знания в различни предметни области, съвременният педагог трябва да притежава следните лични и професионални качества:

Умение за персонализиране на обучителния процес – създаване на условия, в които се проявява индивидуално отношение, както в процеса на преподаване, така и в процеса на оценяване. Проява на индивидуално отношение и прилагане на образователни стратегии, съобразни на личностните особености на учащия.

Създаване на стимул у учащия за самоусъвършенстване – възпламеняване на желание за интеграция и активно участие в обществото, съчетавайки своите собствени лични цели с обществените интереси и нагласи.

Управление на учебния процес – идентифициране на педагогическите предизвикателства пред учениците и педагогическите специалисти, като за това е необходимо ясно дефиниране на целите на образователната система и съответно своевременно отстраняване на препятствията пред качествения образователен процес.

При мотивираните учащи знанията не обезсмислят своята практическа себестойност. За достигането на такава целева група от обучаеми педагозите следва да фокусират вниманието си върху парадигми като „как ученикът прилага своите знания в реална среда“, а не „с какъв обем от знания разполага той“. Учителят е педагог-хуманист, чиято основна дейност се уповава на отчитане индивидуалността на всеки ученик, както и формиране на емоционално отношение към знанието.

Както отчитат Левтерова-Гаджалова и Иванова (2022) интензитет в нивото на важност при доусъвършенстване процеса на приобщаващо образование, фокусирайки се върху внедряване и употреба на персонализирани методи и подходи в педагогическата практика. В този контекст, персонализираното обучение предоставя рамка, която дава на учителя свободата да организира и адаптира преподаването по такъв начин, че пълният капацитет на

учебната група да бъде обхванат, като същевременно се отчетат индивидуалните способности, вариативните стилове на учене и личностния потенциал на всеки ученик. Така структуриран, работният процес прави учебното съдържание по-достъпно, смислено и ефективно за всеки. Подобен тип индивидуализирани педагогически практики биха дали своето благоприятно отражение, както върху нивото на ефективност и качеството на образователните резултати, сформирането на ключовите компетентности в подрастващите, така и върху изграждането у тях на умения за бъдещо прилагане на утвърдени вече умения и компетенции.

„Приобщаващото образование се развива в посока разработване на подход за идентифициране на силните страни и потенциала на всеки ученик и всеки учител. Персонализираното обучение дава възможност да се приложи този подход, при който учителят, според собствените си сили, преподава целия клас по начин, по който всеки ученик може да възприеме, разбере, осмисли и научи учебното съдържание според силните си страни и способностите, които притежава. Прилагането на персонализирано обучение е немислимо без рефлексията на учителите върху него. Извършената рефлексия позволява на всеки учител да реализира все повече и повече творчески нагласи към и за учебния процес, както и по-пълно единство между съзнание и отговорност за учебния процес и поведение според потенциала на ученика. Прилагайки модела на персонализирано обучение, всеки учител може и постига по-голяма ефективност в учебния процес за всеки ученик“ (Левтерова-Гаджалова, Иванова, 2022).

„Образователната компетентност е следствие от персонално ориентираното обучение, тъй като се отнася до личността на ученика и се формира само в процеса на извършване на определен набор от действия. Освен това съдържанието на образованието от модел, създаден за обекта на образование, той се превръща в "живо" знание, принадлежащо на конкретен ученик, въпреки че всички участници в образователния процес полагат усилия за това" (Дахин, 2004).

Отвореното образователно пространство се явява като мост към професионалното развитие на досегашните учащи. Дахин поставя личностното ориентирано обучение като задължително условие за появата на „компетентност“. Като в случая компетентността не е формата на сертификат или оценъчен модел, а характеристика на самата личност. Компетентността не може да бъде „преподадена“, аналогично – „заучена“, в регулярна комуникация между учител-ученик. Тя следва да бъде сформирана у ученика, на базата проявата на лично отношение към собствения индивидуален темп, интереси и потенциал на учащия. Знанието се превръща в лично притежание на ученика, едва тогава, когато е реализиран успешен колективен процес. Учителят престава да бъде единствен източник на знания, той се превръща в фасилитатор и партньор в извървяването на пътя от знанието до разбирането и умението.

Връзката между принципите на приобщаващото образование и формирането на ключови компетентности у учениците се отъждествява с голяма дълбочина. От особена важност не са само и единствено теоретично обусловени връзки, а изграждане на цялостна стратегия за преосмисляне на образователния процес, в центъра на който стои преходът на ученика от ролята на „реципиент“ на знания, към активен участник в собственото си развитие. Тази интеграция бележи преход към осъвременена образователна система, плодовете на която следва да са личности с капацитет за ефективна саморефлексия, подготвени за предизвикателствата на съвременния социум.

Herman (2017), цитирайки Golman в един от трудовете си, се фокусира върху взаимовръзката на притежаваната от учащия емоционална интелигентност и съотносимост

със сформирането на личност, достатъчно зряла, за да влиза в адекватни социални корелации с обкръжаващия социум - „емоционалната интелигентност като „способността да разпознавате собствените си чувства и чувствата на другите, личностната мотивация и управлението на собствените си емоции и социални релации“ (Golman, 2008).

Личностното развитие се анализира като комплексен и динамичен процес, обединяващ в себе си усвояването на знания, формирането на нагласи и навици, изграждането на междуличностни взаимоотношения и модели на поведение, приложими във всички сфери на човешкия живот. В основата му стоят взаимосвързани компоненти като мисловните процеси, емоционалната саморегулация, ценностната система и социалните отношения. Изхождайки от това разбиране, може да се приеме, че човекът по своята природа притежава потенциал за развитие, личностен избор и утвърждаване на собствените си качества и положителни характеристики, при условие че образователната и социалната среда създават предпоставки за автономна актуализация. Ролята на учителя е ключова, тъй като той следва да разполага с широк спектър от житейски умения, чрез които да подпомага учениците в справянето с предизвикателствата на ежедневието. Концепцията за личностно развитие в образованието интегрира както актуалните индивидуални потребности на учащите, така и тяхната социално-емоционална зрялост, като по този начин целенасочено стимулира развитието на емоционалната интелигентност като съществен фактор за успешна личностна и социална реализация.

Благодарности и финансиране

Тази публикация е финансирана по Национална научна програма „Развитие на научните изследвания и иновациите в областта на българското предучилищно и училищно образование“. Авторът носи цялата отговорност за съдържанието на настоящия документ и при никакви обстоятелства той не може да се приеме като официална позиция на Института по образование.

Библиография

Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот (ЕКР) - ISBN 978-92-79-08469-0 DOI 10.2766/10212 © Европейски общности, (2008). (chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aubg.edu/wp-content/uploads/2022/08/EQF_bg.pdf), (02.01.2026г.)

ЗАКОН за предучилищното и училищното образование (2017). (chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://nio.government.bg/wp-content/uploads/2018/06/zkn_PUObr_180717.pdf) (02.01.2026г.)

Дахин А. (2017). Компетенции и компетентность: сколько их у российского школьника, Народное образование. - 2004. - № 4. - С. 136-144

Наредба за приобщаващо образование, (2017). (chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mon.bg/nfs/2024/06/naredba-priobshtavashto_06082024.pdf), (02.01.2026г.)

Herman, Ramona, Iulia, (2017). TEACHER’S AND STUDENTS PERSONAL DEVELOPMENT NEEDS - THEORETICAL PERSPECTIVES, , ERD 2017, ISSN: 2357-1330, http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2018.06.84

Dora Levterova-Gadjalova, Krasimira Ivanova, (2022). Teachers‘ Reflection on Personalized Learning, TO BE OR NOT OT BE A GREAT EDUCATOR, 225-237, https://doi.org/10.22364/atee.2022.14

КРИЗИСНАТА СУПЕРВИЗИЯ В СОЦИАЛНИТЕ УСЛУГИ: ПРЕВЕНЦИЯ НА ВТОРИЧНАТА ТРАВМА И ПЕРСПЕКТИВА ЗА ПОСТТРАВМАТИЧЕН РАСТЕЖ

Димитър Цветков, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

CRISIS SUPERVISION IN SOCIAL SERVICES: PREVENTION OF SECONDARY TRAUMA AND PROSPECTS FOR POSTTRAUMATIC GROWTH

Dimitar Tsvetkov, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski“

Резюме: Настоящият текст представя малко популярната тема за кризисната супервизия и нейните ефекти при работещи в социалната сфера. Травматичните събития в социалните услуги са по-често явление, в сравнение с други организации, тъй като профилът на потребителите, в голяма част от услугите, предполага повишен риск от кризисни обстоятелства. Инициативите за специализирана подкрепа в това професионално поле традиционно се свеждат до два типа практики: регулярна супервизия (заложена административно) и кризисна интервенция (при екстрени случаи). При екстрени събития обаче служителите в дадена социална услуга са едновременно в ролята на засегнати от психотравмените обстоятелства и на професионалисти, от които, на свой ред, се очаква да реагират съответно и да вземат професионални решения. Посредством съдържателен анализ на протоколи от супервизии, проведени от автора между 2018 и 2025 г. след кризисни събития в различни социални услуги, е поставен въпросът за концептуализирането на кризисната супервизия (crisis-based supervision) като необходима за оптимизиране на груповата динамика и психичното благополучие на работещите в социалната сфера, при екстрени събития.

Ключови думи: кризисна супервизия; социални услуги; вторична травма; посттравматичен растеж

Abstract: This article addresses the underexplored topic of crisis-based supervision and its effects on professionals working in the social sector. Traumatic events occur more frequently in social services than in many other organizational contexts, as the profile of service users in a large proportion of these services entails an increased risk of crisis situations. Traditionally, initiatives for specialized professional support in this field have been limited to two approaches: administratively mandated regular supervision and crisis intervention in emergency situations.

During critical incidents, however, social service staff simultaneously occupy the position of individuals affected by psychotraumatic circumstances and that of professionals expected to respond appropriately and make sound decisions under pressure.

Drawing on a content analysis of supervision protocols conducted by the author between 2018 and 2025 following crisis events in various social services, the article proposes a conceptualization of crisis-based supervision as a necessary practice for optimizing group dynamics and supporting the mental well-being of professionals in emergency contexts.

Keywords: crisis supervision; social services; secondary trauma; posttraumatic growth

Социалните услуги са дейности в подкрепа на хората за социално включване и самостоятелен начин на живот, които се основават на психо-социална работа и се предоставят в общността и в специализирани институции. С оглед на организационното си функциониране, социалните услуги представляват специфичен релационен терен, тъй като често става дума за двойна групова динамика – от една страна динамиката на потребителите (за които често това е техният дом) и от друга – динамиката на работещите в организацията. Предвид преобладаващия профил на потребителите – деца или възрастни в неравностойно положение, в риск, с различни видове увреждания, жертви на насилие или трафик, рискът от настъпване на кризисни събития в този тип организации е значително завишен.

Супервизията е форма на квалифицирана подкрепа за работещите в помагащите професии и въпреки някои общи характеристики с организационното консултиране, притежава редица специфики.

С приемането през 2020 г. на Закон за социалните услуги се постановява, че „Служителите, осъществяващи дейност по предоставяне на социални услуги, имат право на редовна супервизия в процеса на работа “. Според Кънева, ключово за супервизора е да разпознава в детайли „административните, нормативните, организационните и професионалните аспекти от реализацията на супервизирания “(Кънева 2024). При супервизията, инициирана по повод кризисно събитие обаче са от ключово значение и уменията за оказване на кризисна психологическа подкрепа, което прави специфични както профила на специалиста, оказващ подкрепа, така и теоретично-концептуалната рамка на прилаганите подходи. Hipple и Beamish отчитат факта, че супервизирането на професионалисти, чиито клиенти се намират в състояние на непосредствена криза е сложен процес (Hipple & Beamish, 2007).

Едни от най-релевантните, но малко изследвани, в международната специализирана литература подходи обръщат внимание на взаимовръзката между вторичната травма и посттравматичния растеж. Според Abassary и Goodrich проучването на подобна взаимовръзка демонстрира значимостта на базираното на кризисни подходи супервизиране (Abassary & Goodrich, 2014).

Вторичната травма е въведена като концепция от McCann, и Pearlman и се отнася до начините, по които специалистите реагират на травматичния опит на своите клиенти и които могат да травматизират самите тях (McCann & Pearlman, 1990). Темата е особено актуална за работещите в социалните услуги, особено когато са изложени на извънредни обстоятелства.

Понятието посттравматичен растеж е въведено от Tedeschi и Calhoun и означава способността на човек да постигне положителни промени след преживени травмиращи събития (Tedeschi & Calhoun, 1995). Въпреки развитието и значимостта на тази теория, все още малко внимание се обръща на перспективите за посттравматичен растеж на колективно и групово равнище. Williamson посочва, че колективните реакции на травма могат да увеличат груповата кохезия, да благоприятстват колективната идентичност и да продуцират процеси, свързани с укрепването на екипа (Williamson, 2014).

Настоящото проучване прави опит да очертае семантични и тематични параметри на вторичен травматизъм и перспективи за позитивни промени, посредством съдържателен анализ на материал, генериран от провеждането на кризисни супервизии в различни социални услуги.

Метод

Проучването е осъществено на базата на съдържателен анализ, чиито концептуален фокус е превръщането на неструктурирана информация в структурирана. Анализът бе осъществен въз основа на текстов материал - протоколи от супервизии (индивидуални и групови), събран за период от 7 години (2018 – 2025) на база кризисни супервизии, проведени от автора, след критични събития в 11 социални услуги:

4 общини, предоставящи услугата "Асистентска подкрепа"

2 ЦНСТ за деца с увреждания

2 ЦНСТ за деца без увреждания

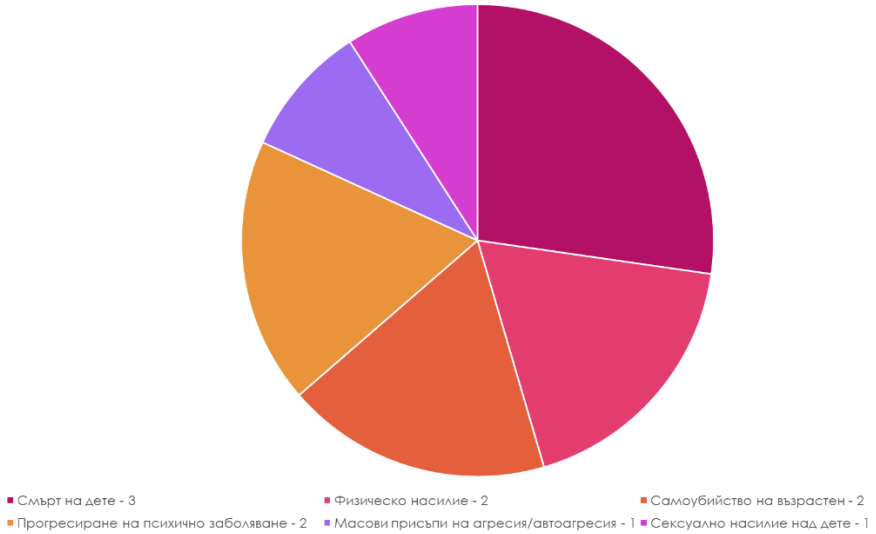
Център за обществена подкрепа

Кризисен център за деца и лица, жертви на насилие

Дом за възрастни с умствена изостаналост

С цел допълнителна дълбочинност, при определянето на доминиращите теми, бяха взети под внимание и записките на автора от самите сесии.

На фиг. 1 са показани видовете кризисни събития, които са били повод за провеждането от една страна на кризисна интервенция и от друга на кризисна супервизия с екип и ръководител.



Фигура 1. Разпределение на видовете кризисни събития, които са били повод за супервизия

Процедура

Бяха анализирани 24 протокола от индивидуални и 11 протокола от групови супервизии. Анализът беше осъществен в две направления:

1. Оценъчен анализ на лексикални единици, чиято цел е да идентифицира афективната и конотативна натовареност на думи в бинарното измерение "негативно/позитивно". За индивидуалните супервизии се прие, че една лексикална единица е смислово значима, ако се среща най-малко 8 пъти и съответно 4, при груповите супервизии.

2. Анализ на доминиращи теми. С цел допълнителна илюстративност, при определянето на темите бяха взети под внимание и записките на автора от самите сесии.

Етични съображения

Протоколът е официален документ, до който имат достъп повече от едно лице, както от организация, така и външни (напр. проверяващи и мониториращи органи).

Принципите за конфиденциалност и професионална етика предполагат в тези документи се отразяват предимно по-общи теми, тенденции и тези – особено при индивидуалните супервизии, които не детайлизират ситуации, личностни характеристики и трактовки на случилото се за отделните служители.

Резултати и анализ

Очертаха се 10 негативно конотирани смислови единици и при индивидуалните и при груповите супервизии, като се забелязаха някои различни думи за двата вида супервизия. Положително конотираните единици достигнаха 7 и в двата случая. Същият брой са и доминиращите теми, съответно при индивидуалната и груповата форма. Кризисните супервизии са проведени от автора, поради което освен систематичния текстови анализ на

протоколите и записките, в изследването неминуемо присъстват интерпретативни и интуитивни подходи (Hsieh & Shannon, 2005) – факт, който сам по себе си, може да внесе допълнителна илюстративност, но и да продуцира т. нар. „шум “.

Анализ на данните

При негативно конотираните смислови единици (показани на табл. 1), за индивидуалните супервизии, преобладават такива, които касаят лични емоции и състояния, докато при груповите осезаемо се появяват такива, свързани с опасения от административни последици.

Таблица 1. Честота на употреба на лексикалните единици с отрицателна конотация, съответно при индивидуалните и груповите супервизии

Отрицателно натоварени семантични единици	Брой употреби при индиви-дуалните супер-визии	Разпределение, спрямо общия дял значими лекси-кални единици в %	Отрицателно натоварени семантични единици	Брой употреби при индиви-дуалните супер-визии	Разпределение, спрямо общия дял значими лекси-кални единици в %
тревога	56	20, 36	стрес	23	21, 1
страх	43	15, 64	опасения	14	14, 68
скръб	36	13, 09	проверка	16	12, 84
стрес	34	12, 36	скръб	12	11, 01
гняв	25	9, 09	изтощение	11	10, 09
травма	22	8	травма	8	7, 34
напускане	22	8	болка	6	5, 5
изтощение	18	6, 55	несправедливост	6	5, 5
вина	10	3, 64	напускане	5	4, 59
болест/сома-тизиране	9	3, 27	уволнение	4	3, 67

Позитивните конотации (представени на табл.2) са значително по-малко и при индивидуалните и при груповите протоколи, което може да се обясни със сравнително краткото време между възникването на кризисното събитие и осъществяването на специализираната подкрепа (от 24 ч. до 10 дни) – период, в който все още доминира основното съдържание на психотравмата, за което според Стоева е актуална загубата на вяра, че животът може да бъде управляем и подреден (Стоева, 2023).

Таблица 2. Честота на употреба на лексикалните единици с положителна конотация, съответно при индивидуалните и груповите супервизии

Положително натоварени семантични единици	Брой употреби при индивидуалните супервизии	Разпределение, спрямо общия дял значими лексикални единици в %	Положително натоварени семантични единици	Брой употреби при груповите супервизии	Разпределение, спрямо общия дял значими лексикални единици в %
вяра	34	25, 19	умения	16	20, 25
опит	28	20, 74	опит	16	20, 25
семейство	20	14, 81	вяра	12	15, 19
доброта	16	11, 85	благодарност	10	12, 66
възможност	15	11, 11	подкрепа	10	12, 66
сила	12	8, 89	сила	8	10, 13
благодарност	10	7, 41	възможност	7	8, 86

Думата “скръб “(особено при смъртните случаи) се появява неколкократно по-често преди 2022 г., което се обяснява с приемането на ЗСУ през 2020 г. и особено с навлизането като фактор за организационната динамика на социалните услуги, на поредния контролиращ и мониториращ орган – АКСУ[38], през този период.

Анализ на темите

При проведените кризисни супервизии честота на употреба на лексикалните единици с отрицателна конотация, съответно при индивидуалните и груповите супервизии, на базата на протоколи и записки от тях, се очертаха 7 доминиращи теми, които са показани в табл. 3.

Таблица 3. Доминиращи теми при индивидуалните и груповите супервизии

Индивидуални супервизии	Групови супервизии
1. Справяне със собствения стрес	1. Оказване на допсихологическа помощ
2. Присвояване на чуждото страдание	2. Справяне със собствения стрес
3. Справяне с предизвикателни поведения	3. Справяне с предизвикателни поведения
4. Неопределеност	4. Суициден риск при потребителите
5. Автентичност	5. Нормативно обезпечаване
6. Суициден риск у потребителите	6. Задържане на служителите
7. Мотивация да продължа	7. Намиране на позитивни перспективи

По отношение на разликите между индивидуалните и груповите супервизии се запазва тенденцията при първите да се адресират лични състояния, а при втората организационни проблеми и професионални компетенции.

Темата за вторичния травматизъм е алюзирана осезаемо при индивидуалните супервизии чрез темите „справяне със собствения стрес и присвояване на чуждото страдание“.

Перспективата за позитивна промяна е алюзирана в последните теми и очевидно в периода на актуална кризисност не е добре осмислена.

Дискусия

Въпреки сравнително ограничения набор от емпирични данни в изследването, което е обусловено и от някои ограничения (като контекста на кризисното консултиране, при което акцентирането върху генериране на изследователски материал не е релевантно), се открояват теми, които обединяват фокуса на организационната и консултативната психология.

Темата за бърнаута в социалните услуги (кодифицирана в семантични единици като "изтощение" и "стрес") е неразривно свързана с вторичната травма (експлицирана в теми като "присвояване на чуждото страдание").

В рамките на кризисната супервизия, концепцията за посттравматичния растеж би могла да бъде заложена като подход, включващ и колективния посттравматичен растеж.

Насоки за бъдещи изследвания

1. Да се разшири полето на изследваните, посредством качествени подходи материали, като към тези, отразяващи ситуативните и подкрепящи фактори се прибави анализ на медийно съдържание за тези кризисни събития, към които е имало медиен интерес.

[38] Агенция за качеството на социалните услуги – орган, осъществяващ контрол и мониторинг

2. Да се изследва темата за вторичната травма и посттравматичния растеж в тези социални услуги и с анализ на количествени данни генерирани посредством различни методики.

3. Да се проведат проучвания, които са специално фокусирани върху темата за колективния посттравматичен растеж.

Заключение

Вторичната травма често е асимилирана от темата за професионалното прегаряне, което предполага изрична компетентност и сензитивност за разпознаване на нейната значимост при различните случаи. Кризисната супервизия при екстрени събития (едновременно като аспект на кризисното консултиране и методически структурираната рефлексия за дадена професионална дейност в контекст) се явява специализирана форма на професионална подкрепа, която може да редуцира ефектите на вторичната травма и да подпомогне потенцирането на посттравматичен растеж (личностен и колективен), при работещите в социалната сфера.

Библиография

Abassary, C., & Goodrich, K. M. (2014). Attending to crisis-based supervision for counselors: The CARE model of crisis-based supervision. The Clinical Supervisor, 33(1), 63-81.

Hipple, J., & Beamish, P. M. (2007). Supervision of counselor trainees with clients in crisis. Journal of Professional Counseling: Practice, Theory & Research, 35(2), 1-16.

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. Qualitative health research, 15(9), 1277-1288.

Kaneva, O. (2024). Супервизия в подпомагащите професии–теоретичен обзор и отговори от практиката. Социално-икономически анализи, 16(1), 87-112.

Стоева, Т. (2023). Психологическо консултиране. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“. [Stoeva, T. (2023). Psihologichesko konsultirane. Universitetsko izdatelstvo “Sv. Kliment Ohridski”.]

Williamson, C. (2014). Towards a theory of collective posttraumatic growth in Rwanda: The pursuit of agency and communion. Traumatology: An International Journal, 20(2), 91.

Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (1995). Trauma and transformation: Growing in the aftermath of suffering. Sage Publications.

ПРИОБЩАВАЩОТО ЛИДЕРСТВО И НЕГОВИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ В ОРГАНИЗАЦИОНЕН АСПЕКТ

Кремена Гавазова, СОУ „Иван Вазов“, Поморие, България

INCLUSIVE LEADERSHIP AND ITS DEFINING CHARACTERISTICS WITHIN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT

Kremena Gavazova, Secondary School “Ivan Vazov”, Pomorie, Bulgaria

Резюме: Лидерът се определя като личност, която ръководи, мобилизира и мотивира хората. Понятията лидер и мениджър често биват разбирани погрешно. Лидерството се свързва с лични характеристики, докато управлението е свързано със заеманата позиция в организацията. Лидерът ръководи хората, а мениджърът управлява. Лидер може да бъде всеки на всяка позиция в организацията, а мениджърът е някой, който заема специфична йерархична позиция. Лидерите притежават определени характеристики, които ги отличават от другите в колектива. Най-изявените характеристики на лидера обикновено се посочват като честност, почтеност, мотивация, инициативност и отговорност, откритост при комуникация, високо самочувствие и психологическа пригодност. Нуждата от лидери, които могат да ръководят служителите и да ги обединяват в постигането на целите в организациите, нараства ежедневно. Някои твърдят, че лидерството е вродено (Carlyle, 1841; Schoenberg, 2005), но група изследователи доказват, че лидерите не се раждат такива, а лидерството може да се научи и развие във времето. Важното е служителите да работят с ентусиазъм и висока мотивация и да се обединяват. Приобщаващото лидерство е вид лидерство, свързано със справедливо отношение към хората в групите въз основа на техните уникални качества, а не с действие според предразсъдъци, произтичащи от стереотипи. Въз основа на това, може да се каже, че приобщаващото лидерство подкрепя плурализма, многообразието, гъвкавостта и производителността в организациите.

Ключови думи: приобщаващо лидерство, управление, мениджър.

Abstract: A leader is defined as an individual who directs, mobilizes, and motivates others. The concepts of “leader” and “manager” are often misunderstood. Leadership is primarily associated with personal characteristics, whereas management relates to one’s formal position within an organization. While the leader guides people, the manager oversees processes. A leader can emerge at any level within the organization, whereas a manager occupies a specific hierarchical position. Leaders possess distinct qualities that differentiate them from others within the group. The most prominent among these are honesty, integrity, motivation, initiative, responsibility, openness in communication, high self-esteem, and psychological resilience. The demand for leaders capable of guiding employees and uniting them in pursuit of organizational goals is continuously increasing. Although some authors argue that leadership is an innate trait (Carlyle, 1841; Schoenberg, 2005), research demonstrates that it can be learned and developed over time. What matters most is that employees work with enthusiasm and motivation and remain united. Inclusive leadership is a leadership approach associated with the fair treatment of individuals within groups based on their unique qualities, rather than on prejudices arising from stereotypes. Consequently, inclusive leadership promotes pluralism, diversity, flexibility, and productivity within organizations.

Keywords: inclusive leadership, management, manager

Въведение

Лидерството е концепция, която е оцеляла от миналото до наши дни и се използва широко както в бизнеса и в ежедневието. Прегледът на литературата по мениджмънт разкрива, че изследванията върху лидерството са все по-популярни днес. Това е така, защото в организациите наличието на лидерски умения, в допълнение към управленските умения, се е превърнало в ключов елемент за постигане на организационните цели. В литературата концепцията за лидерство определя няколко различни вида лидерство. Изследвания разглеждат приобщаващото лидерство като по-всеобхватен стил на лидерство. Приобщаващото лидерство е вид лидерство, което, освен лидерски умения, се ангажира с

дейности, насочени към подобряване на представянето на служителите и оттам и представянето на организацията.

Може да се твърди, че когато представянето на служителите се повиши, те работят по-продуктивно и ефективно в организацията, като по този начин увеличават успеха и производителността на организацията. Увеличаването на стойността и значението, които се отдават на служителите в организациите, води до по-голяма мотивация, повишена производителност и следователно повишена организационна ефективност. Затова темата за приобщаващото лидерство се превърна в значима тема днес. Приобщаващото лидерско поведение отговаря на нуждата на членовете на групата, включва подкрепа на членовете на групата, осигурява справедливост и равенство и споделяне на вземането на решения.

Тази статия първо разглежда концепциите за лидерство, а след това разглежда подробно темата за приобщаващото лидерство.

Концепцията за лидерство и съществуващи теории

Концепцията за лидерство е важна концепция в управленската литература от миналото до наши дни. Появата на концепцията „датира от XIV век. За първи път тя е използвана в изследвания върху ефектите от политическата власт в Англия в началото на XIX век "(Akbaba & Erenler, 2008). Въпреки множеството изследвания върху лидерството, няма общо концептуално определение. Ако разгледаме общата точка на направените дефиниции, е възможно да определим лидерите като личности, които обединяват хора около определена цел или цели и имат способността да мобилизират хората към тази цел.

В историческото развитие и проведените изследвания са се обособили много теории и подходи на лидерството. Първо – по Теорията за великия човек – лидерските качества са вродени, а не придобити (Александър Македонски, Джордж Вашингтон, Наполеон Бонапарт). Второ, при появата на бихевиоризма, лидерството започва да се изследва като множество от различни типове поведения на лидерите. Акцентът се поставя върху поведението на лидерите, а не върху техните характерни черти, които ги правят лидери.

Лидерските качества се формират взаимосвързано с развитието на личността и неговия професионализъм. Лидерството е съвкупност от това, което един индивид е (неговият характер) и това, което той може да прави (неговата компетентност). Лидерството е умение, което трябва да се изгради и развива непрекъснато.

Теориите за характерните черти в лидерството са базирани на предположението, че човек се ражда с вродени черти, присъщи на лидерите (Carlyle, 1841; Schoenberg, 2005). Този потенциал може да превърне индивида, чрез подготовка и подходящи възможности в лидер.

Теорията за характерните черти се смята за ограничена поради няколко причини. Първо, твърдението на M. Doyle и M. Smith (1999) е, че невъзможно е емпирично да бъде установена определена група черти, която да присъства сред лидерите. Второ, Stogdill (1974) прави заключение, че „различните ситуации изискват различни модели на лидерство". Трето, според Schedlitzki & Edwards (2014) „лидерството трябва да бъде толкова фокусирано върху последователите и техните нужди и позиции, колкото и върху визията на лидерите и техните възможности да ръководят ".

Следователно, когато се дефинира или обяснява лидерството, е необходимо да се вземат предвид както личните характеристики, така и опитът на хората в тази общност от взаимоотношения. Връзките на лидерите с хората в тази общност от взаимоотношения, както и структурата и формата на средата, върху която лидерът може да влияе, също са важни. В този контекст могат да се споменат четири важни момента в определенията, направени относно концепцията за лидерство. Това са:

- характеристиките на лидерите,

- силата на взаимодействие на лидерите със средата, на която те могат да повлияят с тези характеристики,

- характеристиките на средата, върху която лидерите влияят,

- общите цели на общността, на която самите лидери са членове (Пенчев, 2008).

В литературата по дефинициите за лидерство се вижда, че основата на концепцията за лидерство е силата на човек да влияе на другите около себе си. Важни въпроси като как лидерите влияят на другите; какво е тяхното поведение в процеса на влияние; какви методи и източниците на власт използват; са във фокуса на изследванията на лидерството.

Лидерството е процес, който може да се прояви на различни нива в организациите. Освен това, лидерите са хора, които могат да ръководят определена група, независимо дали имат управленска квалификация или не, и които имат способността да насочват групите, които следват, към целите, които са определили. Възниква въпросът - всеки мениджър ли е лидер или не. Възможно е да се предположи, че мениджърите са личности, които поемат отговорност в управленския процес в организациите, действат съгласно специфични правила и са обект на надзор във всяка дейност, която предприемат. Те притежават управленски задължения и власт. Лидерите, от друга страна, са личности, които могат да влияят и да сплотяват хората около себе си, да ги насочват към конкретна цел и да предоставят насоки. В този контекст може да се каже, че мениджърите са ефективни в управленския процес, докато лидерите са ефективни в мотивирането на хората и насочването им към поставените от тях цели (Robbins, Coulter, 2007). Разликите между лидери и мениджъри са обобщени в таблица 1.

Таблица 1. Разлики между лидер и мениджър

Лидери	Мениджъри
Лидерите черпят силата си от личните си характеристики	Мениджърите упражняват властта, която притежават по силата на ролите си на мениджъри
Лидерите насочват тези, към които се обръщат, за постигане на определената(ите) им(и) цел(и).	Мениджърите организират събирането и използването на всички ресурси, необходими за производството на стоки и услуги, което е основната цел в организациите
Лидерите действат със силата да влияят и насочват хората	Мениджърите действат с правата и властта, които притежават чрез своите мениджърски позиции

За да оцелеят в условията на интензивен технологичен напредък и конкурентни условия, организациите трябва да се ангажират с по-успешни и ефективни дейности. Следователно, организациите вече не търсят мениджъри, фокусирани единствено върху резултатите, а по-скоро лидери, които отчитат нуждите на организацията и нейните служители и съответно преструктурират своите организации.

Теории за лидерството

При преглед на литературата за управление се вижда, че теориите за лидерството са събрани в четири основни категории, изброени по-долу (Yeşil, 2016):

• Теория за чертите - преди 1940 г.;

• Поведенчески теории - 1940 и 1960 г.;

• Теории за ситуационното развитие - 1960-1980 г.;

• Нови теории за лидерството (постмодерни теории) - от 80-те години на миналия век до наши дни.

Теория на чертите: Това е първата теория, разработена върху лидерството. В основата ѝ е идеята, че някои хора са естествени лидери и те притежават определени физически характеристики и таланти, които ги отличават от другите. Характеристиките, които един лидер трябва да притежава, са следните:

1. Физически характеристики - енергичност и активност;
2. Интелигентност и талант - способност за добри преценки, знания, владеене на езика и комуникацията;
3. Личност - креативност, отвореност, честност и етичност;
4. Характеристики, свързани с работата - стремеж към успех, желание за превъзходство, отговорност, ориентираност към задачите и поемане на отговорност за постигане на целите;
5. Социални характеристики - склонност към сътрудничество, престиж, популярност и общителност, междуличностни умения, участие в социално взаимодействие, учтивост и грация.

Поведенчески теории: Теорията за поведенческото лидерство е разработена поради неефективността на теорията за чертите. Тази теория се фокусира върху поведението на членовете на групата, които ръководят, т.е. техните последователи, а не върху характеристиките на лидера. Поведения като начинът, по който лидерът общува с подчинените си, дали делегира власт, стилът му на планиране и контрол и стилът му на поставяне на цели са важни фактори за определяне на ефективността на лидерството. Следователно, целта на поведенческата теория е да определи как поведението може да бъде интегрирано в ефективното лидерство и да отговори на въпроса: Какво трябва да направи един лидер, за да бъде ефективен? Централната идея на този подход е, че именно поведението, което лидерът проявява, докато ръководи, а не характеристиките на лидера, прави лидерите успешни и ефективни.

Теории за ситуационното развитие: Тези теории твърдят, че не съществува един-единствен стил на лидерство, който може да се счита за валиден за всяка ситуация. Ефективността и поведението на лидерите варират в зависимост от ситуацията (Blanchard, 2008). Следователно, тази теория твърди, че един лидер ще бъде ефективен, когато комбинира тези способности със способността си да се адаптира както към вътрешни, така и към външни условия на средата, в допълнение към присъщите си способности.

Нови теории за лидерството (постмодерни теории): Промените в екологичните, организационните и индивидуалните измерения, породени от глобалната конкуренция, също влияят на перспективата за лидерството и водят до нови теории за лидерството със съвременна перспектива. Постмодерните теории за лидерството включват: харизматично лидерство; транзакционно лидерство; лидерство от типа „laissez-faire“ (неолиберална политика); визионерско лидерство и трансформационни теории за лидерство.

Концепция за приобщаващо лидерство

Факт е, че днес организациите са съставени от служители от различни географски райони (дори и държави), с разнообразни демографски характеристики, се създава неадекватност в организационното управление. В този момент появата и развитието на концепцията за приобщаващо лидерство в организациите стана нещо обичайно. Приобщаването всъщност започва с правилното и подходящо използване на компетенциите

за емоционална интелигентност от страна на индивида. С други думи, приобщаването е от решаващо значение за един лидер, за да насочва служители с разнообразни демографски и лични характеристики в организацията към една и съща цел и да използва техните различия за постигане на целта. Приобщаващите лидери са лидери, които разбират различията на служителите в организацията и активно и оптимално използват нейните разнообразни таланти и опит. Приобщаващото лидерство е ново поколение лидерство, което позволява на хора с разнообразна квалификация да се фокусират върху едни и същи организационни и индивидуални цели като единен екип. Концепцията за приобщаващо лидерство се появява за първи път в управленската литература през 2006 г. с проучване на Nembhard и Edmondson. Приобщаващите лидери ценят мненията и перспективите на другите членове на организацията и ги включват в процесите на вземане на организационни решения. Тези лидери са отворени за всякакви иновации и идеи. Те са също така лидери, които не се колебаят да изпробват нови методи в организацията и са лесно достъпни в случай на проблеми. Приобщаващите лидери се считат за форма на партисипативно лидерство, защото мотивират екипната работа, споделят всякакъв вид информация и данни със служителите в екипа и включват служителите в процеса на вземане на решения.

Приобщаващото лидерство е всеобхватен стил на лидерство, който обхваща всички служители и тяхното обкръжение, представлявайки личности с лидерски качества, които имат дълга история и опит. Те предоставят подкрепа на своите служители във всеки аспект и създават силно доверие в тях. Уважават различията между членовете на екипа си, като приоритизират техните мнения и винаги са отворени за нестандартните предложения. Това улеснява процеса на вземане на важни решения в организацията, като по този начин улеснява по-плавното постигане на целите на организацията. Друга отличителна черта на приобщаващите лидери е способността им да насърчават и да се стремят към взаимоотношения между членовете на екипа си.

Основни компетенции и характеристики на приобщаващите лидери

След проучване на литературата с изследвания в управлението обобщаваме, че лидерите притежават широк спектър от характеристики. Високите комуникативни умения, целенасочеността, осъзнатостта, почтеността и устойчивостта са по-разпространени при лидерите.

Други ключови характеристики включват енергичност, адаптивност, отговорност, асертивност и устойчивост. Лидерите са личности, които могат да се разбират добре със своите подчинени и началници и които могат да правят важни ходове, когато е необходимо. Те избягват омразата, култивират любов и притежават способността да установяват силни връзки с хората и поддържат тези връзки. Лидерите имат високо самочувствие и никога не губят това самочувствие, дори в най-неблагоприятните ситуации.

Една отличителна черта на приобщаващите лидери е ангажираността. Те се ангажират с многообразието и включването в дългосрочен план, виждат ползите като повече иновации, по-високи печалби, но осъзнават добре трудностите за осъществяване на истинската промяна.

Приобщаващите лидери са осъзнати. Те взимат предвид своите лични осъзнати пристрастия и полагат усилия за изкореняване на неосъзнатите.

Доказано е, че характерна черта на приобщаващите лидери е любопитството. Те са отворени за непрекъснато учене, обратна връзка и оспорване на статуквото. Имат емоционална интелигентност и лесно се адаптират към различни култури и изпълняват планове в различни среди и демографски условия. Емоционалната интелигентност може да

се отнася до културни различия при мултинационална компания или да се тълкува абстрактно до това как различни екипи подхождат към проблемите.

Приобщаващите лидери оценяват стойността на индивидуалните гледни точки, но и признават силата на обединяването на различни идеи, за да създадат добър общ резултат. Те са колаборативни. Основна черта им е смелостта. Те имат смелостта да предизвикат статуквото и да бъдат уязвими относно силните си страни и недостатъците си.

Компетенциите на приобщаващите лидери могат да бъдат изброени, както следва:

- Уважение към членовете на екипа и техните личности;
- Признаване на приноса на служителите;
- Участие в групови дискусии относно организационните цели и осъществяване на обратна връзка;
- Решаване кои елементи на изпълнение са необходими за постигането на целите;
- Изпълнение на отговорностите, свързани с изпълнението на собствената роля;
- Да са максимално отворени за комуникация с честно разбиране, което насърчава доверието и лоялността.

Структури и поведенчески стилове на приобщаващите лидери

Има шест черти наречени „характерни “, защото са присъщи на характерните структури на приобщаващите лидери. Те са:

● Ангажираност - интернализиране на многообразието и равните възможности и способност за разпознаване къде многообразието се откроява в организацията.

● Смелост - да се променят съществуващите норми. Смирение по отношение на силните и слабите страни.

● Осъзнаване на предразсъдъците - способност за критичен поглед, за да се забележат всички важни моменти, както лично, така и институционално, и осигуряване на прилагането на политики, които насърчават равните възможности в организацията.

● Любознателност - готовност за разбиране на мирогледите на различните индивиди и групи в екипа, примирение с неясностите и различията и отвореност.

● Културно мислене - осъзнаване на културните различия и способност за ефективна комуникация в различни културни структури.

● Сътрудничество - създаване на екипи, които уважават личното и културното многообразие и насърчават споделянето.

Като имаме предвид споменатите личностни характеристики, може да направим обобщение, че приобщаващите лидери са лидери, основаващи се на участието, които действат не само в полза на другите, но и в своя собствена полза. Те са обединяващ стил на лидерство, който уважава разнообразните гледни точки и идеи на членовете на екипа, включвайки ги в действията си. Наред с тези характеристики, лидерът трябва да включва и определени поведения в ежедневните си дейности, за да бъде приобщаващ лидер. Такива поведения могат да бъдат:

● Непрекъснато учене, разпознаване на промяната и приемане на различията;
● Съпротивление на предразсъдъците в себе си и в екипа;
● Насърчаване на всички различия в екипа;
● Съвместна работа с екипа;
● Получаване и даване на обратна връзка във всички дейности в организацията;
● Искрена комуникация с членовете на екипа и околните;
● Създаване на организационен климат, който не се страхува от грешки.

Приобщаващото лидерство формира основата за използване на разнообразните таланти и опит на работещите в екипа, за да има движение и напредък. В основата на приобщаващото лидерство е премахването на предразсъдъците, премахването на всяка негативност, която би могла да попречи на чувството за принадлежност на служителите. Членовете на екипа трябва да възприемат поведение, което да гарантира, че всеки от тях е ценен и нужен. Приобщаващите лидери са достатъчно скромни и признават уязвимостите на екипа си в организацията и са готови да си сътрудничат с други извън екипа, за да създадат възможно най-добрата среда и работно място.

Заключение

Концепцията за приобщаващо лидерство е от основно значение за ефективното лидерство, разнообразието, сложността и устойчивостта на съвременната работна сила, за да бъде екипът ефективен. Приобщаващото лидерство обхваща понятия като служители, желаещи да допринесат за лидерския процес, високопроизводителни екипи, нови идеи и ангажираност на служителите. Извършването на работата, необходима за функционирането на организацията, включва широка мрежа от взаимоотношения, както индивидуални, така и междуведомствени. Качеството на тези взаимоотношения е важен фактор за организационния успех. Да се чувстват добре служителите в работната среда, да се чувстват ценени в организацията и всички членове да са удовлетворени от взаимоотношенията както помежду си, така и с ръководството на организацията, са ключови фактори, които допринасят за организационния успех.

„Живеем в свят, в който хората около нас идват от различни държави, имат различни житейски пътища, а компаниите наемат все по-разнообразни таланти по отношение на пол, възможности, етнически произход, ниво на образование "– пояснява д-р Шърли Ноулс на конференция за мениджъри The Future of Work Summit 2023.

Приобщаващата организационна среда играе важна роля за бизнес резултатите и организационния успех, защото дава възможност на служителите с различни перспективи и умения да работят заедно. Тя подобрява творческите и иновативни умения за мислене на служителите. Служителите, които се чувстват подкрепени, се стремят да дадат най-доброто от себе си, като по този начин подобряват представянето си. Приобщаващото лидерство е високоефективно при вземането на важни организационни решения и постигането на целеви резултати. Традиционните лидерски перспективи дават приоритет на харизмата, талантите, качествата и характера на лидерите, като същевременно пренебрегват необходимостта от насърчаване на устойчива и ефективна комуникация със служителите. Следователно, приобщаващото лидерство надхвърля границите на традиционното лидерство.

Библиография

Пенчев, П. (2008) Организационно развитие, В. Търново

Akbaba, A. & Erenler, E. (2008). The Relationship Between Leadership Orientations of Hotel Managers and Business Performance, Anatolia: Journal of Tourism Research, 19 (1), 21-36.

Blanchard, K. (2008) Situational leadership., Leadership Excellence, 25(5), 19.

Carlyle, T. (1841). On Heroes, Hero-worship, & the Heroic in History. New York: Appleton & Co. p.

Doyle, M. E., & Smith, M. K. (1999). Born and Bred? London: YMCA George Williams College.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in

Healthcare Teams, Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(7), 941-966.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). Principles of Management. London: Prentice-Hall.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.

Schedlitzki, D. & Edwards, G. (2014). Studying Leadership. London: SAGE Publications Ltd.

Schoenberg, A. (2005). Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis. Public Relations Quarterly, 50(1), 2-5.

ТРУДОВАТА ДЕЙНОСТ КАТО КОНТЕКСТ НА ПРИВЪРЗАНОСТТА И ПСИХОСОЦИАЛНОТО СЪЗРЯВАНЕ НА МЛАДИТЕ ХОРА

Гл. ас. д-р Диана Христова, СУ „Св. Кл. Охридски“

WORK AS A CONTEXT FOR ATTACHMENT AND PSYCHOSOCIAL MATURATION OF YOUNG PEOPLE

Chief Assist. Prof. Diana Christova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Настоящият доклад изследва взаимовръзките между стила на привързаност и трудовата заетост през периода на пробуждащата се зрялост (18–29 г.). На основата на емпиричните данни се установява, че работещите студенти демонстрират по-високо ниво на сигурна привързаност в сравнение както с неработещите си колеги, така и с младите хора, заети на пълен работен ден. Резултатите се интерпретират в контекста на теорията на привързаността (Боулби, 2019; Mikulincer & Shaver, 2016) и моделите на психосоциално развитие (Ериксън, 2013; Arnett, 2000; Levinson, 1978). Трудовата заетост се разглежда като фактор, подпомагащ интернализацията на сигурността и изграждането на автономна идентичност чрез удовлетворяване на базовите потребности от компетентност, принадлежност и автономия (Deci & Ryan, 2000). Резултатите от изследването разкриват трудовата дейност като значима пресечна област на индивидуалното и обществено развитие, която предлага на младия човек възможност да трансформира локуса на сигурност от външни към вътрешни източници и така благоприятства психосоциалното съзряване и адаптация.

Ключови думи: привързаност, трудова заетост, пробуждаща се зрялост, психосоциално развитие

Abstract: This paper explores the relationships between attachment style and employment engagement in emerging adulthood (18–29 years). Based on empirical data, it is found that working students exhibit higher levels of secure attachment compared to their non-working peers and full-time employed emerging adults. The results are interpreted within the framework of attachment theory (Bowlby, 1988; Mikulincer & Shaver, 2016) and psychosocial development models (Arnett, 2000; Erikson, 1968; Levinson, 1978). Work engagement is seen as a factor supporting the internalization of security and the development of autonomous identity through the satisfaction of basic needs for competence, belonging, and autonomy (Deci & Ryan, 2000). In this sense, work is framed as a context in which young individuals shift their locus of security from external to internal sources, thereby promoting personal growth and social adaptation.

Keywords: attachment, employment, emerging adulthood, psychosocial development

Увод

Пробуждащата се зрялост (18–29 г.) представлява ключов етап в житейския път, белязан от стремеж към автономия, социална и професионална реализация и изграждане на значими междуличностни връзки (Arnett, 2000). През двайсетте години от живота, когато процесите на личностно и социално съзряване са тясно взаимосвързани, трудовата реализация е релевантна на задачите на развитието не само като икономическа необходимост, а и като ценен ресурс за изграждане на идентичност, чувство за сигурност и социална принадлежност. Теорията за привързаността (Bowlby, 1988; Боулби, 2019; Mikulincer & Shaver, 2016) предлага концептуална рамка за разбиране на начина, по който младите хора регулират своята автономия, социална принадлежност и самооценка при навлизането в света на възрастните.

Теоретична рамка

Теорията на Боулби разглежда привързаността като универсална когнитивно-поведенческа система за регулиране на близките взаимоотношения и чувството за сигурност. Качеството на привързаността зависи от относително устойчиви вътрешни работни модели, които оформят начина, по който отделният човек възприема себе си и

другите. Съвременните емпирични изследвания обогатяват класическата рамка чрез емпирично верифициран дименсионален подход, включващ измеренията тревожност и избягване във взаимоотношенията (Brennan & al., 1998; Fraley & Waller, 1998; Bartholomew & Horowitz, 1991). Сигурният стил на привързване (слаба тревожност и избягване) се характеризира с доверие към другите и комфорт от взаимната зависимост, докато свръхангажираният (силна тревожност, слабо избягване) предполага зависимост от одобрение и страх от отхвърляне. Избягващите стилове (дистанциран и боязлив) си приличат в преживяването на близостта като дискомфортна и стремежа към дистанциране във връзките. Различава ги нивото на тревожност – ниско при дистанцирания и високо при боязливия стил.

Приложението на теорията за привързаността в контекста на трудовата дейност е изследователска област с 30-годишна история, интересът към която расте поради обяснителното и прогностичното значение на стиловете на привързване за качеството на взаимоотношенията, ролите, адаптацията и реализацията в професионална среда (Warnock & al., 2024). Съвременните изследвания показват, че стилът на привързване има значими отражения в организационното поведение и професионалното функциониране. Сигурно привързаните хора проявяват по-висока отдаденост и удовлетвореност от труда, по-добра емоционална регулация и продуктивност, по-кооперативни взаимоотношения и по-ефективни стратегии за справяне със стреса (Harms, 2011). Свръхангажираните служители са по-чувствителни към външни оценки, уязвими при стрес и по-изложени на риск от прегаряне. Хората с избягващ стил предпочитат позиции, позволяващи самостоятелно изпълнение на задачи, без необходимост от екипна работа и ограничават сътрудничеството си с колеги (Richards & Schat, 2011).

Макар и умерено устойчиви от детството към зрялата възраст, модусите на привързаността са податливи на осъвременяване в светлината на нов значим опит (Hazan & Shaver, 1987; Cassidy & Shaver, 2016). Хората със сигурна и свръхангажираната привързаност проявяват по-голяма чувствителност към социалната и професионалната среда, защото са по-насочени към поддържане на взаимоотношенията и склонни да учат от социалния си опит. Оттук и тяхната ориентация към взаимоотношенията е по-податлива на модификация чрез образователна и трудова ангажираност. За разлика от тях, избягващите подходи към взаимоотношенията често произтичат от ранни и/или биологично обусловени модели на свързване, по-резистентни са на обновяване и промяната им изисква продължителни и консистентни подкрепящи взаимоотношения (Erkoreka & al., 2021; Opie & al., 2021).

Програма на емпиричното изследване

Целта на настоящото изследване е да проучи значението на трудовата заетост в диференцирането на стиловете на привързване сред младите хора в периода на пробуждащата се зрялост.

Хипотези:

1. Очаква се нивото на сигурна привързаност да е по-високо при трудово заетите участници (на пълен или непълен работен ден) в сравнение със студентите, ангажирани само академично;
2. Очаква се трудовата заетост да няма статистически значим ефект върху нивото на избягващите стилове - дистанциран и боязлив.

Процедура

Изследването е проведено в онлайн среда чрез Google Forms, което позволява на всяко изследвано лице да попълни в удобно за него време. Осигурена е анонимност на участниците и емпиричните резултати са използвани единствено за научни цели.

Методи

За целите на изследването е използван въпросникът за оценка на стила на привързаност (ASQ, Feeney, Noller, & Hanrahan, 1994). Инструментът е адаптиран за българската култура. За проверка на структурната организация на въпросника е проведен експлораторен факторен анализ с метода на главните компоненти и ортогонална Varimax ротация с нормализация на Кайзер. Мярката за адекватност на извадката (KMO = 0,908) и тестът на Бартлет за сферичност ($\chi^2(1349) = 15873{,}203$; $p < 0{,}001$) потвърждават статистическата обоснованост и валидността на анализа. Идентифициран е четирифакторен модел, съответстващ на теоретичния модел на Bartholomew и Horowitz. Анализът на надеждността показва добра вътрешна консистентност за скалите Сигурна, Свръхангажирана и Дистанцирана привързаност ($\alpha > 0{,}7$), както и приемлива надеждност за скалата Боязлива привързаност ($\alpha = 0{,}64$).

Участници

Изследването обхваща 586 лица, 127 от които са мъже (21.7%), а 459 - жени (78.3%) на възраст 18-29 г. В столицата живеят 408 (69.9%), в големи градове -73 (12.5%) и в малки населени места -105 (17.9%). 342 (58.4%) са със средно образование, а 244 (41.6%) - с висша степен на образование (бакалавър, магистър и докторска степен). Безработните респонденти са 52 (8.9%), работещите - 137 (23.4%), работещите студенти - 221 (37.7%), а студентите, които само се обучават, без трудова заетост - 176 (30%). Женени са 28 (4.8%), на семейни начала в съжителство живеят 153 (26.1%), неженени/необвързани са 405 (69.1%). Родители са 47 (8%), а останалите 539 (92%) нямат деца.

По-важни резултати

Еднофакторен дисперсионен анализ показа статистически значим ефект на трудовата заетост върху сигурната ($F(3, 583) = 3{,}82$, $p = 0{,}010$, $\eta^2 = 0{,}018$) и свръхангажираната привързаност ($F(3, 583) = 6{,}12$, $p < 0{,}001$, $\eta^2 = 0{,}011$). Размерът на ефекта и в двата случая е малък. Резултатите от анализа са представени в таблица 1 (на следващата страница).

Пост-хок анализът (Tukey HSD) разкри по-високо ниво на сигурна привързаност при работещите студенти ($\bar{x} = 4{,}39$; $SD = 0{,}66$) спрямо неработещите ($\bar{x} = 4{,}16$; $SD = 0{,}70$), както и по-високо ниво на свръхангажирана привързаност при неработещите студенти ($\bar{x} = 3{,}21$; $SD = 0{,}83$) в сравнение с работещите студенти ($\bar{x} = 2{,}96$; $SD = 0{,}92$) и професионално ангажираните участници ($\bar{x} = 2{,}79$; $SD = 0{,}97$). Не се установяват статистически значими различия по фактора трудова заетост при дистанцирания ($F\ 3, 583) = 1{,}39$, $p = .244$) и боязливия стил на привързаност ($F\ 3, 583) = 1{,}84$, $p = .139$).

Таблица 1. Ефект на трудовата заетост върху привързаността на участниците

Привързаност	df	F	p	η^2
Сигурна	3, 583	3,82	0,010**	0,018
Свръхангажирана	3, 583	6,12	<0,001***	0,011
Дистанцирана	3, 583	1,39	0,244	0,005
Боязлива	3, 583	1,84	0,139	0,008

Забележка. **p ≤ .01, ***p ≤ .001; нивото на значимост е двустранно.

Обсъждане на резултатите

Резултатите от проучването сред млади хора на възраст 18 - 29 г. показват, че студентите, които работят, се характеризират с по-високо ниво на сигурна привързаност в сравнение с тези, които не работят. От своя страна, студентите, които не работят, проявяват в по-голяма степен свръхангажирана привързаност, отколкото другите две групи работещи връстници. Работещите млади хора, които не учат, не са диференцирани като по-сигурни в сравнителен план, а с редуцирано ниво на тревожен подход към взаимоотношенията в сравнение със студентите, които не работят. С това хипотеза 1 се потвърждава частично. Трудовата заетост не диференцира нивото на привързаност при участниците с избягващи стилове. Хипотеза 2 е потвърдена.

Макар регистрираните ефекти да не са големи, тенденцията очертава връзка между трудовия опит и сигурността във взаимоотношенията като показател за адаптивност и психосоциално съзряване.

Установената зависимост може да се осмисли през призмата на теорията на Боулби и съвременното й обогатяване спрямо привързаността в зряла възраст. От една страна, сигурният стил на привързаност се характеризира с оптимална саморегулация, която улеснява съчетаването на академичните и работните задачи. От друга, трудовата заетост на студентите създава възможности за развитие на автономия, компетентност и социална принадлежност - трите основни психични потребности според теорията за самодетерминацията (Deci & Ryan, 2000). По този начин работещите студенти вероятно укрепват чувството си за контрол, предсказуемост и себеуважение като корелати на сигурния стил на привързаност.

Същевременно финансовото обезпечаване на неработещите студенти поддържа зависимостта им от външни източници на сигурност, а не от вътрешно чувство за компетентност в самостоятелното управление на живота. “Мораториумът” (Ериксън, пак там) върху професионалната реализация по време на следването удължава процеса на придобиване на реална автономия и интернализация на сигурността, с потенциални отражения като неустановена идентичност (“вече не дете, още не възрастен”), неукрепнала самооценка, по-изразена тревожност и зависимост от одобрение в междуличностните отношения.

Психологически механизми

От гледна точка на теорията за привързаността, професионалната среда може да функционира като своеобразна „вторична фигура на сигурност“ (Bowlby, 1988). Тя предлага предсказуемост, структура и възможности за признание, които удовлетворяват потребностите от сигурност и принадлежност. При успешна интеграция на трудовата дейност в проекта за живота, младият човек пренася локуса на сигурност от външни фигури към психични структури, свързани с чувството за компетентност и увереност в себе си. Трансформацията отразява процес на интернализация на сигурността, при който чувството за стабилност се поддържа чрез представите за себе си като способна и значима личност (Mikulincer, & Shaver, ibid).

Трудовата дейност, която трансцендира инструменталната функция, се превръща в източник на вътрешна сигурност и смисъл. Според Деси и Райън (Deci и Ryan, ibid.), удовлетворяването на базовите потребности от автономия, компетентност и принадлежност усилва вътрешната мотивация и психичното благополучие. В този смисъл професионалната реализация може да се разглежда като значима сфера на личностно израстване и интеграция, в която сигурността и самоактуализацията (Маслоу, 2001) са в синергия.

Интеграция с теориите за психосоциалното развитие

Значението на близките взаимоотношения и трудовата заетост в ранната зрялост се подчертава в психосоциалните модели на развитието. Според Ериксън (Erikson, 1968) задачата на ранната зрялост е развитието на интимност като качество на идентичността, основано на взаимност в близките връзки и балансирано с адаптивна самодостатъчност. За Левинсън (Levinson, 1978) периодът между 20 и 30 г. е един вид „ново начало“, когато се полагат основите на индивидуалната структура на живота на пълнолетен, самостоятелен човек. Наред с интимността, трудовата заетост представлява централен компонент в конструирането на стабилна житейска структура и социална идентичност.

Професионалният опит, придобит през този етап, не само благоприятства развитието на практически умения, а подпомага и интернализацията на сигурността чрез преживяване на компетентност и признание. Съчетана адаптивно с другите значими сфери на живота (учене, социални отношения, свободно време), трудовата дейност съдейства за интегриране на личностните и социалните измерения на идентичността. От тази гледна точка трудовата среда може да се разглежда като пространство за трансформация на зависимите форми на привързаност в автономна сигурност.

Практически импликации

Практическите изводи от разглежданите резултати насочват към необходимостта от насърчаване на студентите към трудова активност, съвместима с техните учебни и лични ангажименти. Университетските програми за стажове, доброволчество и кариерно консултиране са от полза в осигуряването на подкрепяща среда, в която младите хора да развиват професионални и социални умения. Подобни инициативи имат потенциал не само да подпомагат професионалната реализация, а и да стимулират психосоциалната зрялост и формирането на сигурна привързаност.

Заключение

Анализът на резултатите от настоящото изследване показва, че съчетаването на академичните задачи с трудова заетост в периода на пробуждащата се зрялост кореспондира с по-високо ниво на сигурна привързаност при студентите. В този смисъл трудовата заетост се концептуализира не само като средство за постигане на икономическа независимост, но и като значим психосоциален контекст, благоприятстващ личностното развитие и социалната интеграция. От перспективата на теоретичните модели на привързаността и психосоциалното развитие, професионалната среда функционира като важен регулатор на чувството за сигурност и подпомага процеса на преминаване към автономен начин на живот.

Библиография

Боулби, Дж. (2019). Стабилна основа. Издателство “Изток-Запад”.

Ериксън, Е. (2013). Идентичност: младост и криза. Рива.

Маслоу, Е. (2001). Мотивация и личност. Кибеа.

Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: a theory of development from the late teens through the twenties. American Psychologist, 55(5), 469–480. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.469

Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: a test of a four-category model. Journal of Personality and Social Psychology, 61(2), 226–244. https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.2.226

Bowlby, J. (1988). A secure base: parent-child attachment and healthy human development. Basic Books.

Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult attachment: An integrative overview. In: J. A. Simpson & W. S. Rholes (eds.), Attachment theory and close relationships. The Guilford Press. 46–76.

Cassidy, J. and Shaver, P.(2016). Handbook of Attachment: theory, research, and clinical applications. 3rd edition. The Guilford Press, New York.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2001). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dong, N., Xing, L., Zhang, Y., Sheldon, O. J., Yin, K., Hu, X., & Zhang, L. (2025). The effect of daily leader secure base support on employees' daily performance: an attachment theory perspective. Applied Psychology, 74(1), e12576. https://doi.org/10.1111/apps.12576

Erikson, E. H. (1968). Identity: youth and crisis. New York: W.W. Norton Company.

Erkoreka L., Zumarraga M., Arrue A., Zamalloa M. I., Arnaiz A., Olivas O., Moreno-Calle T., Saez E., Garcia J., Marin E., Varela N., Gonzalez-Pinto A., Basterreche N. (2021). Genetics of adult attachment: an updated review of the literature. World Journal of Psychiatry; 11(9). 530–542. doi: 10.5498/wjp.v11.i9.530. PMID: 34631458; PMCID: PMC8474999

Fraley, R. C., & Waller, N. G. (1998). Adult attachment patterns: a test of the typological model. In: J. A. Simpson & W. S. Rholes (eds.), Attachment theory and close relationships. The Guilford Press.. 77–114.

Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. Human Resource Management Review, 21(4), 285–296. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.006

Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. Journal of Personality and Social Psychology, 52(3), 511–524. https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.3.511

Levinson, D. J. (1978). The seasons of a man's life. Ballantine Books.

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Row.

Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2016). Attachment in adulthood: structure, dynamics, and change. 2nd edition. Guilford Press.

Opie J. E., McIntosh J. E., Esler T. B., Duschinsky R., George C., Schore A., Kothe E. J., Tan E. S., Greenwood C. J., Olsson C. A. (2020). Early childhood attachment stability and change: a meta-analysis. Attachment and Human Development, 2021, 23(6), 897–930. doi: 10.1080/14616734.2020.1800769. Epub Aug. 10. PMID: 32772822; PMCID: PMC7612040

Reizer, A., Schechter, O., Ein-Dor, T. (2021). The effect of attachment diversity on team performance and the moderating role of perceived organizational support. Applied Psychology, 70(4), 1405 – 1434. https://doi.org/10.1111/apps.12280

Richards, D. A., & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (not to) work: applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. Journal of Applied Psychology, 96(1), 169 – 182.

Warnock, K. N., Ju, C. S. & Katz, I. M. (2024). A Meta-analysis of attachment at work. Journal of Business and Psychology, 39, 1239–1257. https://doi.org/10.1007/s10869-024-09960-9

Wise R. M, Alsan B, Taleb E. (2022). Career Satisfaction and Adult Attachment Style Among Working Adults: Evidence from Turkey. Trends in Psychology,; 30(4):763-787. doi: 10.1007/s43076-022-00152-z. Epub 2022 Feb 17. PMID: 40477914; PMCID: PMC8852889.

ПАНЕЛ: ПСИХИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, КАЧЕСТВО НА ЖИВОТ И ПРЕВЕНЦИЯ НА ЗДРАВЕТО В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

PANEL: PSYCHOLOGICAL WELL-BEING, QUALITY OF LIFE AND PREVENTION OF HEALTH IN ORGANIZATION

BARRIERS HINDERING WOMEN'S ADVANCEMENT TO TOP LEADERSHIP ROLES IN DEVELOPING NATIONS

Prof. Mirjana Radović-Marković, University Business Academy in Novi Sad, Serbia and Hunan Normal University, China

Abstract: Despite notable progress in workplace equality, women continue to face significant underrepresentation in top management, particularly in developing contexts. This study explores the persistent structural and cultural barriers—including entrenched leadership norms, limited access to mentorship, and ineffective leadership development programs—that hinder women's advancement. Findings indicate a disconnect between global discourse on gender inclusion and actual corporate practices, with many companies deprioritizing gender equity. The research highlights the inadequacy of current organizational policies and emphasizes the need for strategic, inclusive approaches to leadership development. Recommendations are provided to support sustainable pipelines for female leadership and foster systemic change.

Keywords: gender parity, leadership development, structural barriers, organizational policy, inclusive leadership, female executives, developing countries, career advancement.

Introduction

Women in senior roles face numerous barriers that prevent them from advancing to board-level positions (Broughton & Miller, 2009). One of the most persistent stereotypes is doubt about women's leadership abilities, despite research showing minimal practical differences in leadership effectiveness between men and women (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 2001; Chemers, 2000; Radović-Marković & Kyaruzi, 2010).

Stereotypes and biases limit women's access to leadership opportunities worldwide, making it essential to examine the status of women in business globally to understand their struggles (Morrison & von Glinow, 1990). This research aims to gather insights from business leaders on the current state of women in leadership and the barriers to their advancement (Radović-Marković et al., 2017).

Theoretical Overview

The gender gap in senior management has been analyzed through various theories and perspectives. Some scholars argue that a transformative, collaborative leadership model is more typical of women leaders and highly effective in large organizations (Radović-Marković, Salamzadeh & Razavi, 2013).

Weyer (2007) categorizes research on gender differences in leadership into two schools of thought:

Minimization of differences – Researchers who argue that gender differences in leadership are insignificant.

Researchers who support this view suggest that leadership effectiveness is determined more by individual traits, experience, and organizational context rather than inherent gender-based differences. Studies indicate that both men and women can adopt transformational, transactional, or servant leadership styles based on organizational needs rather than gender. Leadership effectiveness is shaped by experience, training, and situational demands, not biological differences.

Scholars who believe that gender-based leadership traits remain distinct

Scholars who support this perspective argue that biological, psychological, and social factors contribute to gender-specific leadership styles, shaping how individuals approach decision-making, communication, and team management (Radović-Marković, Salamzadeh & Razavi, 2013). Namely, research indicates that male leaders tend to adopt authoritative, task-focused leadership,

emphasizing hierarchical structures and direct decision-making. Female leaders, on the other hand, often exhibit collaborative, empathetic leadership, prioritizing teamwork, relationship-building, and inclusivity. This difference may stem from social conditioning, where men are encouraged to be assertive and competitive, while women are often expected to be careful and diplomatic.

Despite ongoing debates, there is broad agreement that women face greater obstacles in leadership compared to men (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Studies suggest that formal bureaucratic organizations with transparent policies can enhance diversity at all levels (Reskin & McBrier, 2000; Royster, 2003; Wickham et al., 2008). However, barriers such as limited networking opportunities, lack of mentorship, childcare constraints, gender segregation, and bias toward masculine attributes continue to hinder women's career progression (McCathy, 2004; Allen, 2005).

Recent Research

In recent research one of the key issues is the leadership pipeline (Table 1). Many women do not receive the same opportunities for career advancement as their male counterparts, often due to a lack of exposure to critical business functions or the absence of influential sponsors advocating for their growth. Additionally, corporate cultures in many industries still favor traditional leadership models, which tend to reinforce existing gender disparities (IPU,2025). In addition, workplace climate plays a crucial role in shaping career progression. Although some companies actively promote the development of female leaders, many organizations still lack structured initiatives to support women. The presence of strong leadership programs, mentoring opportunities, and succession planning can make a significant difference in ensuring women have equitable access to executive roles (UN Women, 2025).

Beyond organizational policies, societal expectations and cultural norms also affect women's leadership trajectories. Stereotypes regarding leadership abilities continue to influence promotion decisions, creating barriers for female professionals seeking high-ranking positions. Furthermore, industries such as technology, finance, and energy report some of the lowest percentages of women in leadership, highlighting the need for targeted efforts to break longstanding barriers (IPU,2025).

To foster a more inclusive leadership environment, companies must take proactive steps to implement policies that encourage gender diversity. Establishing leadership development programs tailored to women, strengthening mentorship and sponsorship networks, and ensuring gender balance in succession planning are essential strategies for driving meaningful change. An inclusive corporate culture—one that actively recognizes and supports women's leadership potential—is the foundation for long-term success (UN Women, 2025).

As businesses continue to evolve, prioritizing gender equality in leadership is no longer just a diversity initiative but a strategic necessity. Organizations that champion women's leadership development will not only build stronger, more dynamic teams but also enhance innovation and business performance. By eliminating barriers and embracing inclusivity, companies can pave the way for a future where leadership is truly representative of the diverse talent within the workforce (UN Women, 2025 a).

The study explores the relationship between women's leadership and corporate sustainability, analyzing whether organizations led by female CEOs demonstrate stronger alignment with the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) compared to those led by male CEOs. Using a quantitative discriminant analysis approach, the research examines patterns in goal prioritization and sustainability outcomes across various industries (Kapse et al., 2024). This research showed that companies with strong female representation in leadership roles tend to

prioritize social responsibility, ethical governance, and long-term sustainability, fostering inclusive workplaces that support diverse perspectives.

To create lasting change, Cortis & Cassar (2005) emphasize the need to transform management culture to eliminate stereotypes. Additionally, policy reforms must focus on dismantling gender discrimination to achieve true equality in politics, business, and society (Deputy et al., 2015).

Recent reports indicate that women hold only 34% of senior leadership positions globally, with progress slowing down in recent years. Without immediate action, gender parity in senior management may not be achieved until 2051 (Grant Thornton, 2025).

Table 1. Literature Overview

Author(s) / Year	Focus / Topic	Key Findings / Insights
IPU, 2025	Leadership pipeline & gender disparities	Women often lack exposure to critical business functions and influential sponsors, while corporate cultures favor traditional leadership models, reinforcing gender gaps.
UN Women, 2025	Workplace climate & organizational support	Strong leadership programs, mentoring, and succession planning improve women's access to executive roles; many organizations still lack structured initiatives.
IPU, 2025	Societal and cultural barriers	Cultural norms and stereotypes influence promotion decisions; industries like tech, finance, and energy have low female leadership representation.
UN Women, 2025	Strategies for inclusion	Tailored leadership development programs, mentorship/sponsorship networks, and gender-balanced succession planning are essential for fostering inclusive leadership.
UN Women, 2025a	Strategic importance of gender equality	Prioritizing women's leadership is a strategic necessity, enhancing innovation, business performance, and long-term organizational success.
Kapse et al., 2024	Women's leadership & corporate sustainability	Organizations with female CEOs align more strongly with SDGs, emphasize social responsibility, ethical governance, and foster inclusive workplaces.
Cortis & Cassar, 2005	Management culture transformation	Eliminating stereotypes is crucial for promoting gender equality in leadership.
Deputy et al., 2015	Policy reforms	Gender discrimination must be addressed to achieve equality in politics, business, and society.
Grant Thornton, 2025	Global leadership statistics	Women hold only 34% of senior leadership roles; without action, gender parity in senior management may not be reached until 2051.

To accelerate progress, organizations must:

Set bold targets for female representation in leadership.

Support women throughout their careers with mentorship and networking opportunities.

Ensure diversity across supply chains by pressuring external partners to prioritize gender inclusion.

Cross-Cultural Comparative Analysis Across Multiple Countries

This study conducted a cross-cultural comparative analysis across multiple countries to examine the position of women leaders. The research identified several perceived barriers preventing women from advancing in their careers.

The study utilized both qualitative and quantitative methods, including:

Literature review to analyze existing research on leadership and gender dynamics.

Questionnaires to gather in-depth insights from participants.

Online survey with structured questions to obtain quantitative data from an international sample of 63 respondents.

1. Structure of the Sample

Professional Titles:

A significant 82.5% of respondents identified themselves as talent developers, playing a crucial role in shaping workforce potential.

The remaining 17.5% considered themselves non-talent developers, contributing to other business functions.

Talent Development Involvement:

69.8% of participants worked in talent-focused fields, such as human resources, leadership development, and human capital management.

30.2% were engaged in other functional areas, reflecting a diverse professional landscape.

Company Size and Revenue:

Annual gross revenues of surveyed companies ranged from $100,000 to $25 million USD, illustrating a broad spectrum of business scales.

57.14% of respondents worked in small companies with fewer than 100 employees, highlighting the significance of smaller enterprises in leadership development

Industry and Ownership Structure:

68.3% were employed in private-sector organizations, shaping talent strategies in competitive market environments.

31.7% worked in public-sector entities, focusing on government and institutional leadership dynamics.

Geographical Representation:

27% of respondents were from Iran,

23.8% were from Serbia,

The remaining participants came from Italy, Malaysia, Turkey, India, Denmark, and Portugal, showcasing diverse international perspectives.

2. Key findings

This study highlights that women's representation in leadership roles varies significantly across cultures, with some regions making substantial progress while others continue to face systemic challenges (Figure 1).

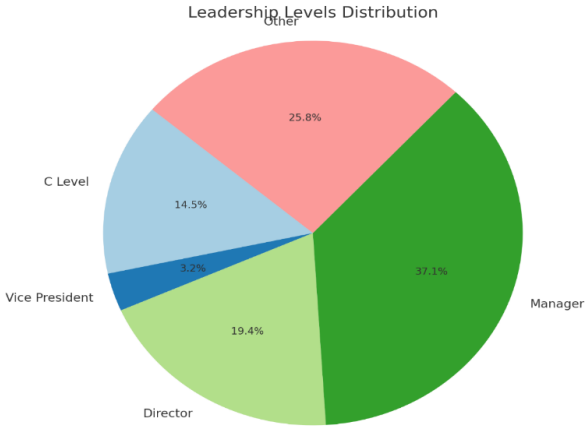


Figure 1. Leadership Level Distribution
Source: Author

The pie chart shows the distribution of leadership levels. It visually represents the proportion of individuals in roles such as C-Level, Vice President, Director, Manager, and Other positions.

Table 2. Women holding senior leadership positions in the companies

Change	A1		A2	
	Number	Percent	Number	Percent
Decreased	3	4.8%	4	6.3%
Stayed the same	24	38.1%	20	31.7%
Increased	28	44.4%	23	36.5%
Don't know	8	12.7%	16	25.4%

***Source: Radović-Marković (2023)**

The data provides insight into the changes in the number of women holding senior leadership positions over the past five years (A1) and projections for the next five years (A2).

Increase in Women Leaders:

44.4% of companies reported an increase in women holding senior leadership roles over the past five years.

36.5% expect growth to continue in the next five years, indicating a positive trend but slightly lower optimism for future advancement.

Stagnation in Leadership Representation:

38.1% of companies reported no change in female representation in leadership over the past five years.

31.7% predict the same in the next five years, suggesting that gender parity efforts may plateau without active interventions.

Decline in Women's Leadership Representation:

Only 4.8% of companies saw a decrease in women holding leadership positions.

The expected decline slightly increases to 6.3%, which may indicate potential setbacks in some industries.

Uncertainty Regarding Future Trends:

12.7% of respondents were uncertain about past changes, but 25.4% were unsure about future trends, reflecting greater unpredictability in upcoming leadership developments.

In line with this, beyond organizational policies, fostering an inclusive corporate culture remains a priority. Companies must challenge traditional leadership norms and actively encourage women's leadership development. Unconscious bias training, flexible work policies, and targeted diversity initiatives can create environments where female executives thrive.

3. Next Steps for Gender Inclusion in Leadership

The forthcoming chart will illustrate how effective companies have been in recruiting (A3) and training (A4) women executives—two pivotal factors influencing long-term leadership representation. Organizations aiming to strengthen gender diversity need to focus on:

Expanding leadership pipelines through recruitment initiatives.

Providing mentorship programs tailored to women leaders.

Investing in executive training programs to prepare women for top roles.

Effectiveness of Companies in Developing Women Executives (A5)

The survey results indicate mixed effectiveness in corporate efforts to develop women executives:

Only 12.7% of respondents rated their companies as extremely effective in developing female leaders.

The majority (36.5%) rated their companies at a moderate effectiveness level (3 out of 5), suggesting room for improvement.

4.8% of respondents felt their companies were not effective at all, highlighting significant gaps in leadership development programs.

Organizational Climate for Women Leaders (A6)

38.1% of respondents rated their company's climate as moderately supportive of women's leadership development.

Companies that set clear diversity targets and invest in mentorship programs are seeing higher female representation in leadership.

Strategic Importance of Women's Leadership Development (B1)

38.1% of companies do not prioritize women's leadership development in their strategic agenda.

Only 11.1% ranked it among their top three priorities, showing limited commitment to gender diversity at the highest levels.

22.2% placed it in their top 10 priorities, suggesting some recognition but not strong emphasis.

In this context, a crucial factor is succession planning. Companies must ensure that women are included in leadership pipelines, with clear strategies in place to support their advancement. By identifying high-potential female leaders and integrating them into key decision-making processes, organizations can cultivate diverse leadership teams that drive innovation and competitiveness.

Company Initiatives for Women Leaders (B2)

34.9% of companies do not have initiatives or programs targeted at women leaders.

Only 3.2% offer specific leadership programs for women, indicating a lack of structured development efforts.

7.9% plan to introduce programs within the next year, showing potential for future improvement.

Effectiveness of Leadership Programs for Women (B4)

30.6% of respondents rated their leadership programs as fairly effective (4 out of 5).

20.4% found them not effective at all, suggesting significant gaps in program quality and impact.

Only 4.1% rated their programs as extremely effective, indicating limited success in leadership training efforts.

Underrepresentation in leadership roles due to systemic biases.

Unequal pay and discrimination, limiting career growth.

Lack of mentorship and sponsorship, reducing opportunities for advancement.

Cultural biases and workplace stereotypes, affecting promotion decisions.

Limited succession planning, preventing women from being considered for top roles.

Conclusion

Despite these advancements, gender disparities persist, with women remaining underrepresented in top management. Structural barriers such as deeply ingrained leadership

culture, lack of role models, and insufficient management experience hinder progress. Many companies struggle to implement effective initiatives tailored to developing women leaders, resulting in slow progress toward achieving gender parity. Additionally, recruitment and training programs for women executives often fall short, limiting their access to critical career advancement opportunities. Various barriers—including cultural biases, limited access to mentorship, and gaps in succession planning—continue to hinder their progress. For organizations to foster sustainable leadership pipelines, they must implement comprehensive strategies that empower female executives and create inclusive work environments.

Our research aligns with existing theories in identifying structural barriers, career pipeline limitations, and ineffective initiatives as key factors restricting women's leadership advancement. However, it also contradicts overly optimistic perspectives by showing that many organizations still deprioritize gender inclusion despite global discourse on leadership equality. The main reason is that our respondents reported that company policies themselves often fail women, highlighting an issue that some theories may underemphasize.

This section provides key recommendations to strengthen women's leadership development and ensure long-term equity in leadership positions. To successfully overcome existing challenges and limitations, businesses must prioritize talent attraction and retention as a fundamental strategic objective. Additionally, adopting innovative approaches to combat inequality is crucial for fostering a more equitable and inclusive corporate landscape.

Bibliography

Allen, M. B. (2005). Eight Questions on Teacher Recruitment and Retention: What Does the Research Say? Education Commission of the States (ECS).

Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4(1), 27–43.

Cortis, R., & Cassar, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: Investigating job involvement, self-esteem and attitudes. Women in Management Review, 20(3), 149–164

Deputy, N. P., Sharma, A. J., Kim, S. Y., & Hinkle, S. N. (2015). Prevalence and characteristics associated with gestational weight gain adequacy. Obstetrics & Gynecology, 125(4), 773–781. https://doi.org/10.1097/AOG.0000000000000739

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. Journal of Social Issues, 57(4), 781-797.

Grant Thornton (2025). Another generation at risk: women in senior roles still 25+ years away from parity. Available at: Another generation at risk: women in senior roles still 25+ years away from parity | Grant Thornton

IPU, (2025). Political leadership roles in 2025: Men continue to dominate. Available at: Political leadership roles in 2025: Men continue to dominate | Inter-Parliamentary Union

Kapse, M., Radović-Marković, Mirjana ,Vinod Sharma, Yogesh Mahajan, Rahul B Hiremath (2024). The Influence of Women's Leadership on Organizational Alignment with Sustainable Development Goals: A Discriminant Analysis Approach, Journal of Women's Entrepreneurship and Education, 3., pp.230-248

McCarthy, J. J. (2004). Optimality Theory in Phonology. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Morrison, A. M., & von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management, published in American Psychologist, 45(2), 200–208.

Radovic Markovic, M., Salamzadeh, A., Kawamorita Kesim, H., (2016). Barriers to the Advancement of Women into Leadership Positions: A Cross-National Study (2016). International Scientific Conference on Leadership and Organization Development, Kiten, Bulgaria, pp. 287-294.

Radovic Markovic, M., Salamzadeh, A., and Razavi, M. (2013). Women in Business and Leadership: Critiques and Discussions. The Second International Scientific Conference on EMPLOYMENT, EDUCATION AND ENTREPRENEURSHIP, Belgrade, Serbia, pp. 19-31. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=2349488

Radovic Markovic, M., and Kyaruzi, S.(2010). Women in Business [electronic resource]: Theory, Practice and Flexible Approaches / by Mirjana Radović Marković and Imani Silver Kyaruzi. n.p.: London: Adonis & Abbey Publishers Ltd., 2010. James Madison Univ's Catalog, EBSCOhost.

Radović Marković, M., (editor), Shoab. F., (editor), Vujičić, S., (editor), (2017). Organizational behavior and types of leadership styles and strategies in terms of globalization. Newton Abbot: Compass Publishing, 2017. 257 pp., illus. ISBN 978-1-912009-87-9. [COBISS. SR -ID 512476514]

Reskin & McBrier (2000): Why Not Ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers, published in American Sociological Review, 65(2), 210–233.

Royster, D. A. (2003). Race and the Invisible Hand: How White Networks Exclude Black Men from Blue-Collar Jobs. University of California Press.

Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. Women in Management Review, 22(6), 482-496.

Wickham, P. A., & Wickham, L. (2008). Management Consulting: Delivering an Effective Project (3rd ed.). Pearson Education Limited.

UN Women (2025).Facts and figures: Women's leadership and political participation. Available at: Facts and figures: Women's leadership and political participation | UN Women – Headquarters

UN Women (2025a).Women in politics: 2025. Available at: Women in politics: 2025 | Digital library: Publications | UN Women Knowledge portal

FROM WORKFLOW TO PROFESSIONAL EXHAUSTION THROUGH EXCESSIVE WORK AND NEGATIVE AFFECT AS MEDIATORS

Prof. Delia Vîrgă, PhD, West University of Timișoara, Romania
Alina Ștefan, PhD Candidate, West University of Timișoara, Romania

Abstract: This study examines the relationships between work-related flow, excessive work, negative affect, and professional exhaustion across three time points. Grounded in the Conservation of Resources theory, the research aims to clarify the potential protective and risk pathways through which work-related flow influences employees' well-being over time. The data were analyzed using the serial mediation model on a sample of 203 employees. The results support the tested model. We identified associations among workflow, excessive work, negative affect, and professional exhaustion. The results also showed that excessive work mediated the relationships between work-related flow and professional exhaustion over time. Additionally, negative affect mediates the relationship between workflow and professional exhaustion. Furthermore, workflow would be negatively associated with professional exhaustion. Finally, excessive work and negative affect mediate the relationship between workflow and professional exhaustion, with a proposed serial indirect pathway from workflow to professional exhaustion via excessive work and, in turn, negative affect. By testing this integrative model, the study contributes to a deeper understanding of how optimal work experience can both protect against and inadvertently contribute to employee strain, depending on the intervening psychological mechanisms.

Keywords: workflow, excessive work, negative affect, professional exhaustion, Conservation of Resources theory

Introduction

In recent years, a shift has been observed in the way the workplace is perceived. Whereas in the past the primary goal of organizations was to ensure that employees performed well, and research in organizational psychology primarily focused on in-role performance as the key outcome, the current emphasis has increasingly moved toward understanding how employees feel at work and how their psychological state relates to their work activities.

Grounded in Conservation of Resources (COR) theory (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018), the present study proposes a serial mediation model through which workflow may paradoxically contribute to burnout over time. COR theory posits that individuals strive to obtain, maintain, and protect valued resources and that stress-related outcomes emerge when resource investment exceeds resource replenishment. Within this framework, workflow—typically conceptualized as an intrinsically rewarding and resource-generating state—may also initiate maladaptive resource investment processes under certain conditions.

Workflow is characterized by intense concentration, intrinsic motivation, and deep task absorption, often accompanied by heightened performance and positive affect (Bakker, 2008). From a COR perspective, these experiences may signal a temporary resource gain, reinforcing continued and intensified investment in work-related activities (Hobfoll et al., 2018). However, in organizational contexts that implicitly reward overcommitment and constant availability, repeated flow experiences may encourage employees to extend their work involvement beyond adaptive limits (Liu et al., 2023). Accordingly, workflow is proposed to predict excessive work behaviour, conceptualized as a behavioural component of workaholism, reflecting persistent and uncontrollable overinvestment of time and energy in work tasks.

Excessive work behaviour represents a critical turning point in the resource dynamics described by COR theory. While initially motivated by resource acquisition and protection, sustained overinvestment can restrict opportunities for recovery and disengagement, thereby triggering resource-depletion cycles (Hobfoll et al., 2018). This chronic depletion is theorized to manifest in elevated negative affect, including feelings of tension, irritability, and emotional strain

(Burke & Matthiesen, 2005). Negative affect reflects employees' subjective experience of ongoing resource loss and serves as an affective mechanism through which excessive work translates into longer-term impairment.

In the final stage of the proposed serial mediation, prolonged exposure to negative affect is expected to culminate in burnout or professional exhaustion, conceptualized as a psychological response to chronic job stress characterized by emotional exhaustion, depersonalization, and reduced professional efficacy (Maslach & Leiter, 2016). Within the COR framework, burnout represents an advanced stage of resource loss, emerging when individuals are no longer able to halt depletion or initiate effective resource recovery. Thus, negative affect functions as a proximal mediator linking excessive work behaviour to burnout.

Taken together, this model suggests that flow at work may exert an indirect effect on professional exhaustion through a sequential process of excessive work behaviour and negative affect (Liu et al., 2023). By adopting a COR-based serial mediation perspective, the present framework extends prior research by demonstrating how a traditionally positive work experience may, under specific organizational conditions, evolve into a risk factor for employee burnout.

Although prior research has robustly demonstrated positive associations among excessive work, negative affect, and professional exhaustion (Clark et al., 2016), the underlying affective mechanisms linking these constructs remain insufficiently specified. In particular, it remains unclear whether negative affect serves as a key mediator of the relationship between excessive work and professional exhaustion over time. Moreover, while work-related flow has been predominantly conceptualized as a protective, resource-enhancing state associated with reduced burnout (Aust & Blome, 2022), accumulating evidence suggests that workflow may also entail maladaptive consequences when it promotes excessive work involvement—a central behavioural component of workaholism (van Beek et al., 2011; Burke & Matthiesen, 2005). To date, however, the extent to which flow indirectly contributes to burnout via excessive work and affective strain has not been empirically examined within a longitudinal framework.

Despite the growing interest in these constructs, the extant literature is largely dominated by cross-sectional designs, thereby limiting inferences regarding temporal precedence and dynamic processes (van Beek et al., 2011; Schaufeli, 2016). Consequently, the developmental pathways linking flow, excessive work, negative affect, and professional exhaustion remain poorly understood.

To advance the literature, the present study employs a three-wave design to examine the temporal and processual relationships among work-related flow, excessive work, negative affect, and professional exhaustion. Specifically, we test a serial mediation model in which workflow at Time 1 is indirectly related to professional exhaustion at Time 3 through excessive work and subsequent negative affect at Time 2. By elucidating these mechanisms, the study contributes to a more nuanced understanding of how workflow can operate simultaneously as a resource-enhancing and resource-depleting process, thereby offering theoretical insights into the dual nature of flow in occupational well-being. In this vein, we formulate the following hypotheses:

H1. Workflow at Time 1 is negatively associated with professional exhaustion at Time 3.

H2. Workflow at Time 1 is positively associated with a) excessive work at Time 2 and negatively associated with negative affect at Time 2.

H3. Excessive work at Time 2 will be positively associated with a) negative affect at Time 2 and b) professional exhaustion at Time 3.

H4: Negative affect at Time 2 will be positively related to professional exhaustion at Time 3.

H5: The relationship between workflow at Time 1 and burnout at Time 3 will be mediated by a) excessive work at Time 2 and b) negative affect at Time 2.

H6: Workflow at Time 1 exhibits a serial indirect effect on professional exhaustion at Time 3 through excessive work behaviour at Time 2, and subsequently, negative affect at Time 2.

Method

Procedure and Participants

The study invitation was disseminated with support from human resources departments across multiple organizations and through professional social media platforms (e.g., LinkedIn, Facebook). Participation was voluntary. Data were collected from Romanian employees via a monthly online questionnaire administered by email. To enable longitudinal matching while preserving respondent anonymity, participants generated a unique self-assigned identification code.

The sample comprised two hundred and three (N = 203) participants, in a panel for all three waves. Eligibility criteria for participation include being at least 18 years old and having at least 6 months of work experience. The sample comprised employees with a mean age of 32 years (SD = 10.8), of whom 60% were women. Most participants were married (67%) and employed full-time (83%). Regarding educational attainment, 66% of the sample reported having completed higher education, while 34% indicated high school as their highest level of education.

Measures

Workflow was assessed using the 13-item Work-related Flow Inventory (WOLF; Bakker, 2008). The scale captures three dimensions: absorption (e.g., "When I am working, I forget everything else around me"), work enjoyment (e.g., "I do my work with a lot of enjoyment"), and intrinsic work motivation. Responses were recorded on a 7-point Likert scale ranging from 1 (never) to 7 (always).

Excessive work was measured with the 5-item subscale of the short version of the Dutch Work Addiction Scale (DUWAS; Schaufeli et al., 2009). A sample item is "I find myself continuing to work after my co-workers have called it quits." Responses were provided on a 4-point Likert scale ranging from 1 (never) to 4 (always).

Negative affect was assessed using the 10-item negative affect subscale of the short version of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS; Watson et al., 1988). Participants indicated the extent to which they experienced negative emotions (e.g., upset, irritable, hostile) on a 5-point Likert scale ranging from 1 (very slightly or not at all) to 5 (extremely).

Professional exhaustion was measured using the 9-item Maslach Burnout Inventory–General Survey (MBI-GS; Schaufeli et al., 1996), comprising two subscales: emotional exhaustion (e.g., "I feel emotionally drained from my work") and cynicism. Responses were given on a 7-point Likert scale ranging from 1 (never) to 7 (daily). Internal consistency estimates (Cronbach's alpha) for all study variables are reported in Table 1.

Data Analysis

Data analyses were conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 20 (IBM Corp., 2011). The hypothesized serial mediation model was tested using the PROCESS macro (Hayes, 2018; Model 6). Workflow measured at Time 1 was specified as the independent variable, excessive work behavior and negative affect measured at Time 2 as sequential mediators, and burnout measured at Time 3 as the outcome variable. Indirect effects were estimated using bias-corrected bootstrapping procedures with 5,000 resamples and 95%

confidence intervals. An indirect effect was considered statistically significant when the corresponding confidence interval did not include zero.

Results

Table 1 presents the descriptive statistics and zero-order correlations among all study variables.

Table 1. Descriptive statistics, correlation matrix, and internal consistency for the used variables

	Mean	SD	1	2	3	4
Workflow	50.22	14.2	.83			
Excessively work	2.39	.58	.30**	.74		
Negative affect	20.12	8.74	-.27**	.12	.84	
Professional exhaustion	26.06	10.2	-.52**	.12	.42**	.94

Notes. ** p < .01; * p < .05; Cronbach's α coefficients are presented on the diagonal; Pearson correlations are shown below the diagonal.

Hypothesis 1 posited a negative relationship between workflow at Time 1 and professional exhaustion at Time 3. Consistent with this expectation, the total effect of work-related flow on professional exhaustion was negative and statistically significant (b = −0.28, SE = 0.04, 95% CI [−0.366, −0.199]), indicating that higher levels of work-related flow were associated with lower levels of professional exhaustion over time. When the proposed mediators were included in the model, the direct effect of workflow on professional exhaustion remained significant (b = −0.24, SE = 0.04, 95% CI [−0.322, −0.158]), providing support for Hypothesis 1 (see Table 2).

Table 2. Effects of workflow on professional exhaustion via excessive work and negative affect

Variable	Unst. Coeff.	SE	p	BC Bootstrap 95% CI	
				Lower	Upper
Total effect:					
WF →PE	-0.28	0.04	.000	-0.366	-0.199
Direct effect:					
WF→PE	-0.24	0.04	.000	-0.322	-0.158
WF→EW	0.012	0.002	.000	0.0065	0.0168
WF→NA	-0.19	0.04	.000	-0.260	-0.109
EW→PE	2.64	1.05	.012	0.567	4.717
EW→NA	3.84	0.99	.0001	1.889	5.796
NA→PE	0.52	0.07	.000	0.379	0.665
Indirect effect:					
WF→EW→PE	0.03*	0.02		0.003	0.071
WF→NA→PE	-0.10*	0.02		-0.145	-0.049
WF→EW →NA →PE	0.02*	0.009		0.008	0.044

Notes. WF = Workflow (T1); EW = Excessive Work (T2); NA = Negative affect (T2); PE = Professional Exhaustion (T3). ** The confidence interval did not contain zero

Hypotheses 2a and 2b predicted that work-related flow at T1 would be positively associated with excessive work behaviour at Time 2 and negatively associated with negative affect at T2. The results supported both hypotheses, revealing a positive association between work-related flow and excessive work behaviour (b = 0.012, 95% CI [0.006, 0.017]) and a negative association between

workflow and negative affect (b = −0.19, 95% CI [−0.260, −0.109]). Thus, Hypotheses 2a and 2b were supported.

Hypotheses 3a and 3b proposed that excessive work behaviour at T2 would be positively related to negative affect at T2 and professional exhaustion at T3. In line with these predictions, excessive work behaviour was positively associated with negative affect (b = 3.84, 95% CI [1.889, 5.796]) as well as with professional exhaustion (b = 2.64, 95% CI [0.567, 4.717]), supporting Hypotheses 3a and 3b.

Hypothesis 4 predicted a positive relationship between negative affect at T2 and professional exhaustion at T3. This hypothesis was supported, as negative affect was significantly associated with higher levels of burnout (b = 0.52, 95% CI [0.379, 0.665]).

Beyond the direct effects, several mediation hypotheses were examined. Hypotheses 5a and 5b proposed that the relationship between work-related flow at T1 and professional exhaustion at T3 would be indirectly mediated by excessive work behaviour and negative affect at T2, respectively. Results indicated that the indirect effect of workflow on professional exhaustion through excessive work was significant (b = 0.03, 95% CI [0.003, 0.071]), supporting Hypothesis 5a. Similarly, the indirect effect of workflow on professional exhaustion through negative affect was also significant (b = −0.10, 95% CI [−0.145, −0.049]), providing support for Hypothesis 5b.

Finally, Hypothesis 6 predicted a serial mediation effect whereby workflow at T1 would be indirectly related to professional exhaustion at T3 through excessive work behaviour and subsequent negative affect at T2. This serial indirect effect was statistically significant (b = 0.02, 95% CI [0.008, 0.044]), thereby supporting Hypothesis 6.

Discussion

Grounded in Hobfoll's (2001) COR theory, the present study examined the longitudinal relationships among workflow, excessive work, negative affect, and professional exhaustion. Overall, the findings provided robust support for the proposed hypotheses. Work-related flow was negatively associated with negative affect and professional exhaustion, whereas excessive work was positively related to both negative affect and professional exhaustion. At the same time, workflow was positively associated with excessive work.

This latter finding lends empirical support to the notion of a "paradox of flow" (Schüler, 2012). Although flow is typically conceptualized as an adaptive and resource-enhancing state, its defining characteristics—deep absorption and intense involvement in work—may also foster excessive and rigid work engagement. From a COR perspective, such overinvestment may initially reflect a resource-gain process (Hobfoll et al., 2018); however, when sustained over time and insufficiently balanced by recovery, it is likely to initiate resource-depletion cycles.

Consistent with this reasoning, the serial mediation pathway identified in the present study - work-related flow leading to excessive work, which in turn generates negative affect and professional exhaustion - suggests that repeated experiences of flow may indirectly contribute to professional exhaustion by promoting excessive work behaviour and subsequent affective strain. Specifically, excessive work appears to accelerate resource consumption, and in the absence of adequate recovery, heightened negative affect may further erode remaining resources, ultimately increasing vulnerability to professional exhaustion over time. Collectively, these findings extend COR theory by illustrating how a traditionally positive motivational state may, under certain conditions, become a precursor to long-term impairment in employee well-being.

Practical implications

The results highlight excessive work behavior as an early, observable risk indicator for professional exhaustion. Managers and HR professionals can use signs of persistent overwork—such as difficulties disengaging from work or consistently extending working hours—as practical warning signals. Interventions that encourage boundary management, workload regulation, and recovery practices may help interrupt the progression from workflow to excessive work before affective strain emerges. Also, identifying negative affect as a proximal mechanism linking excessive work to professional exhaustion underscores the importance of monitoring employees' emotional states. Organizations may benefit from integrating affective well-being indicators into regular assessments and from offering resources that support emotional regulation, stress management, and psychological detachment from work.

Limitations and Directions for Future Research

Several limitations should be acknowledged. First, although the longitudinal design strengthens temporal inferences, the reliance on self-reported data may raise concerns regarding common method variance. Future research could incorporate multi-source data, such as supervisor ratings or objective indicators of work behaviour. Second, the study focused on excessive work as a core component of workaholism; future studies may benefit from examining other dimensions of workaholism, including compulsive work-related cognitions. Third, the sample consisted of Romanian employees, which may limit generalizability. Replication across different cultural and occupational contexts is therefore warranted. Finally, future research should investigate potential boundary conditions, such as recovery experiences, leadership styles, or job resources, that may attenuate or exacerbate the transition from flow to professional exhaustion.

Conclusion

This study provides longitudinal evidence that workflow, although generally considered a positive and resource-enhancing state, may also entail longer-term risks for employee well-being. Grounded in the COR theory, the findings reveal a mediation process through which workflow contributes to professional exhaustion over time via excessive work behavior and subsequent negative affect. By adopting a three-wave design, the study advances prior research by elucidating the dynamic mechanisms linking motivational states, behavioral overinvestment, and affective strain. Overall, the results support the paradox of flow, emphasizing the importance of managing not only the intensity of work engagement but also the recovery processes that sustain employee resources over time.

Bibliography

Aust, F., & Blome, C. (2022). The relationship between flow experience and burnout symptoms: A systematic review. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(7), 3865. https://doi.org/10.3390/ijerph19073865

Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. Journal of Vocational Behavior, 72(3), 400-414. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007

Burke & Matthiesen (2009). Workaholism among Norwegian journalists: gender differences, Equal Opportunities International, 28(6), 452–464. https://doi.org/10.1108/02610150910980765

Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. Journal of Management, 42(7), 1836-1873. https://doi.org/10.1177/014920631452230

Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. Communication monographs, 85(1), 4-40. https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. Applied Psychology: An International Review, 50(3), 337–421. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 103–128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Liu, W., Lu, H., Li, P., van der Linden, D., & Bakker, A. B. (2023). Antecedents and outcomes of work-related flow: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 144, 103891. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103891

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. World Psychiatry, 15(2), 103-111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. Journal of Managerial Psychology, 31(6), 1057–1073. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0259

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. Cross-Cultural Research, 43(4), 320-348. https://doi.org/10.1177/1069397109337239

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, M. P. Leiter (Eds.), The Maslach Burnout Inventory: Test manual (3rd ed., pp. 22–26). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Schüler, J. (2012). The dark side of the moon. In S. Engeser (Ed.), Advances in flow research (pp. 123–137). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2359-1_7

van Beek, I., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2011). Workaholic and work-engaged employees: Dead ringers or worlds apart? Journal of Occupational Health Psychology, 16(4), 468–482. https://doi.org/10.1037/a0024392

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. Journal of Personality and Social Psychology, 54(6), 1063. https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063

PROGRAM FOR REDUCING STRESS IN THE WORKPLACE AND IMPROVING PSYCHOLOGICAL WELL-BEING

Assoc. Prof. Aliya Mambetalina, PhD, Eurasian National University "L. N. Gumilev"

Karlygash Madazimova, PhD Candidate, Eurasian National University "L. N. Gumilev"

Abstract: This paper describes and evaluates a six-month workplace stress reduction program structured as a system of interconnected modules that address individual (diagnosis, self-regulation), interpersonal (support, communication), and organizational (working conditions, management practices) levels. The program included stressor monitoring, stress management skills training, counseling support, mindfulness practices, and wellness initiatives, as well as organizational measures (flexible scheduling, leadership, recognition, feedback channels), which made it possible to purposefully reduce the persistent "reproduction" of tension in everyday work. Effectiveness was assessed in a pre-/post-test design on a sample of 300 employees (teachers, credit managers, sales consultants) using the ESS and ESW-BS scales, and the results showed a reduction in stress levels and an improvement in subjective well-being indicators in the three professional groups with statistically significant dynamics according to the Wilcoxon criterion.

Keywords: workplace stress reduction program, stressor monitoring, stress management skills training, counseling support, mindfulness practices, wellness initiatives, organizational measures

Introduction

In modern organizations, the well-being of employees from different professional groups is not a secondary consideration, but a functionally significant condition for process stability and work efficiency. Subjective well-being is determined not only by life satisfaction and current emotional experiences, but also by the ability to maintain productivity, engagement, and professional stability amid constant demands and changes. For this reason, well-being is seen as an indicator of organizational success: it is linked to the quality of task performance and the employee's sustained involvement in activities (Su et al., 2019). Against a backdrop of competition and pressure to perform, the work environment simultaneously expands opportunities for development and accumulates stressful influences that increase psychological strain.

Stress in the modern work environment is becoming almost inevitable, especially with tight deadlines, high-intensity tasks, multitasking, and constant demands for efficiency. In such conditions, persistent stressors are formed, which become entrenched in everyday practices and begin to be perceived as the "norm" of organizational functioning (Salami et al., 2020). At the same time, stressors are usually multi-component: workload and demands, interpersonal conflicts, organizational factors, work-life balance difficulties, and characteristics of the work environment. Their combined effect can alter the emotional background, reduce life satisfaction, and intensify negative experiences, which is reflected in a deterioration in the subjective well-being of employees (Stich, 2020).

High stress manifests itself not only at the individual level (emotional exhaustion, decreased job satisfaction, poor health, increased risk of burnout), but also at the organizational level: absenteeism increases, task performance quality decreases, and staff turnover increases, raising the costs of recruitment, adaptation, and training (Lan et al., 2020; Badu et al., 2020). This creates a vicious circle, where staff instability and workload redistribution increase stressors and maintain chronic tension. Therefore, stress management and well-being support are strategically important, and lower stress and higher subjective well-being are typically associated with greater engagement, creativity, and sustained commitment to professional responsibilities (Chow, 2015).

The logic of the study is based on the assumption that the relationship between work stressors and subjective well-being is dynamic and determined by the context of organizational life and the quality of social interactions. Social support—both formalized in corporate practices and informal—reduces the psychological "cost" of stressors and weakens their impact on well-being. Conversely, a conflictual, unsafe, or toxic environment increases stress and raises the risk of burnout and reduced well-being (Giorgi et al., 2020; Hayat & Afshari, 2021). Therefore, the relevance of the study is not only related to the description of stressor profiles and well-being parameters, but also to the development and testing of program measures capable of systematically reducing the impact of stressors and maintaining positive dynamics of subjective well-being.

Theoretical framework: key concepts

The essential logic of the study is based on two interrelated constructs—stress and subjective well-being—through which the success of adaptation to the demands of the work environment and the maintenance of functional stability are described. Well-being is interpreted as an integral characteristic of quality of life (physical, mental, and emotional dimensions), while subjective well-being captures an individual's assessment of their own life and experiences (Wiklund et al., 2019; Diener et al., 2018). For this reason, it is correct to consider it as a system of indicators combining a cognitive component (life satisfaction) and an affective component (positive and negative emotions). This structure increases the sensitivity of the construct to changes in working conditions and allows us to capture shifts associated with the influence of occupational stressors and stress factors (Sahai & Mahapatra, 2020; Das et al., 2020).

In psychological literature, stress is defined as a multi-component psychophysiological response to external or internal pressure, arising under the influence of stressors and disrupting emotional or physical balance (Kültz, 2020). It is important to distinguish between eustress and distress: manageable stress can mobilize resources, while chronic stress that is perceived as uncontrollable becomes destructive and is associated with a decrease in subjective well-being (Bienertova-Vasku et al., 2020). In the work environment, stressors are usually heterogeneous and include workload and demands, interpersonal conflicts, organizational conditions, health parameters, and characteristics of the work environment, which necessitates a comprehensive assessment and systematic intervention.

To explain the psychological mechanisms, a transactional model of stress and coping is used, in which key importance is attached to the cognitive assessment of stressors and subjective interpretation of the situation (Obbarius et al., 2021). Within this logic, the same factor in the work environment can be experienced as a "challenge" that supports a sense of competence, or as a "threat" that increases anxiety and reduces well-being. This indicates that differences in responses under seemingly comparable conditions are largely determined by how an employee assesses the situation and assigns meaning to it (Genç & Arslan, 2021).

Prolonged and repeated exposure to stressors naturally increases the risk of emotional exhaustion—a central component of burnout associated with decreased job satisfaction and overall life satisfaction (Maslach & Leiter, 2017; Sexton et al., 2022). For this reason, the link between stress, exhaustion, and a decline in subjective well-being shows why stress management should not be reduced to eliminating external sources of tension alone. More sustainable effects are typically achieved through a combination of psychological resilience support and the development of coping skills that help to reframe the demands of the work environment and regulate emotional responses more effectively.

The social context of organizational life can both amplify and mitigate the impact of stressors. Support from colleagues and managers (emotional involvement, timely feedback, sense of

belonging) acts as a buffer and reduces the severity of the negative consequences of stress (Alnazly et al., 2021; Giorgi et al., 2020). Conversely, conflictual dynamics, a lack of constructive communication, as well as bullying and harassment create a risky environment in which stress is more likely to become chronic and is associated with a deterioration in psychological and subjective well-being (Keashly et al., 2020; Törnroos et al., 2020). This is not always noticeable in everyday interactions, but it points to the need for interventions that include not only individual self-regulation, but also increased support, communication norms, and correction of organizational practices.

Organizational conditions have a systemic impact: management logic and cultural norms can either reduce stress or exacerbate it through maladaptive decisions and weak regulation of the working environment (Becker et al., 2022). Potential protective measures include flexible working conditions that support work-life balance and reduce the stress associated with combining roles (White & Maniam, 2020), as well as recognition and reward practices associated with increased job satisfaction and well-being (Parent-Lamarche et al., 2021). At the same time, organizational changes require consideration of risks: certain remote work formats can increase autonomy, but at the same time increase stress due to blurred boundaries and transformed interaction models (Song & Gao, 2020). These provisions provide a theoretical basis for the development and evaluation of program activities aimed at reducing the impact of stressors and supporting positive dynamics in the subjective well-being of employees.

Research objectives and goals

The objective of the study was to evaluate an intervention program aimed at reducing the impact of stress factors in the workplace and improving the subjective well-being of employees. Three goals were formulated within the framework of this objective: (1) to establish indicators of various stress factors faced by employees of three types of organizations; (2) to determine indicators of subjective well-being in each group depending on the field of employment; (3) to analyze post-test indicators after the intervention to assess the dynamics of stressors and subjective well-being and to establish the statistical significance of intra-group differences.

Methodology and sample

The study included 300 employees from organizations in Kazakhstan: three schools, two banks, and a chain of hypermarkets. The sample was formed as three comparable groups of 100 people each—teachers, credit managers, and sales consultants. All groups included employees with at least three years of experience. Participation was voluntary; respondents were guaranteed anonymity and protection of personal data in advance, and the organizations' administrations confirmed their consent to the procedure.

Two measurement scales were developed to operationalize the key constructs. The first, the Employee Stress Scale (ESS), includes five subscales: (1) workload and job demands; (2) interpersonal conflicts and relationships; (3) organizational factors; (4) well-being and health; (5) work environment and conditions. Each subscale contains seven statements rated on a five-point Likert scale; the total range for each subscale varies from 7 to 35, with a higher score corresponding to a greater impact of the stress factor.

The second method, the Employee Subjective Well-Being Scale (ESW-BS), is structured into three subscales: life satisfaction, positive affect (PA), and negative affect (NA). Each subscale contains 10 statements rated on a 5-point Likert scale; the range of values on the subscales is from 10 to 50. A higher score reflects a more pronounced level of the corresponding indicator of subjective well-being.

The development and testing of both scales took place in several stages and was based on expert evaluation of the content of the items (educational psychologists, researchers, HR specialists). Pilot testing was then conducted on a sample of 50 employees to clarify the clarity of the wording and eliminate ambiguous interpretations. Validity and reliability were assessed through factor analysis (construct validity), internal consistency indicators (Cronbach's alpha 0.86–0.93), and stability of results over time (test–retest). After that, the final versions of the scales and uniform instructions were recorded to ensure standardized data collection.

Stress Reduction and Well-Being Program

The intervention program was designed to systematically reduce the impact of stress factors in the work environment while simultaneously improving the subjective well-being of employees. The program was designed as a structured set of interrelated activities covering the individual level (assessment and self-regulation skills), the interpersonal level (communication, support, interaction), and the organizational level (working conditions, management practices, feedback channels). The target audience was employees of three types of organizations in Kazakhstan: schools (teachers), banks (credit managers), and hypermarket chains (sales consultants). The program lasted six months and was synchronized with the research design, which involved pre-tests in January and post-tests in early June 2023. The program included 12 program components, each of which had a specific function in the logic of reducing stress and maintaining well-being.

Based on preliminary diagnostics, the intervention program was assembled from interrelated components, each of which addressed a specific task within the stress management framework.

The first component—stress assessment—involved individual diagnosis of stress factors for each employee in order to identify the most significant sources of tension affecting their condition. This block laid the foundation for all subsequent work: it allowed us to prioritize problem areas and focus activities on those stressors that were truly relevant to the participant.

The second component—stress management seminars—was conducted under the guidance of psychologists and focused on developing applied stress management skills, resilience, and coping strategies. For this reason, participants were given tools that could be applied in situations of high stress, conflict, and organizational uncertainty.

The third component was the Employee Assistance Program (EAP), which provided access to counseling and support for individuals experiencing personal and work-related stress. This element reinforced the educational component by providing targeted assistance when stress became more persistent and pronounced.

The fourth component—mindfulness and meditation practices—included regular sessions aimed at reducing tension and developing self-regulation skills that are important for restoring one's mental and emotional state in conditions of intense activity. At the same time, this block performed a stabilizing function, supporting a reduction in stress reactivity in the dynamics of the intervention.

The fifth component—health initiatives—included a set of programs combining physical activity, nutrition seminars, and relaxation activities. In terms of the intervention logic, it supported physical condition and the formation of behavioral practices associated with more sustainable workloads and improved well-being.

The sixth component—flexible working hours—provided the opportunity to organize working time in a more flexible way, supporting a balance between professional and personal spheres. This element reduced stressors arising from combining roles and a lack of time resources.

The seventh component—leadership training—was aimed at management and focused on developing sensitivity to stress, effective communication skills, and team support. The psychological context shows that management practices and communication style directly affect

the social and psychological climate and the intensity of stressors in departments, so this block was considered a condition for the sustainability of the effect.

The eighth component—recognition and appreciation—included the introduction of mechanisms for recognizing employee achievements, which supported morale and a subjective sense of the importance of work. This element worked by strengthening positive attitudes toward work and increasing job satisfaction.

The ninth component—communication channels—involved creating open communication formats that allowed employees to voice difficulties, receive feedback, and reduce tension associated with uncertainty and lack of information.

The tenth component—regular monitoring—included periodic surveys and assessments to monitor dynamics and systematically collect participant opinions; this indicates that the program remained manageable through feedback and progress monitoring.

The eleventh component—employee support groups—aimed to create spaces for sharing experiences and strategies for overcoming difficulties, strengthening social resources and reducing feelings of isolation in stressful situations.

The twelfth component—resilience workshops—reinforced adaptive ways of responding to workplace stressors and supported personal well-being.

The intervention took place from late winter to early summer 2023; pre-testing was conducted in January and post-testing in early June, after all activities had been completed. In terms of content, the program was based on interrelated blocks: assessment and monitoring identified and tracked stressors; training and counseling developed stress management skills and provided targeted support; mindfulness practices and wellness initiatives enhanced recovery and self-regulation; organizational measures (flexible schedules, leadership practices, recognition, communication channels) reduced the likelihood of sustained tension in everyday work. The combination of these elements created a comprehensive model aimed at reducing stress and maintaining the subjective well-being of employees in various professional settings.

Programme effectiveness results

Continuing to examine the initial picture, a preliminary analysis of the array on the stress factor scale (ESS) showed that the three professional groups have different stressor profiles, which is expected to correlate with differences in job requirements and specific working conditions. In the group of teachers, the most pronounced subscale was “workload and job demand” (M=24.35); further, the indicators decreased sequentially for the subscales “well-being and health” (M=21.95), “interpersonal conflicts and relationships” (M=16.95), “organizational factors” (M=15.65), and “working environment and conditions” (M=12.55). In the sample of credit managers, the subscale “well-being and health” (M=24.25) dominated; followed by “interpersonal conflicts and relationships” (M=22.25), “workload and job demands” (M=21.60), “organizational factors” (M=17.30), and “work environment and conditions” (M=14.30). In the sample of sales consultants, on the contrary, “interpersonal conflicts and relationships” (M=22.65) came to the fore, followed by “organizational factors” (M=20.40), “workload and job demands” (M=19.70), “well-being and health” (M=18.30), and “working environment and conditions” (M=16.35), which in general emphasizes the different psychological “localization” of tension under formally comparable measurement conditions.

It is important to emphasize that the coincidence of the measurement format does not mean that the psychological content of the dominant stressors is identical: for teachers, it is the workload and demands contour (M=24.35) that comes to the fore, with the parameters “working environment and conditions” (M=12.55), while for credit managers, the most “burdened” area is well-

being/health (M=24.25), and the workload remains high but is secondary (M=21.60). For sales consultants, on the contrary, the central place is occupied by tension in relationships and conflict (M=22.65) with a noticeable role played by organizational conditions (M=20.40), which allows us to consider their profile as predominantly social-communicative and organization-dependent. At the same time, at the intergroup comparison level, the consistently low position of the "working environment and conditions" subscale in all three groups (M=12.55; M=14.30; M=16.35), which may indicate the predominance of "psychosocial" sources of tension over purely physical or environmental components in the initial stress picture.

At the end of the six-month intervention, all three professional samples showed a decrease in all five stress factors, indicating that the changes were directed across the entire stressor system. For teachers, the reduction was as follows: 'workload and job demands' −4.35; 'interpersonal conflicts and relationships' −3.45; 'organisational factors' −2.65; 'well-being and health' −3.45; 'work environment and conditions' −1.35. For credit managers, the decrease on the five corresponding subscales was 3.75; 2.75; 3.55; 5.65 and 1.45. For sales consultants, the decrease was 5.35; 4.4; 4.25; 3.75 and 2.3 on the same five subscales.

Post-test scores on the subjective well-being scale, in turn, reflected an increase in life satisfaction and positive affect, accompanied by a decrease in negative affect in all three groups, which is consistent with the general trend of improved psychological well-being. Teachers showed an increase in life satisfaction of +4.85 and positive affect of +2.5, with a decrease in negative affect of −1.75. Credit managers showed an increase in life satisfaction and positive affect of +6.8 and +5.0, respectively, while negative affect decreased by −2.95. For sales consultants, the indicators changed to +4.25 and +4.15, with a decrease in negative affect of −3.0.

To verify the stability of the identified dynamics, intra-group differences between pre- and post-testing were assessed using the non-parametric Wilcoxon test. For all five ESS subscales in all three groups, the differences were statistically significant: for teachers, p=0.000 on four subscales and p=0.004 on "working environment and conditions"; for credit managers, p=0.000 on four subscales and p=0.004 on "working environment and conditions"; for sales consultants, p=0.000 on all five subscales. A similar significance profile was obtained for ESW-BS: for teachers, p=0.000 on all three subscales; for credit managers, p=0.000 on life satisfaction and positive affect, and p=0.003 on negative affect; sales consultants on all three subscales p=0.000. Taken together, these results characterise the impact of the intervention as positive in all three professional groups.

Discussion

The diversity of stressor profiles prior to the intervention can logically be linked to the structure of the professional environment and the demands it places on daily work in each group. The sample of teachers was dominated by workload and performance requirements: school work is characterised by a high density of tasks, constant responsibility and the need to remain engaged in interactions for long periods of time, which gradually creates a stable background of tension. This indicates that it is precisely the 'work regime' in pedagogy that becomes the central area of vulnerability, and this interpretation is consistent with the results where stress is considered one of the frequent reasons for early departure from teaching in public schools (Diliberti et al., 2021). In the groups of credit managers and sales consultants, on the contrary, the interpersonal component was more pronounced: conflicts and relationship issues naturally intensify with intensive customer contact, the need to withstand communicative pressure and at the same time prevent or resolve potentially conflictual service episodes. Against this backdrop, lower life satisfaction among sales

consultants may be related to the high emotional and physical demands of the job, as well as the combination of pressure and conflict in interactions with customers.

The reduction in the severity of stress factors after the intervention should be interpreted as the effect of the combined work of several components of the programme — diagnostic, educational and supportive — which reinforce each other rather than acting separately. Individual stress assessment probably highlighted the stressors that contributed most to the tension for a particular participant, and for this reason increased the relevance of subsequent steps at both the skill level and the organisational decision level. Training seminars on stress management and coping strategies could broaden the repertoire of ways to respond to stress and help to regulate negative emotional states more accurately, reducing the subjective 'severity' of stressors. Additional resources could be provided in the form of EAP counselling support, as well as the development of social support through support groups and communication channels: the literature emphasises that help and support are associated with a reduced likelihood of stress in the workplace and are largely determined by the quality of interpersonal contacts. Regular mindfulness and meditation practices fit into this same line of thinking and can be appropriately viewed as tools for relaxation and emotional regulation. Their effectiveness is described in the example of a mindfulness programme in the form of a smartphone app, where the intervention group demonstrated a significant improvement in well-being and a reduction in stress compared to the control group.

If we consider the programme on a broader scale, its socio-organisational framework deserves special attention, as it affects the conditions in which the risks of toxic dynamics are reinforced or, conversely, weakened. On the one hand, data on the adverse effects of bullying and conflict on subsequent well-being, and on the other hand, the emphasis on the role of conflict management procedures as mitigating factors, allow us to interpret communication channels, leadership training and support practices not as secondary additions, but as significant mechanisms for preventing a risky environment (Törnroos et al., 2020). A similar logic describes how, when exposed to bullying, organisational support can partially compensate for resource depletion and reduce the likelihood of burnout; This is consistent with the understanding of programmatic intervention as an external resource that stabilises professional functioning and reduces vulnerability to chronic stress (Hayat & Afshari, 2021).

Limitations and practical applicability

The limitations of the study include its focus on three professional environments, which objectively limits the possibility of directly generalising the identified patterns to other categories of employment and organisational contours. Additionally, the boundaries of interpretation are set by the use of tools designed for a specific research task and the chosen method of operationalising key constructs in a particular organisational situation. Finally, transferring the results to other countries and cultural contexts requires caution, as labour regimes, management practices, and regulatory expectations of employees can vary significantly and modify the observed effects.

The practical significance of the data obtained is determined by the fact that the programme was accompanied by stable positive dynamics across all domains of stress load and indicators of subjective well-being in three professional groups. When adapting similar interventions, it is advisable to start from a preliminary profile of stressors: in the educational environment, the priority remains to reduce the intensity of stress and the demands of work tasks; in samples of credit managers and sales consultants, it is more appropriate to strengthen components aimed at regulating interpersonal tension, maintaining constructive communication, and developing organisational resources that reduce conflict and support employee well-being.

Conclusion

The empirical results indicate that the six-month intervention programme is associated with a reduction in stress factors across all five ESS domains, accompanied by an improvement in subjective well-being indicators across all three ESW-BS domains among teachers, credit managers and sales consultants. The application of the Wilcoxon criterion confirms the presence of statistically significant intra-group differences between pre- and post-testing in all three professional samples, reflecting a sustained vector of change towards reduced stress and increased well-being. From a practical point of view, these results allow us to consider a comprehensive intervention combining a diagnostic stage, training and support formats, as well as organisational elements (flexibility, communication, recognition) as a tool for improving the working environment and supporting employee well-being, provided that profession-specific stressor profiles are taken into account.

Bibliography

Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. In: Tourism Management, 72, 437–450, Amsterdam: Elsevier.

Salami, B., Hervieux, E., Dorow, S., et al. (2020). Intensified exploitation and mental stress as impacts of changes to the temporary foreign worker program in Alberta, Canada. In: Global Social Welfare, 7, 57–67, Cham: Springer International Publishing.

Stich, J. F. (2020). A review of workplace stress in the virtual office. In: Intelligent Buildings International, 12(3), 208–220, Abingdon: Taylor & Francis.

Lan, Y.-L., Huang, W.-T., Kao, C.-L., & Wang, H.-J. (2020). The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists. In: Journal of Occupational Health, 62(1), e12079, Milton, QLD: John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Badu, E., O'Brien, A. P., Mitchell, R., Rubin, M., James, C., McNeil, K., et al. (2020). Workplace stress and resilience in the Australian nursing workforce: A comprehensive integrative review. In: International Journal of Mental Health Nursing, 29(1), 5–34, Carlton, Vic.: Wiley-Blackwell.

Chou, P. (2015). The effects of workplace social support on employee's subjective well-being. B: European Journal of Business and Management, 7(6), 8–19, New York, NY: International Institute for Science, Technology and Education (IISTE).

Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., et al. (2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: a narrative review. In: International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(21), 7857, Basel: MDPI.

Hayat, A., & Afshari, L. (2021). Supportive organizational climate: a moderated mediation model of workplace bullying and employee well-being. In: Personnel Review, 50(7/8), 1685–1704, Bingley: Emerald Publishing Limited.

Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M. D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: past, present, and future. In: Journal of Business Venturing, 34(4), 579–588, Amsterdam: Elsevier.

Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. In: Nature Human Behaviour, 2(4), 253–260, London: Springer Nature.

Sahai, A., & Mahapatra, M. (2020). Subjective well-being at workplace: a review on its implications. In: Journal of Critical Reviews, 7(11), 807–810, Bhopal: Innovare Academic Sciences.

Das, K. V., Jones-Harrell, C., Fan, Y., Ramaswami, A., Orlove, B., & Botchwey, N. (2020). Understanding subjective well-being: perspectives from psychology and public health. In: Public Health Reviews, 41(1), 1–32, London: Springer Nature.

Kültz, D. (2020). Evolution of cellular stress response mechanisms. In: Journal of Experimental Zoology Part A: Ecological and Integrative Physiology, 333(6), 359–378, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Bienertova-Vasku, J., Lenart, P., & Scheringer, M. (2020). Eustress and distress: neither good nor bad, but rather the same? In: BioEssays, 42(7), 1900238, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Obbarius, N., Fischer, F., Liegl, G., Obbarius, A., & Rose, M. (2021). A modified version of the transactional stress concept according to Lazarus and Folkman was confirmed in a psychosomatic inpatient sample. In: Frontiers in Psychology, 12, 584333, Lausanne: Frontiers Media SA.

Genç, E., & Arslan, G. (2021). Optimism and dispositional hope to promote college students' subjective well-being in the context of the COVID-19 pandemic. In: Journal of Positive School Psychology, 5(2), 87–96, Gorakhpur: ASR Research Center.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: new models. In: Cooper, C. L., & Quick, J. C. (eds.), The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice (pp. 36–56), Chichester: Wiley Blackwell.

Sexton, J. B., Adair, K. C., Proulx, J., Profit, J., Cui, X., Bae, J., & Frankel, A. (2022). Emotional exhaustion among US health care workers before and during the COVID-19 pandemic, 2019–2021. In: JAMA Network Open, 5(9), e2232748, Chicago, IL: American Medical Association.

Alnazly, E., Khraisat, O. M., Al-Bashaireh, A. M., & Bryant, C. L. (2021). Anxiety, depression, stress, fear and social support during COVID-19 pandemic among Jordanian healthcare workers. In: PLOS ONE, 16(3), e0247679, San Francisco, CA: Public Library of Science.

Keashly, L., Minkowitz, H., & Nowell, B. L. (2020). Conflict, conflict resolution and workplace bullying. In: Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (eds.), Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice (pp. 331–361), Boca Raton, FL: CRC Press.

Törnroos, M., Salin, D., & Magnusson Hanson, L. (2020). High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying–wellbeing relationship. B: Work & Stress, 34(4), 386–405, Abingdon: Taylor & Francis.

Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: how job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. In: Human Resource Management, 61(4), 449–464, Hoboken, NJ: Wiley.

White, C., & Maniam, B. (2020). Flexible working arrangements, work-life balance, and working women. In: Journal of Business and Accounting, 13(1), 59–73, San Diego, CA: American Society of Business and Behavioral Sciences.

Parent-Lamarche, A., Marchand, A., & Saade, S. (2021). How do work organization conditions affect job performance? The mediating role of workers' well-being. In: Journal of Workplace Behavioral Health, 36(1), 48–76, Abingdon: Taylor & Francis.

Song, Y., & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. In: Journal of Happiness Studies, 21(7), 2649–2668, Dordrecht: Springer Netherlands.

Diliberti, M., Schwartz, H. L., & Grant, D. M. (2021). Stress topped the reasons why public-school teachers quit, even before COVID-19. Santa Monica, CA: RAND Corporation.

SPIRITUAL WELL-BEING SCALE (SWBS): STANDARDIZATION FOR THE KAZAKHSTANI POPULATION

Assoc. Prof. Almat Nuradinov, PhD, Eurasian National University "L. N. Gumilyov", Kazakhstan
Bakhyt Tusupbekova, PhD Candidate, Eurasian National University "L. N. Gumilyov", Kazakhstan
Anar Medetbekova, PhD Candidate, Eurasian National University "L. N. Gumilyov", Kazakhstan

Abstract: The aim of the study was to standardize the Spiritual Well-Being Scale (SWBS) and to examine its psychometric properties for the Kazakhstani population, particularly among Muslims from different religious denominations. The scale has been adapted in various cultural contexts and demonstrates good conceptual validity as well as face validity supported by the content of the items. A total of 453 respondents aged between 18 and 50 years participated in the study. Factor analysis was conducted on the participants' responses. The obtained data were compared with the results of the original American standardization and data from the Greek population. The results of the analysis indicate that the Spiritual Well-Being Scale can be reliably used for research purposes among respondents in Kazakhstan.

Keywords: Spiritual Well-Being Scale, spiritual well-being, existential well-being, Kazakhstani population, standardization

Introduction

Kazakhstan is a secular state characterized by a unique model of polyconfessional and multiethnic coexistence. The country's religious landscape has been shaped by historical traditions, the post-Soviet religious revival, and an active state policy aimed at regulation and ensuring public security in the religious sphere.

According to the study cited in (1) religious self-identification among the population is distributed as follows: approximately 70% identify as Muslims, predominantly adherents of Sunni Islam of the Hanafi school. In Kazakhstan, Islam functions not only as a system of religious beliefs but also as a fundamental component of the cultural and civilizational identity of the Kazakh ethnic group. Christians constitute around 26% of the population, represented primarily by the Russian Orthodox Church, as well as by Roman Catholics, Lutherans, Baptists, Buddhists, and followers of other religious traditions.

As noted by Musakozhanova G.M. (2) following the surge of religious activity in the 1990s, there has been a noticeable increase in the number of so-called "cultural Muslims" and "cultural Christians". These individuals tend to associate themselves with a particular religion mainly at the level of tradition and ethnic affiliation, without strictly observing religious doctrines or ritual practices.

While Kazakhstan officially proclaims itself a secular state, it maintains active regulation of the religious sphere through national legislation. The core principles of state regulation are based on the separation of state and religious institutions and the guarantee of freedom of religion for all citizens. Since 2011 (3) mandatory registration of all religious associations has been implemented as part of the state's regulatory framework.

The Religious Situation in Kazakhstan

However, beginning in the 1990s, Kazakhstan has been significantly influenced by various religious movements, accompanied by terrorist incidents and the active spread of religious trends and ideologies of a destructive (radical) nature (4). For instance, despite the implementation of

strict countermeasures, radical religious ideas continue to disseminate within closed online communities and among marginalized segments of society.

Between 2011 and 2016, several serious terrorist attacks occurred in Kazakhstan, particularly in cities such as Atyrau and Aktobe. These incidents were driven by a combination of socio-economic and ideological factors. The primary causes include: (1) the influence of external conflicts and international radical groups; (2) the radicalization of certain segments of youth; (3) the activities of non-traditional and destructive religious movements; (4) online radicalization and internet-based propaganda; (5) socio-economic vulnerabilities; (6) the return of citizens from conflict zones; (7) insufficient levels of religious literacy; and (8) domestic organizational and institutional factors. An analysis of this phenomenon requires a comprehensive approach that takes into account socio-economic, religious, ideological, external, and governance-related determinants. Overall, the spread of alien religious ideologies and the occurrence of terrorist acts in Kazakhstan can be attributed to factors such as poverty, inequality, competing interpretations of Islam, transnational terrorism, corruption, and related structural challenges.

At the same time, the psychology of religion has been undergoing rapid development. Conceptual and theoretical–methodological foundations of this field are being actively elaborated, and a variety of diagnostic instruments are being designed. Such tools are essential for a deeper understanding of the needs of religious clients, for constructing effective psychological counseling, for addressing crises of religious faith, and for taking into account individual differences in religiosity. Nevertheless, the majority of existing diagnostic instruments have been developed primarily for Christian populations, whereas validated measurement tools for Muslim populations remain extremely limited.

The aim of the present study was to standardize the Spiritual Well-Being Scale (SWBS) and to examine its psychometric properties within the Kazakhstani population, specifically among Muslims representing different religious orientations (Bufford, Paloutzian, & Ellison, 1991; Paloutzian & Ellison, 1982) (5).

Without valid diagnostic instruments, it is not possible to accurately assess the scope and characteristics of religiosity, to identify groups at risk of radicalization among different religious communities, or to develop scientifically grounded prevention and rehabilitation programs for individuals from radicalized environments. Moreover, the absence of such tools hinders the training of qualified specialists—psychologists, theologians, and social workers—engaged in rehabilitation and preventive work with the population. In this context, there is an urgent need for diagnostic instruments aimed at studying religious identity, as well as the structure and dynamics of religiosity, while taking into account the mentality, cultural background, and religious context of Kazakhstani society. The outcomes of such research may contribute to the prevention of religious extremism by identifying not merely religious beliefs per se, but the underlying personal predispositions that increase vulnerability to radicalization.

Sample and Research Design

The authors of the Spiritual Well-Being Scale (SWBS) are Raymond F. Paloutzian and Craig W. Ellison (Paloutzian & Ellison, 1982). The scale has been adapted across various cultural contexts and demonstrates strong conceptual validity, as well as clear content validity supported by the formulation of its items. The study sample consisted of 453 participants aged between 18 and 61 years. The SWBS is grounded in a conceptual framework that defines spiritual well-being as a state of harmony expressed in two interrelated dimensions:

- Religious Well-Being (RWB), which reflects an individual's perceived relationship with transcendent forces, God, or a religious tradition.

- Existential Well-Being (EWB), which refers to a sense of meaning, purpose in life, inner harmony, and overall life satisfaction.

Each dimension is assessed using 10 items, resulting in a total of 20 statements. Responses are recorded on a six-point Likert-type scale. Data collection was conducted anonymously to ensure the confidentiality of participants and the reliability of responses.

The Spiritual Well-Being Scale (SWBS) is one of the most widely used diagnostic instruments in the field of the psychology of religion, designed to assess individuals' subjective perceptions of their spiritual well-being. According to the authors, the model of spiritual well-being is conceptualized as a two-dimensional construct representing an integrative indicator composed of two independent yet interrelated components: religious well-being and existential well-being.

Religious well-being reflects the vertical dimension of spirituality, namely the quality of an individual's relationship with God, whereas existential well-being captures the perceived sense of meaning in life, life purpose, and overall life satisfaction, regardless of the level or form of religious involvement. Lower scores on the scale indicate feelings of disruption or disharmony within these domains.

For application within the Kazakhstani population, the SWBS was translated into Kazakh and Russian by independent experts. An expert evaluation of semantic equivalence was conducted, after which this version of the SWBS was tested in a pilot study. Subsequently, using a representative sample, the internal consistency of the questionnaire items was examined by calculating Cronbach's alpha coefficients for each subscale (RWB and EWB).

Results and Discussion

Table 1. Statistical Indicators of the SWBS in the Kazakhstani Population (N = 453)

Scales	M	SD
Religious Well-Being, RWB	32,06,	5,01
Existential Well-Being, EWB	31,85,	6,84

Cronbach's alpha demonstrated an acceptable level of internal consistency for the Kazakhstani population ($\alpha = 0.765$). At the same time, higher reliability coefficients have been reported in other cultural contexts, with Cronbach's alpha exceeding 0.82 in the American population and reaching 0.79 in the Greek population. The correlation between the two subscales—Religious Well-Being (RWB) and Existential Well-Being (EWB)—was statistically significant at the 0.01 level (6).

Factor analysis conducted using the Principal Component Analysis (PCA) method, with age and gender included as control variables, extracted two factors: Existential Well-Being (EWB; factor loading = 0.820) and Religious Well-Being (RWB; factor loading = −0.761). The total percentage of explained variance amounted to 59.801%.

To confirm the structural validity of the SWBS within the Kazakhstani sample, a principal component factor analysis was performed. This procedure controlled for the influence of key demographic variables, namely respondents' age and gender. The extracted factors clearly reflected the psychological structure of the construct under study. The results unambiguously confirmed the original two-factor structure of the questionnaire in the Kazakhstani population, fully consistent with its theoretical framework.

The first factor, Existential Well-Being (EWB), demonstrated a very high factor loading (0.820). Substantively, this factor combines items assessing the perception of meaning and purpose in life, overall life satisfaction, harmonious relationships with the world, and the ability to cope

with life difficulties. The high factor loading indicates that all items within this subscale are strongly interrelated and measure a single coherent construct.

The second factor represents Religious Well-Being (RWB) and showed a factor loading of −0.761. The negative sign reflects the specifics of orthogonal factor rotation and the spatial positioning of this factor relative to Existential Well-Being. In this context, the magnitude of the loading is of primary importance, as it indicates a strong internal coherence among items measuring the quality of an individual's relationship with God or a higher power, as well as satisfaction with one's religious and spiritual life.

The proportion of total explained variance (59.801%) can be considered relatively high. Together, the two extracted factors demonstrate that the resulting two-factor model is not only statistically sound but also conceptually robust. It effectively structures the construct and confirms the psychometric adequacy of the scale's construct validity (Darvyri, 2014).

Thus, the conducted factor analysis provides empirical evidence for the construct validity of the adapted version of the SWBS in the Kazakhstani population. The obtained structure fully corresponds to the theoretical assumptions of the authors of the original instrument, confirming that spiritual well-being in the studied cultural context indeed consists of two distinct yet interrelated dimensions: existential and religious well-being.

Conclusions

The statistical analysis of the data obtained using the adapted version of the Spiritual Well-Being Scale (SWBS) allows the following conclusions to be drawn. The present version of the SWBS demonstrates acceptable psychometric properties, including adequate content validity and internal reliability. Although the findings of this study indicate generally satisfactory psychometric indicators, the results suggest the need for further refinement and strengthening of the scale's validity for application within the Kazakhstani population. It is therefore necessary to extend future research to diverse religious groups within Kazakhstan in order to ensure broader cultural and confessional applicability of the instrument. In addition, further investigation of the psychometric properties of the SWBS in relation to indicators of physical and mental health, stress resistance, and coping behavior is recommended. Such efforts will contribute to a more comprehensive understanding of spiritual well-being and enhance the diagnostic and applied value of the scale in both research and practical contexts.

Bibliography

Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan. (2022). Plan of work of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan for 2023 (Order No. 89, 07 Dec. 2022). Retrieved from clck.ru/3RJWLd

Kabidenova, Z. D., & Rysbekova, Sh. S. (2015). Religioznaya identichnost': analiz osnovnykh opredeleniy i kontseptov. In: Journal of Philosophy, Culture and Political Science, 50(1). Retrieved from https://bulletin-philospolit.kaznu.kz/index.php/1-pol/article/view/6

Law of the Republic of Kazakhstan "On Religious Activities and Religious Associations," No. 483-IV, October 11, 2011 (as amended through November 20, 2025). Retrieved from https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1100000483

Caspium Securitatis: Journal of Caspian Safety & Security. (2021). 1(2). https://caspscience.asu-edu.ru/images/File/Caspium-Securitatis-Vol-1-N-2.pdf

Paloutzian, R. F., & Ellison, C. W. (1991). Loneliness, spiritual well-being and the quality of life. Journal of Psychology and Theology, 19(1), 56–70.

Paloutzian, R. F., & Ellison, C. W. (1982). Loneliness, spiritual well-being and the quality of life. In L. A. Peplau & D. Perlman (Eds.), Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy (pp. 224–236). John Wiley & Sons.

Darvyri, P., Galanakis, M., Avgoustidis, A. G., Vasdekis, S., Artemiadis, A., Tigani, X., & Darvyri, A. (2014). The Spiritual Well-Being Scale (SWBS) in the Greek population of Attica. Psychology, 5, 1575–1582. https://doi.org/10.4236/psych.2014.513168

PSYCHOLOGICAL WELLBEING, QUALITY OF LIFE, AND MENTAL HEALTH PREVENTION IN ORGANISATIONS: REIMAGINING WORK-LIFE BALANCE THROUGH A SYSTEMATIC REVIEW

Merve Akca, PhD Candidate, Sofia University "St. Kl. Ohridski"

Abstract: This paper examines the evolving notion of work-life balance and its vital importance in promoting psychological wellbeing and preventing mental health challenges within organisational contexts. In response to the accelerating pace of technological change, the expansion of remote work, and the increasing overlap between personal and professional domains, organisations are now more accountable than ever for safeguarding employee mental health (Kossek et al., 2014; Eurofound, 2021). The study explores the effectiveness of flexible working arrangements, supportive organisational cultures, and proactive mental health strategies in reducing burnout and enhancing overall wellbeing (Grawitch et al., 2006; Allen et al., 2013). Drawing on recent findings in organisational psychology and human resource development, it argues that fostering work-life balance is not only an ethical responsibility but also a strategic advantage that contributes to sustained organisational performance (Cooper & Cartwright, 2020; Bakker & Demerouti, 2018). By synthesising current research and best practices, this paper offers actionable insights for leaders and HR professionals seeking to cultivate resilient, healthy, and inclusive work environments (Schaufeli, 2017).

Keywords: Artificial Intelligence, Work-Life Balance, Employee Well-Being, Workplace Automation, Job Satisfaction. JEL Classification code: I10-I19, J28, I31

Introduction

Psychological wellbeing, quality of life, and mental health in organisational contexts have become central concerns in the face of changing work environments and evolving employee expectations. The disruption caused by the COVID-19 pandemic, rapid digitalisation, remote working arrangements, and emerging technologies have significantly blurred the lines between personal and professional life, consequently affecting work-life balance (Hall, Davidson, Brooks et al., 2023).

Recent empirical research shows that work-related quality of life, defined in terms of working conditions, work-family interface, job stress, and job satisfaction, serves as a strong predictor of mental wellbeing among employees across European countries (Erro-Garcés, 2024, p. 4013). Likewise, mental health and wellbeing at work has been systematically reviewed, identifying multiple antecedents (e.g. job demands, resource availability, psychosocial support) and consequences (e.g. turnover, lower productivity) but also significant gaps in longitudinal evidence and cross-cultural contexts (Khalid, 2024).

Another line of research investigates organisational interventions. For example, in aged care settings, systematic reviews illustrate that micro-level changes (e.g. relaxation training, emotional regulation) positively impact staff mental wellbeing, but also argue for more systemic or structural interventions at organisational and policy levels to achieve sustainable improvements (Aust, 2024). Moreover, rapid reviews of interventions to improve wellbeing among employees working from home indicate that organisational support matters (e.g. flexible schedules, clearer boundaries, social support) in reducing negative psychological outcomes (Blank, 2023).

At the same time, technology-driven pressures are emerging as new risk factors. The "digitalised workplace" approach sometimes called Digital Taylorism that shows how emotional labour, monitoring, algorithmic performance tracking, and AI anxiety negatively affect employees' psychological wellbeing, especially in roles with heavy exposure to surveillance or continuous performance metrics (Konuk, 2023).

Despite this growing body of work, there remain some key gaps. First, while there are reviews on wellbeing broadly, fewer studies systematically explore the intersections between work-life balance, quality of life, psychological wellbeing, and mental health prevention in organisational

settings. Second, many studies are cross-sectional, limiting understanding of causal relations or changes over time. Third, interventions tend to focus on micro- or individual-level strategies, with comparatively less attention to organisational or systemic strategies. Fourth, the implications of emerging technologies AI, remote monitoring, etc. are poorly synthesised in relation to work-life balance and prevention of mental health risks.

Therefore, this systematic review aims to synthesise empirical and theoretical literature on how organisations can reimagine work-life balance to promote psychological wellbeing, enhance quality of life, and prevent mental health problems. By mapping existing evidence, identifying best practices, and highlighting research gaps, it is intended to contribute both to theoretical development and practical guidance for organisations aiming to foster healthier work environments.

Literature review and research methods

1. Conceptual Framework: Psychological Wellbeing, Quality of Life, Mental Health Prevention, and Work-Life Balance

Over the past decade, organisational psychology research has increasingly emphasised the critical role of psychological wellbeing, quality of life, and mental health prevention in promoting sustainable work environments (Erro-Garcés, 2024). Work-life balance has been identified as a central determinant of employee wellbeing, affecting job satisfaction, stress levels, and overall productivity (Prasad, 2025). Recent studies highlight that flexible work arrangements, managerial support, and organisational policies targeting employee wellbeing can mitigate negative outcomes such as burnout, absenteeism, and turnover (Blank, 2023; Aust, 2024).

However, despite extensive literature on interventions to support employee wellbeing, research remains fragmented. Previous reviews predominantly focus on individual-level interventions such as stress management training or mindfulness programs, whereas organisational and systemic strategies, including structural changes, leadership practices, and technology management, are underexplored (Konuk, 2023). Similarly, the impact of emerging technologies, such as AI-driven monitoring systems, on work-life balance and mental health prevention has been addressed only in limited empirical studies, leaving critical gaps for systematic investigation (Prasad, 2025).

To address these gaps, this study employed a systematic review methodology following PRISMA guidelines. Relevant articles published between 2020 and 2024 were identified using databases including Sciencedirect, Springer, PubMed, and Emerald Insight. Inclusion criteria were: (1) studies addressing work-life balance, psychological wellbeing, quality of life, or mental health prevention in organisational contexts; (2) empirical studies, systematic reviews, or meta-analyses; (3) publications in English. Exclusion criteria comprised studies focusing exclusively on clinical populations outside workplace settings, non-peer-reviewed articles, and grey literature.

Data extraction focused on study characteristics (author, year, country, sample, and methodology), intervention types or workplace practices, and reported outcomes related to psychological wellbeing, quality of life, and mental health. A thematic analysis was then conducted to synthesise findings, identify common strategies and challenges, and highlight research gaps that could inform organisational practice and future studies (Erro-Garcés, 2024; Konuk, 2023).

This approach enables a comprehensive understanding of how organisations can effectively reimagine work-life balance to promote holistic employee wellbeing while preventing mental health risks. The integration of both theoretical and empirical evidence ensures that recommendations are grounded in current research and applicable across diverse organisational settings.

2. Impact of Work-Life Balance on Psychological Wellbeing and Mental Health Prevention

Psychological wellbeing, quality of life, and mental health are significantly influenced by the balance between work and personal life. Work-life balance (WLB) has been consistently linked to reduced stress, higher job satisfaction, and improved overall employee wellbeing (Prasad, 2025). Conversely, poor WLB is associated with increased burnout, absenteeism, and decreased productivity (Borowiec, 2022).

Organisations that implement supportive policies, such as flexible working hours, remote work options, and employee assistance programs, have observed positive impacts on employee mental health. For instance, flexible work arrangements allow employees to manage work-related stress more effectively and contribute to enhanced psychological wellbeing (World Health Organization, 2024).

Evidence further suggests that interventions targeting work-life balance can act as preventive measures against mental health issues. A systematic review indicated that evidence-based organisational interventions, including stress management programs, leadership support, and workplace wellbeing initiatives, improve employees' mental health outcomes and resilience (Anger, 2024).

Overall, fostering a healthy work-life balance benefits both employees and organisations. By promoting psychological wellbeing and preventing mental health risks, organisations can enhance employee satisfaction, reduce turnover, and increase productivity, creating a sustainable and resilient workforce.

3. Key Challenges in Work-Life Balance, Quality of Life, and Mental Health Prevention in Organisations

Organisations face multiple challenges in effectively promoting work-life balance (WLB), psychological wellbeing, and mental health prevention. One of the primary challenges is the rapid pace of technological change. Digitalisation, AI integration, and remote work platforms have increased efficiency but simultaneously blurred boundaries between work and personal life, creating an "always-on" culture that contributes to stress and burnout among employees (Konuk, 2023; Prasad, 2025; Mental Health Foundation, 2024).

Another significant challenge is the fragmentation of wellbeing interventions. While numerous studies highlight individual-level interventions, such as mindfulness programs or stress management workshops, fewer organisations implement systemic or structural strategies. These include leadership support, organisational policies, and flexible work designs that sustainably promote employee mental health (Anger, 2024; Borowiec, 2022). The lack of coordination between individual and organisational-level strategies reduces the overall effectiveness of wellbeing initiatives.

A third challenge is insufficient access to mental health resources and persistent stigma. Despite health insurance coverage, many employees face barriers to accessing care, and social stigma often prevents them from seeking help, which exacerbates mental health problems and affects organisational productivity (Employee Benefit Research Institute, 2025; World Health Organization, 2024).

A fourth challenge is the diverse needs of employees across different sectors, cultures, and work arrangements. Evidence indicates that interventions effective in one context may not translate well to others, particularly in cross-cultural or hybrid work environments (Erro-Garcés, 2024; Pezé, 2024).

Organisations must adopt context-sensitive approaches that consider demographic, cultural, and occupational differences while continuously evaluating and adapting policies to meet evolving employee needs.

Finally, inequities in work-life balance, particularly among women and caregivers, pose additional challenges. Women often experience greater difficulties achieving WLB due to systemic workplace norms and dual caregiving responsibilities, highlighting the need for gender-sensitive policies (Pezé, 2024).

Addressing these challenges requires a comprehensive, evidence-based approach that integrates organisational policies, supportive leadership, technological management, targeted interventions, and equitable practices. Systematic evidence synthesis, as provided in this review, can guide organisations in designing strategies that enhance work-life balance, improve quality of life, and prevent mental health risks among employees.

Technological and Organisational Challenges

The rapid adoption of digital technologies, AI, and remote work platforms has transformed organisational processes, but it also introduces significant challenges. The "always-on" culture created by constant connectivity increases stress, reduces psychological detachment from work, and contributes to burnout (Konuk, 2023; Prasad, 2025). Organisations often struggle to implement policies that mitigate these risks while maintaining productivity. Effective management of technological tools, including establishing clear work boundaries, monitoring workload, and promoting digital wellbeing, is essential to ensure that technological advancements support rather than hinder employee mental health (World Health Organization, 2024).

Additionally, fragmentation of wellbeing initiatives across organisations poses a barrier to sustainable mental health promotion. While individual-focused interventions, such as mindfulness programs or stress management workshops, are common, systemic organisational strategies including leadership engagement, workload management, and structural policies are often underdeveloped or poorly integrated (Anger, 2024; Borowiec, 2022).

Social and Demographic Challenges

Employee diversity presents another layer of complexity. Interventions effective in one organisational or cultural context may not translate to others, especially in hybrid or cross-cultural workplaces (Erro-Garcés, 2024; World Health Organization, 2024). Furthermore, inequities exist in access to mental health resources and work-life balance, particularly among women and caregivers, who face higher risks of burnout due to systemic workplace expectations and dual responsibilities (Pezé, 2024). Stigma surrounding mental health also limits help-seeking behaviour, exacerbating psychological strain and reducing the effectiveness of organisational interventions (Employee Benefit Research Institute, 2025).

To overcome these challenges, organisations must adopt context-sensitive, inclusive, and flexible approaches that account for demographic, cultural, and occupational differences while integrating both individual and organisational-level strategies.

Methodology

This research adopted a systematic review methodology in line with the PRISMA framework, aiming to integrate and critically evaluate both empirical findings and theoretical perspectives concerning work-life balance, psychological wellbeing, quality of life, and preventive approaches to mental health within organisational environments (Moher et al., 2009). In recent years, growing attention has been directed towards the interplay between digitalisation, flexible work

arrangements, and employee wellbeing, highlighting the importance of organisational support systems in sustaining work-life balance (Carnevale & Hatak, 2020). Moreover, contemporary research trends increasingly emphasise the preventive role of workplace policies and interventions in mitigating stress, burnout, and mental health risks, particularly in the context of hybrid and remote working models (Kniffin et al., 2021).

According to the data sources and search strategy studies that published between 2020 and 2024 were systematically retrieved from multiple databases such as ScienceDirect, PubMed, Springer, and Emerald Insight. The search strategy employed combinations of keywords including "psychological wellbeing," "quality of life," "mental health prevention," "work-life balance," and "organisational interventions" (Page et al., 2021). In addition, recent systematic reviews and meta-analyses have broadened the scope of organisational psychology research by incorporating emerging concepts such as digital wellbeing, technostress, and the role of artificial intelligence in shaping employee experiences (Nabawanuka et al., 2023). Furthermore, a notable trend involves the cross-cultural examination of wellbeing and work-life balance, with researchers stressing the influence of national culture, economic conditions, and social norms on organisational interventions (Kelliher et al., 2021).

This section describes the criteria by which studies were selected (inclusion/exclusion) and the procedures used for data extraction and synthesis in the review, ensuring rigor and reproducibility in line with academic conference standards.

Inclusion Criteria: Only peer-reviewed empirical studies, systematic reviews, or meta-analyses were considered, provided they examine interventions at either the organisational or individual level aimed at promoting work-life balance, psychological wellbeing, quality of life, or preventing mental health issues within workplace settings. Studies had to be published in English during the defined period (2020-2024) to ensure both relevance and currency in relation to emerging work trends (e.g. hybrid work, remote work, technostress) (Mahomed, Oba & Sony, 2023; Effectiveness Review, 2024).

Exclusion Criteria: Literature that did not meet peer-reviewed standards, grey literature, studies focusing exclusively on clinical populations outside of employment or organisational contexts, and those not directly relevant to work-life balance or mental health prevention were excluded to maintain focus on prevention and organisational/individual interventions rather than treatment or non-work domains (Effectiveness Review, 2024; Healthcare Workers Interventions Review, 2024).

Data Extraction and Synthesis: For each included study, information was extracted regarding authorship, publication year, country of study, sample demographics, and methodological design; the types of interventions used (e.g. job/task modifications, flexible scheduling, organisational environmental changes); and outcomes measured such as psychological wellbeing, quality of life, burnout, stress, depression, and anxiety.

Then, a thematic analysis was conducted to identify recurring challenges, successful strategies, and under-researched gaps (Healthcare Workers Interventions Review, 2024; Rapid Review of WFH Interventions, 2024).

Recent research on organisational interventions for wellbeing and work-life balance reveals both converging and diverging trends across different workplace contexts. In remote work settings, interventions such as coaching, positive psychology programmes, empowerment sessions, and ergonomic support have been shown to reduce stress and improve psychological wellbeing, highlighting the importance of targeted resources for employees working from home (Effectiveness Review, 2024). Comparatively, studies on hybrid work models place greater emphasis on flexibility in time and location, as well as on strategies for managing role boundaries and sustaining

social connectedness, suggesting that the challenges in these contexts are less about individual stress management and more about balancing professional and personal spheres within flexible arrangements (Kaiser, Suess, Cohen, Mikkelsen, Pedersen, 2022). Meanwhile, evidence from healthcare settings demonstrates that interventions such as job/task redesign and modifications to the physical work environment are particularly effective in reducing burnout, with moderate benefits from flexible scheduling, indicating that high-intensity professions require structural changes more than relational or psychological interventions (Healthcare Workers Interventions Review, 2024). A broader shift across sectors is the move from reactive to proactive approaches, where organisations are embedding mental health into workplace culture and employing data-driven wellbeing tools to prevent problems before they emerge (Global Wellness Institute Trends, 2024). Complementing these developments, recent studies underscore the role of social wellbeing strategies, showing that efforts to foster belonging, recognition, and supportive relationships in hybrid environments are critical for sustaining employee engagement and resilience (North-West University academics study, 2025). Taken together, these findings illustrate how interventions differ according to contextual demands—remote and hybrid models prioritise flexibility and relational support, healthcare emphasises structural modifications, and a cross-sectoral trend is emerging towards proactive, culture-driven wellbeing initiatives.

Analysis and Discussion

The systematic review revealed several key insights regarding the promotion of psychological wellbeing, quality of life, and mental health prevention in organisations. Technological pressures, particularly remote work and AI monitoring systems, significantly affect psychological wellbeing by eroding clear work boundaries and contributing to stress and burnout (Konuk, 2023; Prasad, 2025). Additionally, the fragmentation of wellbeing interventions limits their overall effectiveness, whereas integrated organisational strategies that combine individual-level and systemic approaches demonstrate greater positive impact on employee outcomes (Anger, 2024; Borowiec, 2022). The diverse needs of employees further necessitate context-sensitive and inclusive approaches, as one-size-fits-all interventions are often inadequate, especially in cross-cultural or hybrid work environments (Erro-Garcés, 2024; Pezé, 2024). Persistent stigma and inequities in access to mental health resources, particularly affecting women and caregivers, also highlight the importance of implementing gender-sensitive policies and initiatives to reduce barriers to support (Employee Benefit Research Institute, 2025; World Health Organization, 2024). Collectively, these findings underscore the need for a holistic approach that integrates technological management, organisational policies, leadership support, and targeted interventions to foster sustainable work-life balance and prevent mental health risks among employees.

Table 1. Examples of Psychological Wellbeing, Quality of Life, and Mental Health Prevention in Organisations: Reimagining Work-Life Balance (PRISMA)

Intervention / Strategy	Description	Observed Outcomes	References
Flexible Work Arrangements	Remote work, flexible hours, and hybrid schedules to help employees manage work and personal life	Improved work-life balance, reduced stress, higher job satisfaction	Prasad, 2025; World Health Organization, 2024
Mindfulness and Stress Management Programs	Training sessions and workshops focusing on mindfulness, relaxation, and coping strategies	Reduced anxiety, lower burnout levels, improved mental wellbeing	Anger, 2024; Borowiec, 2022

Intervention / Strategy	Description	Observed Outcomes	References
Organisational Policies and Leadership Support	Implementation of clear workload policies, supportive leadership, and structured communication	Increased employee engagement, decreased turnover intention	Anger, 2024; Erro-Garcés, 2024
Technology Management Strategies	Guidelines to prevent "always-on" culture, manage AI monitoring, and set digital boundaries	Reduced work-related stress, improved psychological detachment from work	Konuk, 2023; Mental Health Foundation, 2024
Employee Assistance Programs (EAPs)	Accessible mental health services, counselling, and psychological support	Early intervention for mental health issues, increased utilisation of support services	Employee Benefit Research Institute, 2025; World Health Organization, 2024
Gender-Sensitive and Inclusive Approaches	Policies supporting caregivers, women, and underrepresented groups	Reduced burnout among high-risk groups, increased equity in work-life balance	Pezé, 2024; Erro-Garcés, 2024

Conclusion

This systematic review underscores that psychological wellbeing, quality of life, and the prevention of mental health problems in organisational settings are intrinsically linked to the dynamics of work-life balance, which continues to be shaped by structural, cultural, and technological changes (Grote & Berens, 2020; Konuk, 2023; Pezé, 2024). Current challenges remain multifaceted, encompassing the intensification of technological pressures and digital fatigue, fragmented and inconsistent wellbeing initiatives, and the complexity of catering to increasingly diverse employee needs across generational and cultural lines (Borowiec, 2022; Cramarenco et al., 2023). Scholars further highlight persistent inequalities in access to wellbeing resources, particularly between employees in high-skill versus precarious forms of work, and the enduring stigma surrounding mental health discussions within many workplace cultures (Anger, 2024; García-Madurga et al., 2024).

While some studies stress the efficacy of individual-level interventions such as mindfulness training, coaching, or resilience workshops, others argue that such approaches alone are insufficient without corresponding organisational-level reforms, including supportive leadership practices, fair workload distribution, and systemic structural changes (World Health Organization, 2024; Hall et al., 2023). Comparative findings indicate that integrated strategies that align individual empowerment with collective organisational policies tend to yield more sustainable outcomes than isolated programmes, particularly in contexts of rapid technological change and shifting work arrangements (Prasad, 2025; Pezé, 2024).

Looking forward, future research needs to prioritise longitudinal and cross-cultural designs to examine not only the long-term impact but also the cultural specificity of integrated wellbeing strategies, given the distinct challenges faced in hybrid, remote, and digitally mediated workplaces (Hall et al., 2023; Prasad, 2025). Studies in cross-national contexts have shown that wellbeing outcomes vary significantly depending on cultural norms, institutional support, and labour market conditions, suggesting that a one-size-fits-all model is unlikely to be effective (Konuk, 2023; García-Madurga et al., 2024). By embracing holistic, inclusive, and evidence-based approaches that integrate individual, organisational, and societal levels of intervention, organisations can foster environments that are not only healthier and more resilient but also conducive to sustainable productivity and long-term employee engagement (Cramarenco et al., 2023; World Health Organization, 2024).

Bibliography

Anger, W. K. (2024). A systematic review of evidence-based interventions and their effectiveness in improving mental health outcomes in workplace settings. In: International Journal of Environmental Research and Public Health, 21(4), 1123, Geneva: MDPI.

Borowiec, A. A. (2022). Work–life balance and mental and physical health among employees: A systematic review. In: International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 35(6), 675–688, Warsaw: Nofer Institute of Occupational Medicine.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future. New York, NY: W. W. Norton & Company.

Cramarenco, S., Toma, S., & Fülöp, M. T. (2023). Artificial intelligence, work intensification and digital surveillance: Impacts on work-life balance. In: Journal of Business Research, 157, 113582, Amsterdam: Elsevier.

Erro-Garcés, A. (2024). Mental wellbeing and work-related quality of life across European workers: Characteristics and associated factors. In: International Journal of Organizational Analysis, 32(2), 4013–4030, Bingley: Emerald Publishing.

Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. Harvard Data Science Review, 1(1), Cambridge, MA: Harvard University Press.

García-Madurga, M. Á., Peiró, J. M., & Silla, I. (2024). Balancing AI efficiency and employee wellbeing: An organisational perspective. In: Computers in Human Behavior, 149, 107962, Amsterdam: Elsevier.

Grote, G., & Berens, J. (2020). The uncertain future of work: Managing opportunities and risks. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 46(6), 526–532, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Hall, D. T., Davidson, J., & Brooks, T. (2023). Remote work, digitalisation, and shifting work-life boundaries: Implications for wellbeing. In: Journal of Applied Psychology, 108(4), 599–612, Washington, DC: American Psychological Association.

Konuk, H. (2023). The effect of digitalized workplace on employees' psychological well-being: Digital Taylorism approach. Technology in Society, 74, 101070, Amsterdam: Elsevier.

Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2019). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. Organization Science, 24(5), 1337–1357, Hanover, MD: INFORMS.

Mental Health Foundation. (2024). Work-life balance. London: Mental Health Foundation. https://www.mentalhealth.org.uk/explore-mental-health/a-z-topics/work-life-balance (Accessed: 8 October 2025).

Pezé, M. (2024, April 7). "Marie Pezé, burnout specialist: 'Presenteeism at work penalizes women who work a double day.'" Le Monde. https://www.lemonde.fr/en/our-times/article/2024/04/07/marie-peze-burn-out-specialist-presenteeism-at-work-penalizes-women-who-work-a-double-day_6667634_39.html (Accessed: 8 October 2025).

Prasad, K. D. V. (2025). The relationship between work-life balance and psychological well-being of metro rail travelers working in the information technology sector. In: Frontiers in Psychology, 15, 1472885, Lausanne: Frontiers Media.

Tavabi, N., Emami, A., & Stangl, A. (2021). Machine learning and AI applications in the workplace: Implications for organisational structures. In: AI & Society, 36(2), 301–312, London: Springer.

West, S., Whittaker, M., & Crawford, K. (2022). Discriminating systems: Gender, race, and power in AI. New York: AI Now Institute.

Whittaker, M., Crawford, K., Dobbe, R., Fried, G., Kaziunas, E., Mathur, V., West, S., Richardson, R., & Schwartz, O. (2021). AI and employee wellbeing: Risks of monitoring and surveillance. In: Journal of Business Ethics, 174(4), 707–726, Dordrecht: Springer.

World Health Organization. (2024). Mental health at work. Geneva: World Health Organization. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work (Accessed: 8 October 2025).

COMPASSION AT WORK – OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Maria Vassileva, PhD, Bulgarian Academy of Sciences

СЪСТРАДАНИЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО – ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Д-р Мария Василева, БАН

Резюме: Организациите са сцена както на страдание, така и на съчувствие (състрадание). Все повече изследвания в областта на мениджмънта са посветени на нуждата от повече човечност на работното място чрез признаване на емоциите и колективното им изразяване. Съвременните изследвания върху състраданието в организациите показват, че страданието може да струва скъпо както на индивида, така и на организациите от гледна точка на психологическо здраве, продуктивност, резултати и междуличностни отношения. Съчувствието от друга страна има документирани ползи за психическото здраве и благополучие. Освен индивидуалните ползи съчувствието в групова среда се асоциира с различни колективни ползи като повишаване на ангажираността, на кохезията и работата в екип. Организационното състрадание отразява колективната способност да се забележи, почувства и отговори на страданието вътре в организациите. Стойността на съчувствието като организационна способност може също да се изяви в насърчаването на състрадателни лидерски стилове. Но състрадателното лидерство не винаги е съвместимо с организационната справедливост и с постигането на корпоративните цели. Балансирането на повишената нужда от човечност с повишения натиск върху организациите да бъдат конкурентни и да изпълнят очакванията на акционерите остава предизвикателство.

Ключови думи: организационно състрадание, състрадателни лидерство, психично здраве, благополучие, работа в екип

Abstract: As people spend a great deal of time in the workplace, organizations become stages for suffering as well as compassion. Management research has been devoting more attention to the need for humanity in the workplace by recognizing emotions and supporting their expression. Existing research on compassion reports that suffering can be costly to both individuals and organizations in terms of psychological health, productivity, performance and interpersonal relations. Compassion on the other hand has documented benefits for psychological health and wellbeing. Beyond the individual benefits above compassion within groups is associated with various collective benefits such as promoting engagement, cohesion and teamwork. Organizational compassion reflects the collective ability to notice, feel and respond to suffering within organizations. Valuing compassion as organizational capability can also translate in encouraging compassionate leadership styles. Compassionate leadership however may not always be compatible with organizational justice and with achieving corporate goals. Balancing the increasing need for humanity with the increased demand on organizations to compete and fulfill shareholder expectations remains a challenge.

Keywords: organizational compassion, compassionate leadership, psychological health, wellbeing, teamwork

Introduction

People spend a great part of their day working, and workplaces and organizations naturally become sites of suffering as well as healing (Kanov, 2004; Frost, 1999). Suffering at work can have various sources: interpersonal conflict, toxic emotional tone, extreme job demands, lack of support, disconnect from company's members, spillover from personal areas (Ko & Choi, 2019; Frost, 2004; Lilius et al., 2008). In a study by Lilius et al. (2008), 62 % of the pain was triggered by events outside of work. Thus, organizations become stages for pain as well as for compassion, which can be oriented in different directions:

Between managers and employees

Between coworkers

Between clients/suppliers/external stakeholders and employees of the organization

Compassion in the workplace functions in a way similar to compassion in other contexts, in terms of process and flow (Atkins & Parker, 2012). Compassion as a part of the larger concept of

prosociality can be examined as directed towards the individual and towards the organization. What could be perceived as compassionate behaviour towards an individual could be perceived as running counter the organizational interest. Extant research in the domain places emphasis on prosocial behaviour at work (Brief & Motowildo, 1986), which is often summarized as organizational citizenship behaviour (Organ, 1997, cited in Bolino & Grant, 2016). Organizational citizenship behaviour (OCB) can include: helping others; preventing problems for others; maintaining resources, punctuality, attendance; volunteering giving constructive ideas (Smith, Organ & Near, 1983). According to Bolino and Grant (2016) constructs such as compassion, knowledge-sharing and mentoring are also to be considered OCB. In addition, Lilius et al. (2008) add emotional support, material support and providing work flexibility/time as expressions of organizational compassion. The list above is not exhaustive, due to the various types of situations that may occur in an organizational context.

Regardless of the origin of the pain, suffering plays itself out in the workplace and cannot be ignored due to severe impact on performance, productivity and interpersonal relations. Employee grief is estimated to cost organizations 75 million USD (Zaslow, 2002, cited in Lilius et al., 2011). In addition, addressing individual suffering is not a priority for most corporations, since their main goal is maximizing shareholder value, profits and efficiency (Bakan, 2005). The pressure of limited resources, rising workloads, new technologies make it more difficult to notice suffering, and even less likely to allocate time and resources to help (Lilius et al., 2011; Frost, 1999).

Compassion as organizational capability

Kanov et al. (2004) set a framework for the term "organizational compassion" or "workplace compassion", which spans similar processes as individual compassion, but at the collective level or when members of an organization collectively notice, feel and respond to suffering of another. Thus, organizational compassion needs to be coordinated within organizational context to be legitimate. Several authors (Kanov et al., 2004; Dutton et al., 2007) call for developing compassion as a cornerstone of organizational culture aimed at increasing cooperation rather than competition. The authors argue that small acts of individual compassion can have wide-ranging effects by generating "resources, shared values, beliefs and skills" (Dutton et al., 2007). Compassion within groups would have the result of binding people together and building cohesion (Stellar et al., 2017), thus promoting teamwork.

Even though suffering in organizations can be costly (Frost, 2004), compassion is little acknowledged and appreciated in organizations (Eisler, 2002; Kahn, 1993). A significant reason for this undervaluation of compassion is the notion that acting on the spur of human emotions is an unprofessional sign of weakness (Solomon, 1998), as well as incompatible and outright counterproductive with the goals of corporations. Traditionally corporations have been chartered and operate in accordance with the main goal to maximize profits (Bakan, 2005). Corporations with their ultimate goal of increasing shareholder profits pose significant risks for lack of compassion and demonstrations of selfish attitudes and behaviours (Bakan, 2005, cited in Gilbert et al., 2011). Fear of compassion can also be linked to self-interest (Gilbert et al., 2011). Even in occupations and organizations where helping and compassion have traditionally been central to their mission such as medical establishments pressure mounts to improve productivity and efficiency, to comply with increasing number of operational, legal administrative requirements and guidelines. All the above contributes to "erosion of empathy and compassion in learners and practitioners, including fragmentation and discontinuity of care and relationships" (Lown, 2016).

Despite corporate charters and internal job descriptions, one can argue that employees in organizations still remain human at their core and "individually and collectively can and do care"

(Solomon, 1998). Kanov et al. (2004) emphasize the role of individual members that are the channels of collective compassion, as only individual members can notice, feel and respond to cues for pain and suffering. Surprisingly, support for compassion in organizations is provided by the "father of capitalism" – Adam Smith. Adam Smith has been known for his idea in The Wealth of Nations that capitalism is moved by individual self-interest (1759). When putting his work in light of his overall writings, one cannot miss "The Theory of Moral Sentiments" (1759), where he argues that justice (as internal perception of fairness) guides society as a counterbalance to self-interest (cited in Solomon, 1998). In the last decades management research has increasingly been incorporating human emotions and their implications in the workplace in addition to the traditional rationalism of management science (Guinot et al., 2019). As part of the above paradigm shift compassion and related emotions are increasingly becoming focus as suffering at the workplace requires the need for this pain to be addressed (Kanov et al., 2004).

Compassion and positive emotions

Experiencing compassion is linked to positive outcomes such as positive emotion and affective commitment (Lilius et al., 2008). The authors conducted a survey with 239 hospital employees, followed by a narrative study, which confirmed that the more frequent experiencing of compassion is linked to more frequent experience of positive emotions at work (Lilius et al., 2008) due to the increased connection felt with others in the workplace and to finding meaning in the difficulties experienced.

Individual compassion has influence on the entire organization (Dutton et al., 2014). For the suffering members of the organization experiencing compassion from others means perceiving oneself as deserving compassion and other members of the organization as human and caring. For the givers of compassion, the benefit of compassion satisfaction ensues (Stamm, 2002). Compassion inspires pride from belonging to the organization not only for givers and receivers of compassion but also for third parties who witness the positive emotions (Dutton et al., 2014) as it enables sharing of positive emotions (Dutton et al., 2006). Thereby, relationships among members of the organizations are strengthened and trust is facilitated (Dutton et al., 2007).

Compassion and organizational commitment

Lilius et al. (2008) report that experiencing compassion (which was not defined in their study) has a positive and lasting impact on affective organizational commitment. Affective organizational commitment is the "emotional attachment to the organization that results in part from experiences at work" (Lilius et al., 2008). This conclusion is in line with other research by Meyer and Allen (2001) showing that being valued by the organization helps integrate the perception of being a member into one's self-identity. Compassion received at work also helps increase affective commitment by helping maintain work-life balance (Allen, 2001), which is especially relevant in cases of difficulties spilling over from the personal to the professional domain. Research by Grant et al (2008) reports that receiving support in the form of employee support programs leads to strengthening affective commitment via "prosocial sensemaking" and interpretation of such programs as a sign of care towards employees. Another important finding by Grant et al (2008) is that the building of prosocial identity is accomplished also through giving support within the framework of employee support programs in addition to receiving support. Thus, affective commitment is strengthened beyond the notion of receiving help to fulfill self-interest and flows in both directions. Giving was reported to strengthen the individual prosocial identity as well as the overall organizational identity as caring (Grant et al, 2008). Gratitude was a crucial element in the mechanism as the givers were grateful for the opportunity to affirm their identities as caring and

prosocial, as well as proud to belong to such organization (Grant et al, 2008). Some employees admitted that the support programs helped them by providing the "means and justification" to give as they were motivated but were not sure on how to do it exactly. In this sense, the institutionalizing of support made their motivation to help "legitimate, acceptable and encouraged", which may be hard to reconcile with the notion of the domination of corporate self-interest (Grant et al., 2008). Grant et al (2008) do not exclude the possibility that affective commitment can also be the cause for prosocial giving and that both constructs mutually reinforce each other.

A longitudinal study of 166 employees in the public sector of Israel (Eldor, 2017) also reported positive link between receiving compassion from supervisors at Time 1 and employee engagement, knowledge sharing and OCB and negative relation to burnout.

Compassion and connectedness

Beyond the process of "noticing, feeling and responding", Kanov et al (2004) argue that compassion is relational in nature as it occurs "in and through interactions with people", thus contributing to their connectedness. Receiving compassion made respondents feel more valued, motivated and connected in the organization (Lilius et al., 2008). A narrative study revealed that 52 % of the stories were told from the point of view of receiving compassion, 38% witnessing compassion and 13% delivering compassion. This breakdown is important as it points towards the presence of significant implications of indirect witnessing of compassion, which cannot be underestimated (Lilius et al., 2008). This is in line with previous research showing that need for connectedness and belonging lie at the core of being human (Baumeister & Leary, 1995). An important takeaway from the study of Lilius et al. (2008) is that respondents reported receiving compassion more frequently from coworkers than from managers. This finding is worth further investigation, especially considering that managers have more access to resources to support their subordinates.

Compassion, as was demonstrated earlier, strengthens the relationships between people (Lilius et al., 2008). It inspires trust and confidence, which enables actions promoting common good in business (Solomon, 1998).

Compassion and job performance

Compassion in the workplace is also linked to increased job performance, thus is integral for building "sustainable work environments" (Ko & Choi, 2019). Ko and Choi (2019) used a sample of 360 full-time employees in a variety of organizations and industries and confirmed a positive relationship between compassion experienced in the workplace and job performance. The mechanism through which this increased job performance was concluded to come about is via enhancing a "positive work-related identity" and "high collective self-esteem" thanks to the enhanced interactions at work (Ko & Choi, 2019). "Work-related identity" is identity built by interacting with others in the workplace and comparing with other social groups. According to the postulates of social identity theory people feel proud belonging to a group where they experience positive emotions (Ko & Choi, 2019). People with high collective self-esteem also have high level of confidence in the positive qualities of the members of the group they belong to (Crocker & Luhtanen, 1990, cited in Ko & Choi, 2019). In addition, job performance is enhanced also through the accumulation of positive psychological resources (psychological capital), which encompasses self-efficacy, optimism, hope and resiliency (Ko & Choi, 2019). The authors suggest that in an atmosphere of increasing work demands and pressure to perform, organizations could focus on creating a climate, conducive to experiencing compassion in order to help employees replenish their psychological resources and maintain high job performance.

The link between experienced compassion and job performance has been confirmed also by Moon et al. (2016, cited in Ko & Choi, 2019) with a sample of service employees. The positive relationship was mediated by increased creativity and work-related identity (Moon et al., 2016, cited in Ko & Choi, 2019). Longitudinal research on public service employees in Israel also reported positive association between receipt of compassion from supervisors and subsequent customer ratings of performance by citizens (Eldor, 2017).

Absence of compassion in the workplace could be conducive to hostile and toxic work environment, thus leading to "employees feeling undervalued and disengaged from their work" (Friedman & Gerstein, 2017) and compromise their sense of belonging to the organization (Lilius et al, 2008).

Compassion and firm performance

Research on the link between compassion and firm performance is scarce. Cameron et al, (2011) report on amplifying effects of positive practices (such as compassion) to explain such rise in organizational effectiveness. By improving relationships inside the organization companies can enjoy improved flow of resources and information, contributing to effectiveness and competitiveness (Cameron et al, 2011; Dutton et al, 2006). Compassionate practices such as pastoral care and recognition employee awards for compassionate acts were positively linked to hospital ratings and recommendation likelihood in a study of 630 acute care US hospitals (McClelland & Vogus, 2014). Thus, compassion practices are concluded to be in direct relation to patients' perception of quality of care and patient-centeredness.

Moreover, Worline and Dutton (2017, cited in Guinot et al, 2019) propose that organizational compassion leads to tangible and strategic advantages for companies (ex. innovation, service quality, collaboration, retaining talented people, employee and customer engagement, and adaptability to change). Compassion has also been reported to have impact on organizational learning and firm performance. A study by Guinot et al (2019) concluded that workplace compassion leads to gains in firm performance as measured by profitability and sales growth over 3 years. However, the link is not direct but mediated by improvements in organizational learning capability. This way, compassion can indeed translate into tangible competitive advantage through organizational learning.

Friedman and Gerstein (2017) report that workplace compassion has beneficial effects of reduction in employee sick leave (27%) and disability pensions (46%).

Even though studies exploring impact of lack of compassion in organizations lack according to our knowledge, it is logical to expect that lack of compassion could be linked to toxic working environments, deterioration of work relationships, reduced employee engagement, deterioration in creativity and job performance. It is worth studying these particular relationships to confirm the validity of our expectations.

On the other hand, formalizing compassionate practices in the workplace is not without risks. Employees may feel forced to display compassionate behaviours, which could have detrimental effects and lead to depletion of psychological resources and burnout (Grant, 2008). A study by Grant (2008) concluded that intrinsic motivation combined with prosocial motivation predicted optimal job performance and productivity of 140 fundraising agents. Another study also predicted overtime for professional firefighters with combination of high intrinsic and prosocial motivation. In cases of low intrinsic motivation, the research confirmed negative impact of prosocial motivation on persistence and productivity (Grant, 2008). The study highlights the importance of considering autonomous regulation when studying prosocial motivation. On the other hand, certain types of

prosocial behaviour have been linked to aggression (Boxer, Tisak, & Goldstein, 2004), as elaborated above.

Compassion and organizational culture

Organizational culture and occupational type have implications for career choice and career success. This is in line with the gravitational hypothesis, namely that "... over the course of their labor market experiences, [people] will sort themselves into jobs that are compatible with their interests, values, and abilities...jobs for which there is a good person-job fit" (Wilk, Desmarais, & Sackett, 1995, p. 79 cited in Judge et al., 1999). On the other hand, to the extent that objective career success criteria capture career success as construed outside the individual, they reflect objective criteria that are compatible with the dominant culture of large hierarchical organizations. Legitimizing empathy, humanity and compassion as values to be actively endorsed towards employees and customers alike is a cornerstone of compassionate cultures (Dutton et al, 2006). Thus, compassionate individuals would be expected to benefit from working in organizations that value and reward compassion as a leadership trait.

Compassion as leadership trait

Compassion has been an object of research within the leadership realm, mostly through the lens of leadership styles. Antisocial leadership style refers to high self-focus, competitiveness and limited concern towards others, whereas prosocial leadership is empathetic, concerned for others and morally justified (Basran et al., 2019). Basran et al. (2019) report that antisocial leadership style is high on “ruthless self-advancement, hyper competitiveness and narcissism”. Further, antisocial leadership style is linked to fears of compassion to others, insecure striving and avoidant attachment (Basran et al., 2019). Ruthless self-advancement has been positively linked to narcissism and negatively to agreeableness (Zuroff et al., 2010). Unfortunately, research by Furnham et al (2013, cited in Basran et al., 2019) reports that antisocial leadership style is most prevalent at higher levels of hierarchy. The reason for this is rooted in the perceptions that such attitudes consistent with corporate charters of maximizing benefits for the organizations (Bakan, 2005; Furnham et al., 2013). Furnham (2010, cited in Furnham et al., 2013) presents evidence that individuals with Dark triad traits often get ahead in organizations and rise to leadership positions, esp. when the above traits are combined with intelligence and physical attractiveness. This vertical promotion does not necessarily mean that they are acting as true leaders to inspire and get along with others in the organization.

In contrast prosocial leadership style is compassion-oriented and rests on secure striving and secure attachment foundation and is negatively linked to ruthless self-advancement, hyper competitiveness, insecure striving, narcissism, fears of compassion and avoidant attachment.

Conclusion

Interest in compassion in organizations has been spurred in the last decades since Frost (1999) urged for academic attention towards the pain and suffering within organizations. Thus, the realization that human relatedness is natural has started to influence the field of management and organizational behaviour in an effort to reflect the humanity of the workplace. To sum up, from the point of view of organizations compassion is linked to long-term levels of organizational success and sustainability.

Bibliography

Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. In: Journal of Vocational Behavior, 58, 414-435.

Atkins, P., & Parker, S. (2012). Understanding individual compassion in organizations: The role of appraisals and psychological flexibility. In: Academy of Management Review, 37 (4), 524 – 546.

Bakan, J. (2005). The corporation: The pathological pursuit of profit and power. London: Robinson.

Basran, J., Pires, C., Matos, M., McEwan, K., & Gilbert, P. (2019). Styles of Leadership, Fears of Compassion and Competing to Avoid Inferiority. In: Frontiers in Psychology, 9:2460.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. In: Psychological Bulletin, 117, 497–529.

Bolino, M., & Grant, A. (2016). The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, too. In: The Academy of Management Annals, http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2016.1153260.

Boxer, P., Tisak, M., & Goldstein, S. (2004). Is it Bad to be Good? An Exploration of Aggressive and Prosocial Behavior Subtypes in Adolescence. In: Journal of Youth and Adolescence, 33 (2), 91–100.

Brief, A., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. In: The Academy of Management Review. 11 (4), 710-725.

Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. In: The Journal of Applied Behavioral Science, 47 (3), 266-308.

Crocker, J.& Luhtanen, R. (1990). Collective self-esteem and ingroup bias. In: J. Pers. Soc. Psychol, 58, 60–67.

Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. In: Administrative science quarterly, 51(1), 59-96.

Dutton, J., Russell, W., Lilius, J. & Kanov, J. D. (2007). The transformative potential of compassion at work. In: D. Cooperrider, R. Fry and S. Piderit, (Eds.) New Designs for Transformative Cooperation., Stanford University Press.

Dutton, J., Workman, K., & Hardin, A. (2014). Compassion at Work. In: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 277-304, https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221

Eisler, R. (2002). The power of partnership. Novata, CA: New World Library

Eldor, L. (2017). Public service sector: The compassionate workplace—The effect of compassion and stress on employee engagement, burnout, and performance. In: Journal of Public Administration Research and Theory, 1–18.

Friedman, H., & Gerstein, M. (2017). Leading with compassion: The key to changing the organizational culture and achieving success. In: Psychosociological Issues in Human Resource Management, Jan 2017.

Frost, P. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and their Organization. In: Organizational Dynamics, 33 (2), 111–127.

Frost, P. J. (1999). Why Compassion Counts! In: Journal of Management Inquiry, 8(2), 127–133. https://doi.org/10.1177/105649269982004

Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The dark triad of personality: a 10-year review. In: Social and Personality Psychology Compass. 7, 199–121. doi: 10.1111/spc3.12018

Gilbert. P., McEwan, K., Matos, M., & Rivis, A. (2011). Fears of compassion: development of three self-report measures. In: Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice, 84 (3), 239-55. doi: 10.1348/147608310X526511.

Harvey, J. H. (2001). The psychology of loss as a lens to a positive psychology. In: American Behavioral Scientist, 44, 838-853.

Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits and career success across the life span. In: Personnel Psychology. 52. 621– 652.

Kahn, W. A. (1993). Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving. In: Administrative Quarterly, 38, 539 – 563.

Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in Organizational Life. In: American Behavioral Scientist, 47 (6), 808–827.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. In: Journal of Organizational Behaviour, 29 (2), 193–218.

Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Maitlis, S. (2011). Compassion revealed: what we know about compassion at work. In: Cameron, K. and Spreitzer, G. (eds.) The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. New York: Oxford University Press.

Lown, B. A. (2016). A social neuroscience-informed model for teaching and practicing compassion in health care. In: Medical Education, 50(3), 332–342. https://doi.org/10.1111/medu.12926

McClelland, L.E., & Vogus, T.J. (2014). Compassion practices and HCAHPS: does rewarding and supporting workplace compassion influence patient perceptions? In: Health Serv Res. 49(5):1670-83.

Moon, T.-W.; Hur,W.-M.; Ko, S.-H.; Kim, J.-W.; & Yoo, D.-K. (2016). Positive work-related identity as a mediator of the relationship between compassion at work and employee outcomes. In: Human Factors and Ergonomics in. Manufacturing and Service Industries., 26, 84–94.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. In: Human Performance, 10, 85–97.

Smith, A. (1759). The theory of moral sentiments. A. Millar. https://doi.org/10.1093/oseo/instance.00042831

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. In: Journal of Applied Psychology, 68(4), 653–663. https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653

Solomon, R. (1998). The Moral Psychology of Business: Care and Compassion in the Corporation. In: Business Ethics Quarterly, 8 (3), 515-533

Stellar, J. E., Gordon, A. M., Piff, P. K., Cordaro, D., Anderson, C. L., Bai, Y., & Keltner, D. (2017). Self-transcendent emotions and their social functions: Compassion, gratitude, and awe bind us to others through prosociality. In: Emotion Review, 9(3), 200-207.

Wilk, S.L., Desmarais, L.B., & Sackett, P.R., (1995), Gravitation to jobs commensurate with ability: Longitudinal and cross-sectional tests. In: Journal of Applied Psychology, 80, 79-85,

Worline, M. and Dutton, J. E. (2017). Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations. Berrett-Koehler Publishers.

Zaslow, J. (2002). Putting a price tag on grief. In: Wall Street Journal, November 20: Sect. D, 1.

Zuroff, D., Fournier, M. A., Patall, E. A., and Leybman, M. J. (2010). Steps toward an evolutionary personality psychology: individual differences in the social Rank domain. In: Can. Psychol. 51, 58–66. doi: 10.1037/a0018472

LEADERSHIP FOR THE PREVENTION, INDIVIDUAL WELL-BEING AND ORGANIZATIONAL HEALTH: ETHICAL DILEMMAS AND CHALLENGES

Desislava Mihaylova, MA, Sofia University "St. Kl. Ohridski"

ЛИДЕРСТВО ЗА ПРЕВЕНЦИЯ, ИНДИВИДУАЛНО БЛАГОПОЛУЧИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННО ЗДРАВЕ: ЕТИЧНИ ДИЛЕМИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Десислава Михайлова, магистър, СУ „Св. Кл. Охридски"

Резюме: В условията на дигитализация, мултикултурни екипи и ускорени организационни промени лидерството се утвърждава като предопределящ фактор за здравето, а не само като лост за резултатност. Докладът разглежда лидерството като превантивен механизъм в полза на индивидуалното благополучие и организационното здраве. Аргументът е, че на база модела „Работни изисквания – ресурси" (JD-R), теорията за организационната справедливост, конструкта „психологическа безопасност" и допълващата теория за съхраняване на ресурсите (COR), лидерите могат да балансират натоварването и ресурсите, да изграждат климат на доверие и справедливост и да предотвратяват психосоциални рискове. Анализират се етични дилеми: дигитално наблюдение и алгоритмичен мениджмънт, патернализъм/вмешателство в програмите за благополучие, справедливост при дефицит на ресурси и морална травма. Включен е културен анализ с фокус България и сравнение с нордически, англоезични и източноазиатски контексти. Предлага се рамка за превантивно лидерство в синхрон с препоръките на СЗО (2022) и ISO 45003:2021 за организационни интервенции и системно управление на психосоциалните рискове.

Ключови думи: лидерство, превенция, индивидуално благополучие, организационно здраве, етични дилеми, културно сравнение

Abstract: The growing complexity of modern organizations—digitalized, multigenerational, and cross-cultural—has reframed leadership from supervision to a determinant of health. This paper examines leadership as a preventive mechanism for individual well-being and organizational health. Drawing upon the Job Demands–Resources (JD-R) model, organizational justice theory, psychological safety, and Conservation of Resources (COR), it argues that leadership functions as a contextual resource capable of balancing demands, creating fairness climates, and protecting human potential. Key ethical dilemmas are analyzed: surveillance and algorithmic management, paternalism in well-being programs, distributive fairness under constraints, and moral injury. A cultural comparison is included between Bulgaria and Nordic, Anglo, and East Asian contexts. The paper concludes with a prevention-oriented leadership model aligned with WHO (2022) and ISO 45003:2021 guidance, emphasizing organizational interventions that mitigate psychosocial risk factors.

Keywords: leadership, prevention, individual well-being, organizational health, ethical dilemmas, cultural comparison

Introduction

Organizational psychology increasingly treats leadership as a determinant of health, rather than only a driver of performance. Rapid technological change, hybrid work, demographic ageing, and cultural diversity have intensified psychosocial risks such as work overload, emotional tension, role ambiguity, low control, and interpersonal conflict. EUROPOP2023 projections show that by 2050 there will be fewer than two working-age people per elderly person in the EU and that old-age dependency will exceed 50% in 13 Member States, implying shrinking labor pools and more age-diverse teams (Eurostat, 2023). As workforce scarcity grows, chronic tension and retention risk become strategic issues.

A prevention perspective implies a temporal shift: from retroactive repair once burnout, disengagement or conflict has already materialized toward proactive construction of buffering conditions. In occupational health psychology, prevention is defined at three levels: primary

interventions remove hazards at their source (work redesign), secondary interventions strengthen coping once exposure exists, and tertiary interventions support recovery after harm.

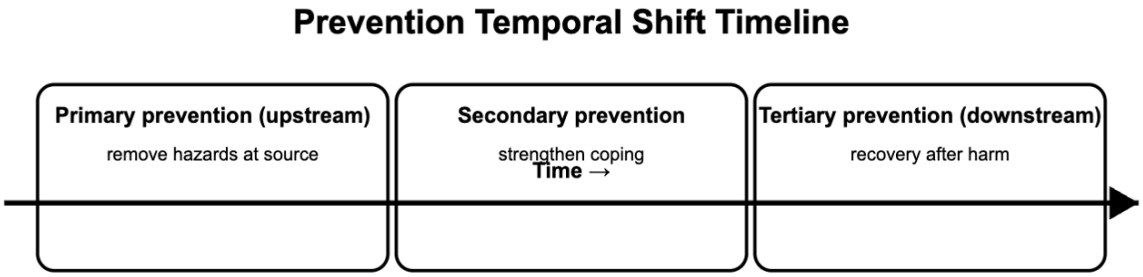


Figure 1. Prevention Temporal Shift Timeline

Systematic reviews show that primary organizational interventions yield stronger and more durable well-being effects than individual-only resilience programs (Montano et al., 2014; WHO & ILO, 2022). Therefore, preventive leadership must be evaluated by its capacity to redesign and govern conditions, not by rhetoric or charisma.

This paper addresses three tasks: (1) to conceptualize leadership as preventive architecture for individual well-being and organizational health; (2) to examine ethical dilemmas arising when prevention is operationalized in digitalized and resource-constrained environments; and (3) to analyze cultural moderation of preventive mechanisms, with focus on Bulgaria and contrasts with Nordic, Anglo and East Asian contexts.

Theoretical foundations for preventive leadership

1. Job Demands–Resources (JD-R). The JD-R model explains burnout and engagement as outcomes of the balance between job demands (workload, emotional tension, ambiguity, time pressure) and job resources (autonomy, social support, feedback, learning, fair rewards). Demands activate a health-impairment process; resources activate a motivational process (Bakker & Demerouti, 2017). And leadership acts as a contextual resource because leaders regulate demand intensity (task allocation, deadlines, staffing), amplify resources (support, coaching, development), and protect recovery windows. When demands exceed resources chronically, exhaustion follows; when resources buffer demands and enable recovery, engagement is sustained.

2. Organizational justice. Perceived fairness in procedures, outcomes, interpersonal treatment, and explanations predicts well-being, trust, commitment and lower strain (Colquitt et al., 2013). Unfairness functions as a chronic stressor by threatening dignity and predictability, whereas justice routines (transparent criteria, consistent decisions, respectful communication, appeals) build psychological security. Thus, justice is preventive because it removes a key psychosocial hazard at source.

3. Psychological safety. Psychological safety is the shared belief that one can speak up, ask for help, and report errors without humiliation (Edmondson, 1999). It is preventive because early risk detection requires voice: employees must feel safe to signal overload, ethical conflict or system failure before these become damage. Leaders create safety through humble inquiry, appreciation of dissent, and visible follow-through.

4. Conservation of Resources (COR) complement. COR theory posits that stress arises when valued resources are threatened or lost and that loss spirals are more potent than gain spirals

(Hobfoll, 2011). Preventive leaders therefore protect key resources (time control, dignity, status, social support) and interrupt loss spirals early. COR clarifies why ethically toxic climates cause disproportionate harm: they attack identity resources.

5. Alignment with global prevention standards. The prevention logic of these models matches WHO and ISO guidance. WHO recommends organizational interventions to mitigate or remove psychosocial risk factors (WHO & ILO, 2022), and ISO 45003 defines psychosocial prevention as part of systematic OH&S risk management (ISO, 2021).

Leadership mechanisms for prevention: evidence

Meta-analytic evidence links leadership to employee tension through resource pathways. Harms et al. (2017) synthesized 157 independent samples (N=49,635) and found that transformational leadership is negatively related to stress ($\rho \approx -.28$) and overall burnout ($\rho \approx -.32$), while high-quality leader–member exchange (LMX) shows even stronger protective links to burnout ($\rho \approx -.45$). Abusive supervision predicts higher stress ($\rho \approx +.22$) and burnout ($\rho \approx +.36$), with particularly strong relations to depersonalization/cynicism ($\rho \approx +.55$). Ethical leadership also shows positive associations with psychological well-being and job satisfaction in a large meta-analysis of ethical leadership outcomes (Bedi et al., 2016). Together these findings indicate that leadership shapes well-being primarily by changing the relational and ethical environment of the resources.

Effect sizes are typically small to moderate, which is expected because well-being is multi-determined by job design, rewards, and personal circumstances. The practical implication is not to overstate style effects, but to locate leadership impact where evidence is strongest: shaping work systems that regulate demands, build resources, and sustain fair, safe climates.

Three evidence-supported preventive mechanisms follow. First, demand regulation: leaders prevent overload through priority discipline, role clarity, realistic deadlines, and staffing that avoids chronic intensity. Second, resource creation: leaders increase autonomy with scaffolds, enable learning, provide feedback, and strengthen social cohesion. Third, climate management: leaders model justice and nurture psychological safety so that risks are surfaced early. Longitudinal studies show that improvements in these mechanisms precede declines in exhaustion and turnover intentions (Kelloway & Barling, 2010).

Prevention outcomes depend on implementation fidelity. Interventions fail when leaders symbolically endorse well-being but preserve the same structural constraints (Montano et al., 2014). Preventive leadership is therefore measurable through concrete system behaviors rather than general attitudes.

Ethical dilemmas and challenges

The four chosen ethical dilemmas together cover the main ways in which leadership can either prevent or produce psychosocial harm in contemporary organizations. Each dilemma maps onto a distinct, well-evidenced mechanism (JD-R, justice, psychological safety, COR) thus they are the most load-bearing ethical fault lines in prevention-oriented leadership today.

1. Surveillance and algorithmic management. Algorithmic management refers to the delegation of task allocation, monitoring, and evaluation to automated systems, which can improve consistency but also increase psychosocial risk through reduced autonomy, opacity, and increased work pressure. Perceived control and autonomy are core resources; intrusive surveillance erodes them and suppresses voice, especially in high-power-distance cultures. Empirical evidence shows that digital monitoring elevates employee stress when the system is unclear—i.e., when people cannot see how data are used and the level of surveillance is not justified by a legitimate work goal (Lee et al., 2022). Preventive ethical leadership therefore requires minimal and purpose-limited

data collection, transparent rules co-developed with employees, and a formal right to challenge or appeal algorithmic decisions.

2. Paternalism versus autonomy in well-being programs. Mandatory resilience trainings or well-being apps may unintentionally shift responsibility from organization to individual and ignore the real causes of stress (workload, unfairness, poor design, lack of knowledge on how to compensate in the spare time). From a prevention perspective, such programs are ethical only when they complement (not replace) primary work redesign. Mandatory or purely symbolic well-being programs may unintentionally individualize responsibility for systemic stressors, thereby adding pressure and implying personal inadequacy in employees who struggle.

3. Fairness under resource constraints. Hybrid work access, staffing, and development budgets create distributive and procedural justice dilemmas. Scarcity becomes a psychosocial hazard when criteria are unclear or inconsistently applied. Preventive leaders articulate decision frames, show how burdens/benefits are shared, and provide appeal routes. Transparency buffers disappointment even when outcomes are unfavorable (Greenberg, 2020).

4. Moral injury or when people are repeatedly pressured to act against professional values (e.g., quality versus speed trade-offs), moral injury can occur, predicting guilt, cynicism, withdrawal and intent to quit (Litz et al., 2022). From a prevention perspective, leaders must spot emerging conflicts between organizational demands and employees' professional or personal values before they harden into guilt or cynicism, create safe forums where such tensions can be named and discussed without fear, and then redesign the work system—targets, incentives, staffing, or procedures—so that people are no longer pushed to act against what they believe is right.

5. The boundary between prevention and intrusion is increasingly tested by organizational well-being professionals and biometric monitoring. Empirical models of surveillance show that being monitored proliferates stress through autonomy loss, privacy violation, and intensified job pressure, producing higher psychological distress even when monitoring is justified as 'support' (Glavin et al., 2024). Experimental evidence further indicates that algorithmic surveillance is experienced as more autonomy-reducing and resistance-evoking than human oversight (Nature Human Behaviour, 2024). In parallel, critical reviews of wellness programs warn that employer-driven health initiatives easily slide into coercive cost-control, yielding modest health gains when decoupled from work redesign (RAND; AMA Ethics). Wearable and biomarker reviews confirm technical promise but highlight high error variance and the ethical hazard of function creep—biological data collected for prevention can be repurposed for evaluation, selection, or insurance, turning 'care' into surveillance (Frontiers, 2024; Brown, 2020). Thus, preventive leadership must treat biometrics as a high-risk intervention: legitimate only under strict voluntariness, data minimization, and a non-punitive developmental frame; otherwise it becomes a psychosocial hazard in itself.

Ethical dilemmas → mechanisms map

Dilemma	Mechanism harmed
1. Surveillance / algorithms	→ autonomy ↓ + justice ↓ + safety ↓
2. Paternalism	→ demands ↑ + shame / individual blame ↑
3. Scarcity fairness	→ distributive / procedural injustice ↑
4. Moral injury	→ identity resource-loss spirals ↑

Figure 2. Ethical dilemmas and mechanisms map

Cultural moderation of preventive leadership

Culture shapes how preventive mechanisms are interpreted and enacted. Power distance and uncertainty avoidance influence voice, fairness expectations, and stress appraisal (Hofstede, 2010; House et al., 2004). Mechanisms remain universal—demands/resources balance, justice, safety—but delivery must be culturally adapted.

Bulgaria tends to combine relatively high-power distance with relatively high uncertainty avoidance. Regional evidence points to uneven psychosocial risk management capacity in SMEs and weaker default channels for representation. This implies that preventive leadership in Bulgaria must explicitly engineer voice and predictability: formal risk-round rituals, published decision rationales, stable priorities and advance scheduling. Without such scaffolds, silence and rumor become dominant stress amplifiers.

Nordic contexts, characterized by low power distance and strong institutional trust, enable prevention through co-design and autonomy but require strict pacing and boundary protection. Anglo contexts emphasize direct voice and individual initiative; prevention priorities include workload intensity caps and ethically aligned performance metrics. East Asian contexts often combine collectivism, high power distance and long-hours norms; prevention there relies on institutionalized recovery time, face-sensitive voice channels, and strong safeguards against coercive monitoring. Across cultures, prevention is the same logic delivered through different social technologies.

A prevention-oriented leadership framework

A prevention-oriented leadership model could integrate the evidence into eight steps: (1) Diagnose psychosocial risks: map demands/resources, justice perceptions, psychological safety and technology exposures. (2) Redesign work for clarity and resources: prune goals, regulate workload, define recovery windows, and ensure autonomy with support. (3) Institutionalize justice routines: consistent criteria, rationale communication, dignity norms, appeal mechanisms. (4) Engineer safe voice: recurring risk rounds, appreciative responses, closure of feedback loops. (5) Build cultural delivery: adapt channels and tone to local norms while preserving core mechanisms. (6) Ethically govern monitoring and AI: proportionality, data minimization, participation, contestability. (7) Develop leaders' preventive competence: training in JD-R, justice micro-skills,

psychological safety and ethical reasoning. (8) Evaluate organizational health quarterly through multi-level indicators. This aligns leadership with WHO and ISO prevention cycles.

Conclusions

The framework implies a shift in leadership development priorities. Instead of focusing mainly on influence and motivation, preventive leadership requires competence in work design, ethical governance, and cultural calibration, etc. It is the coordinated design of resources, fairness, and safe voice within an ethically governed and culturally adapted system. The abovementioned dilemmas—surveillance, paternalism, fairness under scarcity and moral injury—are central: each can operate as either a hazard or a buffer depending on leadership choices.

In the context of demographic ageing and shrinking in the labor pools, leadership for prevention acquires not only ethical but also pronounced economic significance. As EUROPOP and OECD projections indicate, organizations will increasingly rely on older employees to sustain productivity, knowledge continuity, and institutional memory. In such conditions, the cumulative health effects of work design, psychosocial load, and ethical climate become decisive. Leadership that prioritizes short-term output at the expense of preventive conditions may achieve immediate performance gains, but it simultaneously accelerates health deterioration, sickness absence, early exit from the labor market, and rising organizational and societal costs. This dynamic reflects what Bulgarian physicist and educator Teodosi Teodosiev describes as the dominance of "short thought" over "long thought": decisions that appear efficient in the present while systematically undermining future system viability. Applied to organizational leadership, this distinction clarifies a core ethical dilemma of prevention—whether leaders assume responsibility for delayed and less visible consequences, or limit accountability to immediate indicators. Preventive leadership represents a form of long-term thinking in practice: it treats workload regulation, fairness, psychological safety, and protection of personal resources as investments in sustained work ability rather than discretionary benefits. From this perspective, leadership for prevention is not an auxiliary well-being function but a central mechanism for reducing long-term economic burden, preserving employability across extended careers, and stabilizing organizational performance under conditions of workforce ageing. Maybe future research should therefore prioritize longitudinal designs that trace how preventive leadership practices influence health trajectories, work ability, and retention over time, particularly among older and age-diverse employee groups.

Bibliography

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources theory: A review and outlook. In: Journal of Organizational Behavior, 38, 273–294.

Bedi, A., Alpaslan, C. M., Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. In: Journal of Business Ethics, 139(3), 517–536.

Colquitt, J. A., et al. (2013). Justice at the millennium: A meta-analytic review. In: Journal of Applied Psychology, 98, 199–236.

Demerouti, E., et al. (2021). Job demands–resources theory and the future of work. In: Applied Psychology, 70, 1–34.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. In: Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

Eurostat (2023). Population projections in the EU (EUROPOP2023). Statistics Explained. Luxembourg: European Commission.

Frazier, M. L., et al. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. In: Personnel Psychology, 70, 113–165.

Greenberg, J. (2020). Organizational justice and health. In: Oxford Research Encyclopedia of Psychology.

Harms, P. D., Créde, M., Tynan, M., León, M., Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. In: The Leadership Quarterly, 28, 178–194.

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of Resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In: Oxford Handbook of Stress.

Hofstede, G. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.

House, R. J., et al. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ilieva, S. (2018). Leadership and organizational development in cross-cultural contexts. Sofia: University Press "St. Kliment Ohridski" (in Bulgarian).

Kelloway, E. K., Barling, J. (2010). Leadership development as an occupational health intervention. In: Work & Stress, 24, 260–274.

Lee, M. K., et al. (2022). Participatory algorithmic management for worker well-being. In: Proceedings of CHI, 1–18.

Litz, B. T., et al. (2022). Moral injury in the workplace. In: Frontiers in Psychology, 13, 1–12.

Montano, D., et al. (2014). Organizational-level interventions to reduce psychosocial stressors: A systematic review. In: Work & Stress, 28, 1–29.

WHO & ILO (2022). Mental health at work: Policy brief. Geneva: World Health Organization.

ISO (2021). ISO 45003: Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks. Geneva: International Organization for Standardization.

OECD. (2019). Working Better with Age. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD. (2020). Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer. Paris: OECD Publishing.

WHO. (2017). Global strategy and action plan on ageing and health. Geneva: World Health Organization.

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2020). Work-related stress and psychosocial risks: Trends and challenges. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Ilmarinen, J. (2006). Towards a Longer Worklife: Ageing and the Quality of Worklife in the European Union. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

LEADERSHIP STYLES AND JOB SATISFACTION: EMPIRICAL EVIDENCE FROM BULGARIA (2023)

Desislava Mihaylova, MA, Sofia University "St. Kl. Ohridski"

ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ И УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ РАБОТАТА: ЕМПИРИЧНИ ДАННИ ОТ БЪЛГАРИЯ (2023)

Десислава Михайлова, магистър, СУ „Св. Кл. Охридски"

Резюме: Настоящият доклад изследва връзката между лидерските стилове и удовлетвореността от работа, разглеждана като регулаторен психологически механизъм за адаптация и организационно здраве. На база емпирични данни, събрани в България през 2023 г., се прави опит за анализ относно предсказващата роля на автократичния, демократичния, laissez-faire и автентичния лидерски стил по отношение на различните компоненти на удовлетвореността от работа. Резултатите показват, че автократичният стил е доминиращият предиктор на общата удовлетвореност от работа и на редица нейни аспекти в постпандемичен контекст, докато демократичният и автентичният стил оказват по-специфични, релационни и етични регулаторни ефекти. Получените резултати се интерпретират в контекста на пост-COVID организационната нестабилност, умората от неопределеността и културно обусловените очаквания за директивна яснота.

Ключови думи: лидерски стилове, удовлетвореност от работата, автократичен, демократичен, laissez-faire, автентичен лидерски стил

Abstract: This paper examines the relationship between leadership styles and job satisfaction, conceptualized as a regulatory psychological mechanism for adaptation and organizational health. Based on empirical data collected in Bulgaria in 2023, the study attempts to analyze the predictive role of autocratic, democratic, laissez-faire, and authentic leadership styles across multiple facets of job satisfaction. The findings indicate that autocratic leadership emerges as a dominant predictor of overall job satisfaction and several satisfaction facets in a post-pandemic context, while democratic and authentic leadership styles exert more specific, relational, and ethical regulatory effects. The results are interpreted in light of post-COVID organizational instability, uncertainty fatigue, and culturally shaped expectations for directive clarity.

Keywords: leadership styles, job satisfaction, autocratic, democratic, laissez-faire, authentic leadership style

Introduction

Job satisfaction occupies a central position in organizational psychology due to its consistent associations with employee well-being, performance, organizational commitment, turnover, and psychosocial risk. Contemporary perspectives increasingly conceptualize job satisfaction not merely as an affective attitude but as a regulatory mechanism reflecting the quality of the individual's adaptation to work demands and organizational conditions. As emphasized by prof. Ilieva, job satisfaction functions as an early indicator of strain, signaling potential disruptions in the balance between organizational expectations and available psychological and structural resources.

Leadership constitutes one of the most influential contextual factors shaping this regulatory process. Through the structuring of tasks, decision-making authority, the pillar of values and communication patterns, normative expectations and goal setting, leaders directly influence how employees interpret and cope with organizational demands. The present study addresses the question of which leadership styles most strongly predict job satisfaction in the Bulgarian context, with particular attention to the post-COVID organizational reality, inevitably.

Research Aim and Hypotheses

The primary aim of the study is to examine the predictive role of leadership styles for overall job satisfaction and its specific facets. Rather than assuming a uniform effect of leadership, the study adopts a differentiated perspective, proposing that distinct leadership styles relate to different components of job satisfaction.

Research question: Which leadership styles predict job satisfaction, and how? Thesis: Leadership is a measurable determinant of satisfaction, but effects are facet-specific and culturally moderated.

The following hypotheses were tested: (1) leadership styles differ according to demographic characteristics; (2) job satisfaction differs according to demographic characteristics; (3) leadership styles are significantly associated with job satisfaction; and (4) leadership styles significantly predict job satisfaction across different facets.

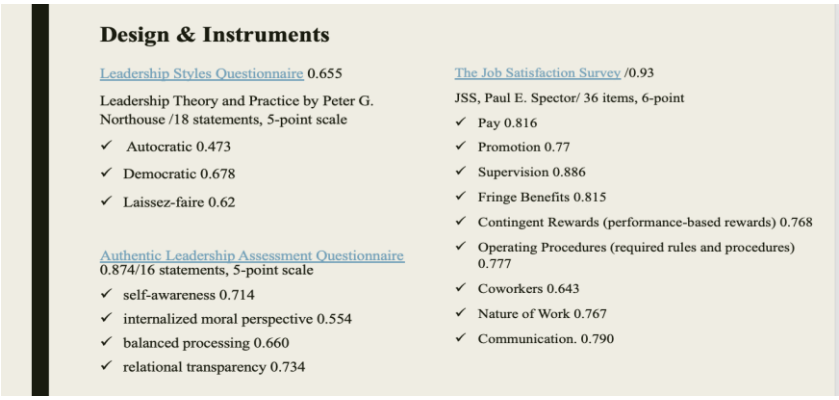


Figure 1. Design and instruments

Method

The study employed a cross-sectional survey design. The sample consisted of 60 employees from different sectors in Bulgaria, representing different age groups, hierarchical positions, and work models (office-based, hybrid, and remote) – Fig.2.

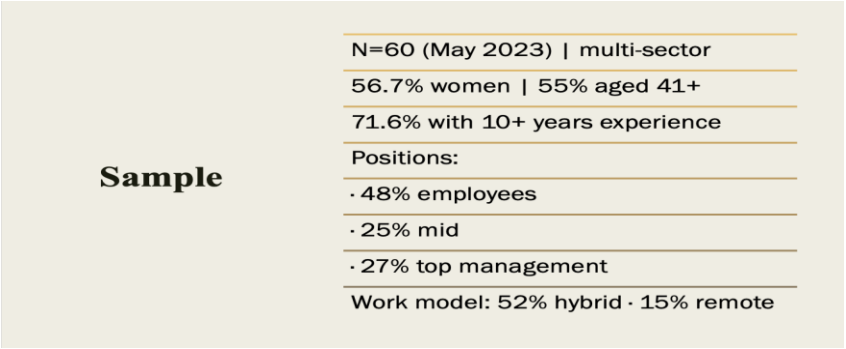


Figure 2. Sample

Leadership styles were measured using Northouse's Leadership Styles Questionnaire (autocratic, democratic, and laissez-faire leadership). Authentic leadership was assessed using the Authentic Leadership Assessment, covering self-awareness, internalized moral perspective, balanced processing, and relational transparency. Job satisfaction was measured using Spector's Job Satisfaction Survey (JSS), providing both overall satisfaction and nine facet-specific scores.

Data were analyzed using descriptive statistics, t-tests, ANOVA, correlation analysis, and multiple regression.

Results

Demographic analyses revealed limited differentiation effects. Gender did not significantly influence perceived leadership styles nor job satisfaction. Age differences emerged only for autocratic leadership, with employees age 41+ reporting higher exposure to, or acceptance of and convenience with, directive leadership behavior. The finding is consistent with generational differences in expectations for authority and structure within the Bulgarian organizations.

Job satisfaction demonstrated greater sensitivity to structural variables. Hierarchical position and overall work experience differentiated satisfaction with promotion opportunities and the nature of work, reflecting unequal access to resources, autonomy, and decision-making power. Notably, the model of work (office, hybrid, remote) did not significantly affect job satisfaction, suggesting that leadership and task design play a more decisive role than physical work location.

Correlation analyses revealed relationships like Autocratic leadership being positively associated with multiple job satisfaction facets, including pay, fringe benefits, contingent rewards, communication, and overall job satisfaction. However, it did not significantly enhance satisfaction with supervision, indicating that directive clarity does not substitute for relational quality.

It is the Democratic leadership which exhibited its strongest association to satisfaction with supervision, underscoring employees' need for voice, participation, and mutual respect in interactions with their immediate leader. Authentic leadership showed broad positive associations across job satisfaction facets. Relational transparency and balanced processing demonstrated particularly strong links with supervision, pay, contingent rewards, and total satisfaction, while internalized moral perspective was most strongly related to satisfaction with the nature of work and coworker relations. Laissez-faire leadership did not show meaningful associations with any satisfaction facets.

Discussion: Leadership as a Regulatory Mechanism in a Post-COVID Context

The most salient finding of the study is the dominant predictive role of autocratic leadership for overall job satisfaction and several satisfaction facets. While this result contrasts with normative leadership models emphasizing participation and empowerment, it becomes theoretically coherent when interpreted within a regulatory and contextual framework.

The data were collected in the aftermath of the COVID-19 pandemic, a period marked by organizational instability, frequent rule changes, hybrid work transitions, and heightened uncertainty. Under such conditions, employees are exposed to ambiguity fatigue, characterized by sustained cognitive and emotional effort to interpret shifting expectations. Directive leadership behaviors may therefore function as stabilizing mechanisms, reducing uncertainty, clarifying priorities, and externalizing decision responsibility.

Autocratic leadership appears to support job satisfaction by enhancing predictability and reducing cognitive load, particularly in relation to extrinsic facets such as pay, benefits, and rewards, where clarity of rules and criteria is essential. However, its limited role in predicting supervision satisfaction highlights its insufficiency as a standalone leadership approach.

Democratic leadership fulfills a complementary regulatory function by addressing employees' relational and participatory needs. Its strong association with supervision satisfaction suggests that even in contexts requiring directive clarity, employees expect respect, consultation, and inclusion in their direct interactions with leaders.

Authentic leadership further refines this regulatory model by introducing ethical consistency, transparency, and trust. The strong predictive value of relational transparency and balanced processing indicates that leadership legitimacy in post-crisis contexts depends not only on decisiveness but also on openness and moral coherence. The absence of effects for laissez-faire leadership reinforces the interpretation that non-intervention is experienced as abandonment rather than autonomy under conditions of uncertainty.

The cultural and regional context

The finding that perceived autocratic (directive) leadership emerged as the strongest predictor of many job-satisfaction facets interpretation in cultural context gives further clarity to the results. In the Bulgarian and broader Eastern European realm, higher uncertainty avoidance and higher power distance tend to co-occur with expectations that leaders provide structure, clear priorities, and decisive coordination—especially during periods of social and economic turbulence. Cross-cultural frameworks derived from Hofstede's dimensions and the GLOBE program show that preferences for directive, status-consistent leadership and for reducing ambiguity through clear role expectations are more common in cultures where uncertainty is experienced as threatening and hierarchy is accepted as a coordination mechanism (Hofstede, 2010; House et al., 2004; Dorfman et al., 2012). Thus, in post-COVID organizational reality, 'directive clarity' may function as a psychosocial resource—reducing role ambiguity and decision fatigue—when it is delivered with respect and procedural fairness.

This interpretation is consistent with the wider pandemic literature on work and well-being. Reviews of the COVID-19 workplace period in work and organizational psychology emphasize that rapid changes in rules, health threats, and job insecurity increased uncertainty and cognitive load, amplifying the value of clear communication, reliable coordination, and supportive supervision as buffers of strain (Kniffin et al., 2021). Eurofound's longitudinal 'Living, working and COVID-19' surveys similarly highlight that well-being and satisfaction during the pandemic were closely linked to work organization, predictability of demands, and the quality of managerial support—often more than to the mere location of work (on-site vs. remote/hybrid) (Eurofound, 2021). The absence of a work-model effect in the present sample is therefore plausible: in a hybridized post-pandemic landscape, leadership and work design can dominate location effects when they determine autonomy, coordination quality, and social support.

There is also the argument of the positive associations with autocratic leadership or what may partially reflect as a 'clarity-seeking' mechanism: respondents may connect as 'autocratic' behaviors that actually represent strong task structuring (clear standards, rapid escalation, firm priorities) rather than interpersonal domination. Also, the results may reflect sectoral composition: in industries with compliance, safety, or high time-pressure constraints, directive coordination can be experienced as competent supervision. A post-crisis recovery effect is plausible: after prolonged instability, employees may temporarily prefer unambiguous guidance that reduces uncertainty, even if the same leadership would be judged negatively in stable times. These interpretations converge on one practical boundary condition: directive leadership supports satisfaction only when coupled with relational and ethical safeguards—most clearly reflected here in the incremental predictive value of authentic leadership dimensions, especially relational transparency, for pay satisfaction, supervision satisfaction, contingent rewards, and overall satisfaction (Walumbwa et al., 2008; Kniffin et al., 2021).

In post-crisis organizational environments, job satisfaction is supported by leaders who provide structured clarity while maintaining ethical consistency and relational sensitivity. Autocratic leadership may serve a temporary stabilizing function, while democratic and authentic

leadership behaviors determine whether this stability is experienced as supportive or coercive. Leadership functions as a regulatory and preventive mechanism for organizational health rather than a uniformed influence strategy. However, it would be interesting to repeat the study in the same environment say 5 to 10 years after in that same context and get idea on the period of actual post pandemic echo and what are the new influences on job satisfaction from the leaders' styles.

Conclusion

The findings of the presented study underscore that leadership effectiveness in relation to job satisfaction cannot be adequately understood through a single-style logic. Instead, the results support a combinatory and temporally sensitive approach to leadership, in which different styles serve distinct regulatory functions depending on contextual demands, organizational sector, and phase of stability or disruption.

The strong predictive role of autocratic leadership for multiple facets of job satisfaction should not be interpreted as a general endorsement of directive authority. Rather, it highlights the situational utility of directive clarity in periods characterized by heightened uncertainty, rapid change, or crisis recovery. In such contexts, leadership functions primarily as a containment and stabilization mechanism, reducing ambiguity, externalizing decision responsibility, and restoring predictability.

These functions are particularly relevant in post-crisis environments, where employees experience uncertainty fatigue and seek cognitive and emotional relief from constant interpretive demands.

However, the data simultaneously demonstrate that directive leadership alone is insufficient for sustaining satisfaction in relational and meaning-related domains. Democratic leadership emerges as a critical complement, especially in relation to supervision satisfaction. This finding indicates that while employees may accept or even prefer decisiveness at the systemic and task level, they continue to expect voice, consultation, and interpersonal recognition in their direct interactions with leaders. Authentic leadership further refines this regulatory combination by contributing ethical coherence, transparency, and trust—qualities that determine whether directive actions are perceived as legitimate or coercive.

Taken together, the findings suggest that effective leadership in contemporary organizations is not a matter of choosing the "right" style, but of dynamically calibrating styles in response to multiple determinants. These determinants include:

(1) the level of environmental uncertainty and time pressure;
(2) the maturity and experience of employees;
(3) the hierarchical position and responsibility distribution within the organization;
(4) cultural expectations regarding authority and structure; and
(5) sector-specific demands related to innovation, safety, or regulation.

Sectoral Sensitivity and Leadership Logic

Sectoral context plays a particularly important role in shaping the functional value of leadership style combinations. In highly innovative, technology-driven sectors, such as advanced manufacturing, software development, or aerospace engineering, leadership often oscillates between highly directive decision-making and selective participatory processes. These environments are characterized by extreme performance pressure, compressed timelines, and high-stakes outcomes, which amplify the need for rapid, centralized decisions. At the same time, sustained innovation requires expertise-driven input, psychological safety, and trust among highly skilled professionals.

A frequently cited contemporary example is Elon Musk, whose leadership approach—documented in authorized biographical accounts—illustrates an extreme but instructive case of style combination. Musk is known for employing intense directive leadership, particularly in moments of crisis, production bottlenecks, or technological risk. These behaviors align with the stabilizing and clarifying function of autocratic leadership identified in the present study. Simultaneously, his leadership relies on selective empowerment of expert teams, tolerance for dissent in technical discussions, and strong mission-driven meaning-making, which resonate with elements of democratic and authentic leadership.

For analytical balance, it is important to contrast this model with leadership approaches more typical of regulated or people-intensive sectors, such as healthcare, education, or public administration. In these contexts, excessive directive control may undermine professional autonomy, ethical standards, and intrinsic motivation. Here, democratic and authentic leadership styles tend to play a more central role, ensuring procedural fairness, moral legitimacy, and sustained engagement. Directive leadership remains relevant, but primarily as a situational intervention, for example during emergencies or systemic breakdowns.

The present study modestly contributes to the understanding of leadership and job satisfaction by demonstrating that leadership styles function as regulatory tools rather than stable traits. Their effectiveness depends on how they are combined, sequenced, and ethically governed over time. In culturally specific contexts characterized by relatively high uncertainty avoidance and expectations for directive clarity—this combinatory logic becomes particularly instrumental.

Job satisfaction in contemporary organizational environment is best supported not by adherence to a single leadership ideology, but by leaders' capacity to diagnose context, read organizational signals, and flexibly integrate directive, participatory, and authentic behaviors. Thus, leadership is emerging as a dynamic central process to organizational health in the current times of constant adaptation to the new reality and long-term development context.

Bibliography

Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty-year journey into the intriguing world of culture and leadership. In: The Leadership Quarterly, 23(3), 504–518.

Eurofound. (2021). Living, working and COVID-19. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Hofstede, G. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. In: American Psychologist, 76(1), 63–77.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. In: Journal of Management, 34(1), 89–126.

BEYOND THE ILLUSION OF EMPOWERMENT: AUTONOMY, CARE, AND CULTURAL DIMENSIONS IN CONTEMPORARY ORGANISATIONS

Maria Vathi, PhD Candidate, Sofia University "St. Kl. Ohridski"

Abstract: Despite the growing emphasis on empowerment and wellbeing in organisational discourse, many workplaces remain structured around top-down decision-making that limits genuine autonomy. This paper argues that such hierarchies produce a powerless effect, whereby employees are nominally empowered but practically excluded from meaningful agency. Drawing on feminist theories of relational autonomy (Mackenzie & Stoljar, 2000) and the ethics of care (Tronto, 1993), the paper demonstrates how structural inequality and authoritarian leadership erode trust, belonging, and psychological safety, while wellbeing initiatives often target individual coping rather than systemic causes of demoralisation. Through applied insights from digital product teams in the health sector, the analysis shows how empowerment rhetoric is frequently co-opted by managerial control. The paper proposes a shift toward structural care, reframing wellbeing as an organisational condition grounded in shared authority, collective responsibility, and ethical leadership.

Keywords: empowerment, autonomy, care, cultural dimensions, health sector

In recent decades, concepts such as empowerment, autonomy, and participatory leadership have become central to organisational discourse, particularly within knowledge-intensive and innovation-oriented sectors. Organisations increasingly present themselves as flat, agile, and people-centred, emphasising employee voice, ownership, and wellbeing as markers of modern leadership. Despite this emphasis, empirical research consistently documents high levels of burnout, disengagement, and declining psychological safety across industries (Maslach & Leiter, 2016, p. 103–105).

This paper argues that the failure of empowerment initiatives cannot be adequately explained by individual deficits such as lack of resilience, motivation, or skill. Instead, it reflects a structural contradiction embedded in contemporary organisational arrangements: people become 'owners' of processes they cannot influence.

As Barker (1993, p. 408–412) demonstrates in his analysis of concertive control, decentralisation of responsibility often coincides with centralisation of authority, producing systems that demand self-regulation without shared governance. Argyris (1998, p. 98–101) similarly critiques empowerment rhetoric as masking enduring asymmetries of power. Within such systems, autonomy becomes symbolic. Employees may be encouraged to "take ownership" or "speak up," while strategic priorities, resource allocations, and risk decisions are finalised elsewhere.

To address this gap, the paper draws on feminist theories of relational autonomy and ethics of care, which challenge individualistic accounts of agency by emphasising the social, relational, and institutional conditions necessary for autonomy (Mackenzie & Stoljar, 2000, p. 4–7). Ethics of care further reframes responsibility as a collective and organisational obligation, foregrounding attentiveness, responsiveness, and accountability at the level of governance (Tronto, 1993, p. 102–107).

By integrating these philosophical insights with organisational psychology, the paper proposes a structural rethinking of empowerment, arguing that autonomy and wellbeing emerge not from individual commitment alone, but from organisational designs that align power, responsibility, and care. The analysis is conceptual rather than empirical.

The concept of empowerment has become a cornerstone of contemporary leadership and organisational development literature. In organisational psychology, empowerment is commonly conceptualised as a psychological state characterised by perceived meaning, competence, self-

determination, and impact (Conger & Kanungo, 1988, p. 471–474). This framework has shifted attention toward employees' subjective experiences of agency and motivation and has informed a wide range of leadership and human resource practices. However, critical organisational scholarship has questioned the extent to which empowerment initiatives genuinely redistribute power within organisations. Barker's (1993, p. 408–415) analysis of concertive control demonstrates how ostensibly participatory organisational forms can intensify control rather than reduce it.

In self-managing teams, responsibility for coordination and performance is decentralised, while authority remains centralised at higher organisational levels, particularly with respect to strategic priorities, resource allocation, and risk management. Argyris (1998, p. 98–103) similarly critiques empowerment rhetoric as masking enduring asymmetries of power, noting that employees are encouraged to take ownership while the scope of permissible influence remains tightly constrained. In such contexts, empowerment functions less as shared governance and more as a mechanism for distributing accountability downward without a corresponding redistribution of authority.

From this perspective, autonomy must be understood as an organisational condition rather than a purely psychological perception. It depends on institutional arrangements that determine access to information, recognition of expertise, and participation in decision-making. When these arrangements remain opaque or centralised, empowerment initiatives are unlikely to produce sustainable improvements in wellbeing or performance.

Feminist philosophical accounts of autonomy offer a critical alternative to individualistic and procedural models prevalent in organisational discourse. Relational autonomy theorists argue that autonomy is constituted through social relationships, institutional contexts, and power structures rather than exercised in isolation (Mackenzie & Stoljar, 2000, p. 13–18).

The ethics of care tradition extends this analysis by reframing responsibility as a collective and institutional practice. Tronto (1993, p. 126–136) conceptualises care as comprising attentiveness, responsibility, competence, and responsiveness, shifting the focus from individual coping strategies to systemic accountability. Applied to organisational contexts, this perspective foregrounds questions of who bears the consequences of decisions, who has the authority to address emerging risks, and how feedback is integrated into governance. When organisations demand responsibility without providing corresponding authority, care is effectively externalised onto individuals, resulting in moral distress and demoralisation.

One of the most pervasive psychological consequences of top-down leadership structures is demoralisation rather than simple exhaustion. While burnout is often attributed to workload or time pressure, organisational psychology research increasingly recognises that disengagement and cynicism emerge from structural conditions that undermine agency and meaning (Maslach & Leiter, 2016, p. 104–106). People lose their sense of agency and contribution, leading to demoralization. In such contexts, emotional labour becomes central to sustaining organisational functioning. Hochschild's (1983, p. 7–11) concept of emotional labour is particularly relevant, as employees are expected to display commitment, adaptability, and optimism despite limited participation in decision-making processes.

The cumulative psychological effects of these dynamics include diminished psychological safety. Psychological safety refers to the shared belief that speaking up about concerns or risks will not result in negative consequences (Edmondson, 1999, p. 356–360). When feedback is formally invited but routinely overridden, employees learn that voice is symbolic rather than consequential. These outcomes cannot be addressed through individual-level interventions alone. Wellbeing programmes and resilience training may offer temporary relief, but without structural changes to

decision-making and authority distribution, they risk shifting responsibility for coping onto individuals rather than organisations.

Top-down leadership structures also generate significant cultural consequences, particularly in organisations characterised by diverse national, professional, or disciplinary backgrounds. Cross-cultural communication research demonstrates that norms surrounding authority, feedback, and participation vary substantially across contexts (Hall, 1976, p. 91–95). When decision-making processes lack transparency, these differences become sources of misinterpretation rather than productive diversity. These dynamics intersect with gendered expectations around communication and relational labour, erode trust, distort communication, and undermine the ethical foundations of organisational life.

Psychological and cultural consequences do not occur in isolation but interact cumulatively, particularly in high-stakes environments. Digital health and clinical trial organisations offer a salient context for examining the structural conditions of autonomy and leadership. Despite heightened regulatory and ethical demands, leadership practices often reproduce familiar patterns of centralised decision-making and decentralised accountability. Product teams and technical leads are held responsible for delivery, quality, and risk mitigation, while strategic decisions regarding scope, prioritisation, and resources are made elsewhere.

Internal pulse survey patterns reflect dissatisfaction with leadership transparency and decision visibility, alongside perceptions of limited support when risks are raised. These findings align with research linking opaque decision-making to reduced psychological safety and disengagement (Edmondson, 1999, p. 353–356). Gendered patterns in feedback further suggest that relational and process-oriented concerns are articulated but insufficiently integrated into governance structures (Meyerson & Fletcher, 2000, p. 128–131).

This context highlights the need for structural approaches to autonomy and care and provides the empirical foundation for the Structural–Cultural Care Model. It's proposed as an integrative framework for leadership and organisational development, designed to address the limitations of empowerment initiatives that focus primarily on individual attitudes, skills, or wellbeing practices. Drawing on feminist theories of relational autonomy and ethics of care, the model offers a framework that is both normatively grounded and practically applicable.

The model consists of three interdependent dimensions: structural care, cultural reflexivity, and ethical alignment. When any one dimension is absent, empowerment remains partial or symbolic; sustainable autonomy emerges only when all three are aligned. Structural care focuses on redesigning organisational systems to align responsibility with authority and decision-making power. Transparency, in this context, requires more than post-hoc explanations; it involves making the reasoning and trade-offs behind decisions visible at an early stage. Structural care also entails redistributing decision-making authority in alignment with expertise, clarifying authority boundaries, and eliminating informal or "shadow" hierarchies. Persistent misalignment between these elements is a key driver of demoralisation and moral distress and by aligning expectations with actual agency, structural care establishes the institutional foundation for sustainable autonomy and wellbeing.

While structural conditions are necessary, they are not sufficient. Cultural reflexivity addresses how autonomy, participation, and leadership are interpreted across different cultural contexts. Cross-cultural research shows that differences in power distance, directness, and context sensitivity shape how organisational practices are experienced (Hall, 1976, p. 101–105). Without explicit reflection on these differences, practices intended to empower may be experienced as exclusionary. Cultural reflexivity also encompasses gendered and professional cultures within organisations. Feminist scholarship highlights how relational, affective, or process-oriented

contributions are often marginalized in formal decision-making, producing forms of epistemic injustice (Fricker, 2007, p. 1–7). By addressing these dynamics, cultural reflexivity expands the range of perspectives recognised as legitimate inputs into governance. Ethical alignment reframes responsibility as an organisational practice rather than an individual moral burden, situating care at the level of governance (Tronto, 2013, p. 35–39). Failures of care are therefore institutional rather than interpersonal, manifested in ignored feedback, opaque decision-making, and persistent misalignments between authority and responsibility.

Ethical alignment requires leadership to move beyond symbolic acknowledgement of employee concerns toward structurally enacted responsiveness. In regulated contexts such as digital health and clinical trial organisations, this alignment is inseparable from patient safety and organisational integrity, as employees are expected to uphold ethical and regulatory standards while often lacking sufficient authority to influence risk-related decisions.

Together, these dimensions highlight that autonomy, care, and responsibility are mutually dependent organisational conditions. By integrating structural, cultural, and ethical considerations, the model shifts the focus from individual adaptation to organisational responsibility, offering a foundation for rethinking empowerment and leadership in complex, high-stakes environments.

The analysis presented in this paper demonstrates that the gap between organisational rhetoric of empowerment and employees' lived experiences of autonomy cannot be explained by individual deficits in motivation or resilience, but reflects a structural misalignment in contemporary leadership and organisational design.

Feminist theorists remind us that care, recognition, and voice are not abstractions; they are the conditions that make agency possible, applied insights from digital health contexts, the analysis reframes empowerment as a condition shaped by power distribution, recognition, and institutional responsibility.

When accountability is decoupled from authority, feedback becomes symbolic and emotional labour intensifies, contributing to demoralisation. Philosophically, the paper challenges individualistic models of autonomy by foregrounding relational and care-based approaches to responsibility.

The applied analysis highlights the particular urgency of these dynamics in regulated, high-stakes environments such as digital health and clinical trial organisations, where misalignments between agency and accountability carry implications for patient safety and organisational integrity. Ultimately, the argument is that empowerment cannot be achieved through rhetoric. Autonomy emerges when organisational structures enable meaningful participation and align responsibility with influence.

Bibliography

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2, p. 350–383. Ithaca, NY: Cornell University.

Fricker, M. (2007). Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing. Oxford: Oxford University Press.

Hall, E. T. (1976). Beyond culture. New York: Anchor Books.

Hochschild, A. R. (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. Berkeley, CA: University of California Press.

Mackenzie, C., & Stoljar, N. (Eds.). (2000). Relational autonomy: Feminist perspectives on autonomy, agency, and the social self. Oxford: Oxford University Press.

Tronto, J. C. (1993). Moral boundaries: A political argument for an ethic of care. New York: Routledge.

Tronto, J. C. (2013). Caring democracy: Markets, equality, and justice. New York: New York University Press.

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. In: Gender & Society, Vol. 4, No. 2, p. 139–158. Thousand Oaks, CA: Sage.

Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. In: Harvard Business Review, Vol. 76, No. 3, p. 98–105. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 38, No. 3, p. 408–437. Ithaca, NY: Cornell University.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. In: Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, p. 471–482. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. In: World Psychiatry, Vol. 15, No. 2, p. 103–111. Hoboken, NJ: Wiley.

Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. In: Harvard Business Review, Vol. 78, No. 1, p. 127–136. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

BURNOUT IN DIGITALIZATION CHANGES IN THE IT INDUSTRY

Gloriya Filipova, MA, Chaos Software

БЪРНАУТ ПРИ ДИГИТАЛНИ ПРОМЕНИ В ИТ ИНДУСТРИЯТА

Глория Филипова, магистър, Хаос Софтуер

Резюме: Проучването разглежда връзката между традиционния и дигиталния бърнаут в ИТ индустрията, като изследва техните дефиниции, измерения и практически проявления. Анкетирани са 94 служители, като традиционния бърнаут бе измерен със Скалата за бърнаут на Олденбург (OLBI), а дигиталния със Скалата за дигитален бърнаут (Digital Burnout Scale). Изследването анализира демографските различия, спецификите на бърнаута в ИТ сферата, както и корелациите и влиянието между дигиталния и традиционния бърнаут. Корелационният анализ показва силна отрицателна връзка между дигиталния и традиционния бърнаут, а регресионният анализ показва, че дигиталният бърнаут предсказва традиционния бърнаут, но всички наблюдавани връзки са отрицателни.

Ключови думи: традиционен бърнаут, дигитален бърнаут, ИТ индустрия, дигитални промени

Abstract: This study examines the relationship between traditional occupational burnout and digital burnout in the IT industry by researching their definitions, dimensions, and practical manifestations in the IT field. 94 professionals were surveyed, measuring traditional burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) and digital burnout with the Digital Burnout Scale. The research analyzes demographic differences, IT-specific burnout characteristics, and the correlations and influence between digital and traditional occupational burnout. The correlation analysis reveals a strong negative relationship between digital burnout and traditional burnout, and regression analysis shows that digital burnout significantly predicts traditional burnout, with all observed relationships being negative.

Keywords: traditional occupational burnout, digital burnout, IT industry, digitalization changes

The term “burnout” became very popular in the last decade and I would argue that it has even become a buzz word that is often to be heard in conversations in different settings, be it workplace or personal. People use it on an everyday basis to express that they are tired or stressed. However, experiencing burnout doesn’t mean that you are just tired, it goes far deeper than this and the last 50 years of research prove that it has severe implications on the mental and physical wellbeing of an individual, as well as on their productivity, which also affects the organization they are working in.

The “father” of burnout is considered to be Herbert J. Freudenberger who came up with the idea while he was involved in the Free Clinic movement in the USA in the 1970s. (Fontes, 2020) Freudenberger himself shared his own experiences with burnout, describing it this way: “The whole atmosphere builds up to it, until you finally find yourself, as I did, in a state of exhaustion”. (Freudenberger, 1973)

In May 2019, the World Health Organisation (WHO) included burnout in the 11th Revision of the International Classification of Diseases (ICD–11) as an occupational phenomenon, defining it as a syndrome caused by unmanaged workplace stress, characterized by exhaustion, mental distance or negativity toward work, and reduced professional effectiveness. It is defined as “a syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed. It is characterized by three dimensions: feelings of energy depletion or exhaustion; increased mental distance from one’s job, or feelings of negativism or cynicism related to one’s job; and a sense of ineffectiveness and lack of accomplishment” (WHO, 2022).

One specific type of burnout that IT professionals are prone to because of the nature of their work is the digital burnout. While the traditional burnout is caused by long working hours, emotional and physical exhaustion, and stress, digital burnout is caused by spending too much time

in a digital environment. Digital burnout can also lead to serious consequences such as decreased productivity and inability to be present (Spalding, 2015).

There is no widely acclaimed definition of digital burnout as the ones for the general burnout, but I will summarize some of the key characteristics of digital burnout as found in various online resources. The McLean Hospital website (McLean Hospital, 2025) defines it as “feelings of exhaustion, anxiety, depression, or diminished interest in a job stemming from too much time on digital devices”. According to Medium (2024) digital burnout is defined by “emotional, mental, and even physical exhaustion that arises from prolonged, excessive use of digital devices, social media, and online platforms” with key symptoms including constant overwhelm, fatigue and loss of motivation, caused by the pressure to always be "on", the information overload and the lack of boundaries between work and relaxation.

The Digital Burnout Scale which was used for this research also doesn’t include a precise definition of digital burnout. However, it splits it into three categories (digital aging, digital deprivation and emotional exhaustion), which I define based on my understanding of the questions each one includes and what they examine:

Digital aging examines how intense or excessive use of digital technology can cause psychological, cognitive, physical, and social effects such as reduced focus and memory, increased stress, depression, and loneliness, physical strain, and reduced social engagement.

Digital deprivation examines how the reduced access to digital devices leads to psychological discomfort, anxiety and fear of disconnection. It also shows how attached a person is to their digital devices in the way of compulsive checking of accounts and messages. There could be considered an identity dimension as well, manifesting in the feeling incomplete or “naked” without devices.

Emotional exhaustion examines the psychological fatigue that comes from prolonged use of digital devices, characterized by feelings of exhaustion, emotional numbness, irritability, and weakened personal relationships.

There is already research showing that the long screen time leads to increased mental health issues. Zablotsky et al. (2025) who researched U.S.A. teenagers found that the teenagers who spend more than 4 hours a day of screen time are more likely to have symptoms of depression (25.9%) and anxiety (27.1%), compared to the teenagers who spend less than 4 hours of screen time a day with depression (9.5%) and anxiety (12.3%). So, what happens when this excessive use of digital devices reaches the digital burnout stage? A Forbes article (Montanez, 2025) summarizes five neurological signs that can show a person is experiencing digital burnout:

- digital echo responses, where the brain becomes stuck in anxiety-driven loops of compulsive checking;
- digital hoarding, where disorganized files reflect decision fatigue attention fragmentation, as constant multitasking weakens the brain’s focus networks;
- digital social withdrawal, where employees disengage from online interactions because of the higher cognitive load of virtual communication;
- anticipatory digital stress, where workers feel anxious about future digital demands even before they occur.

The current research, conducted via an online survey among 94 professionals in the IT industry aimed to examine if there are differences in experiences of burnout according to the respondents’ demographics and job characteristics, and if burnout is influenced by digital burnout. All respondents work in the IT industry with 51 working in technical roles such as software development, engineering, QA, and data Science and 42 working in supporting roles such as finance, operation, sales, customer success, HR, product and marketing. According to their employment type, 86 were full-time and 8 were part-time employees. In terms of demographics,

out of the 94 respondents 50 were under 25 and 44 were above 35 years old, 36 were women and 58 were men. When it comes to level in the organization 75 were individual contributors, 16 were team leaders and middle managers and 3 were senior and executive managers. The level of education was also examined and the results show that 13 respondents had a high school degree, 40 had Bachelor's, 38 Master's and 3 a Doctorate. No data on location was collected, but the survey was disseminated mainly among professionals based in Europe and the U.S.A.

The first hypothesis of the research was that different demographics have different experiences of burnout, and this was partially proven by the results. Even though not all demographic aspects and not in all burnout subscales, there are some differences in the experiences of burnout in terms of gender, and in digital burnout in terms of age, gender, level in the organization, and employment type. No differences were found in people with different education levels or field of work of both in terms of burnout and digital burnout.

To measure burnout the Oldenburg Digital Burnout Inventory was used. The scale is designed to measure burnout in professionals from different fields and consist of 16 items divided in two categories - exhaustion and disengagement and measures both physical and mental signs of burnout (NovoPsych):

Exhaustion is related to physical and mental fatigue and the need to rest.

Disengagement is related to a person distancing themselves from their work in a negative way, including having negative attitudes and behavior about their work.

When it comes to the total burnout scores on the OLBI scale, statistically significant differences are found only in gender with women reporting higher burnout scores ($M = 38.17$, $SD = 7.04$) than men ($M = 34.59$, $SD = 5.58$). Differences in burnout were also examined by age, field of work, employment type, education level, and organizational level, but no significant differences were found for total burnout or its subscales of exhaustion or disengagement (all $p > .05$).

More differences were to be found in the experiences of digital burnout, which was measured with the Digital Burnout Scale, split into three categories:

- Digital aging examines how intense or excessive use of digital technology can cause psychological, cognitive, physical, and social effects.
- Digital deprivation examines how the reduced access to digital devices leads to psychological discomfort, anxiety and fear of disconnection.
- Emotional exhaustion examines the psychological fatigue that comes from prolonged use of digital devices.

For total digital burnout the gender analyses showed that men reported higher total digital burnout scores ($M = 86.66$, $SD = 14.84$) compared to women ($M = 79.42$, $SD = 15.21$), $p = .025$. No statistically significant differences were observed across age groups, field of work, employment type, education level, or organizational level, (all $p > .05$). In the subscale of digital deprivation there were statistically significant differences with older employees reporting higher scores ($x = 21.82$, $SD = 5.49$) than younger employees ($M = 19.46$, $SD = 5.35$), $p = .038$. In the subscale of digital aging, men scored significantly higher ($M = 43.28$, $SD = 7.90$) than women ($M = 38.89$, $SD = 8.70$), $p = .014$. When it comes to emotional exhaustion, we see the most differences with people in different organizational levels with senior and executive leaders experiencing the highest levels ($M = 23.00$, $SD = 2.64$), followed by individual contributors ($M = 22.20$, $SD = 4.26$) and team leaders and middle managers ($M = 19.25$, $SD = 4.05$), $p = .038$. Differences were also visible in the employment type with full time employees reporting higher emotional exhaustion ($M = 21.4535$, SD 4.27) than part-time employees ($M = 24.62$, SD 3.85), $p = .046$

The second hypothesis of the research assumed that there is correlation between digital burnout and traditional burnout in the experiences of the employees. The results of the correlation

showed a strong relationship between the two phenomena with the total score on digital burnout showing a strong negative correlation with burnout ($r = –.670$, $p < .001$). Looking into the subscales in Table 1, we see that digital aging ($r = –.717$, $p < .001$), digital deprivation ($r = –.395$, $p < .001$), and emotional exhaustion from digital burnout were negatively correlated with the overall burnout scores, indicating that higher levels of digital strain were associated with higher burnout. Within the burnout subscales exhaustion ($x = 18.33$, $SD = 3.44$) and disengagement ($x = 17.63$, $SD = 3.50$) we find that they are highly interrelated ($r = .690$, $p < .001$) and strongly predictive of the total scores on burnout ($r = .918$ and $r = .921$, $p < .001$, respectively). These findings suggest that digital burnout is a significant contributing factor to the employees' overall burnout experiences.

Table 1. Correlations between digital burnout and traditional burnout

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Digital aging	41.6	8.44	—						
2. Digital deprivation	20.56	5.52	.516**	—					
3. Emotional exhaustion	21.72	4.31	.585**	.496**	—				
4. Digital Burnout total	83.88	15.32	.902**	.785**	.783**	—			
5. Exhaustion	18.33	3.44	-.744**	-.404**	-.471**	-.688**	—		
6. Disenga-gement	17.63	3.5	-.576**	-.322**	-.398**	-.546**	.690**	—	
7. Burnout total	35.96	6.39	-.717**	-.395**	-.473**	-.670**	.918**	.921**	—

The third hypothesis of the research assumed that there is a relationship between digital burnout and traditional burnout, with high levels of digital burnout leading to high levels of burnout.

Regression analyses was completed to prove this hypothesis and the results demonstrated that digital burnout dimensions significantly predicted traditional burnout, but all relationships were negative (Table 2), meaning that high levels of digital burnout lead to low levels of traditional burnout. Digital aging emerged as the strongest predictor, explaining 51.4% of the variance in burnout ($R^2 = .514$, $F(1,92) = 97.39$, $p < .001$), with higher digital aging associated with lower burnout levels ($\beta = –.717$). Digital deprivation also significantly predicted burnout but with a weaker effect, accounting for 15.6% of the variance ($R^2 = .156$, $F(1,92) = 16.98$, $p < .001$; $\beta = –.395$). Emotional exhaustion had moderate influence, explaining 22.3% of the variance ($R^2 = .223$, $F(1,92) = 26.45$, $p < .001$; $\beta = –.473$). Finally, the overall digital burnout score significantly predicted burnout, accounting for 45.0% of the variance ($R^2 = .450$, $F(1,92) = 75.13$, $p < .001$; $\beta = –.670$). Together, these findings suggest that higher self-reported digital burnout is paradoxically linked to lower levels of traditional burnout, raising questions about whether digital burnout reflects a qualitatively different construct or whether individuals experiencing digital strain are mobilizing

coping strategies that reduce broader burnout symptoms. One explanation for these results could be that the Digital Burnout Scale measures digital burnout experiences that are not strictly related to the workplace, but also examine personal use of digital devices and their influence on the users.

Table 2. The influence of digital burnout on traditional burnout

Predictor / Model	B (Unstd.)	SE	β (Std.)	t	p	R	R^2	Adj. R^2	F
Model 1: Digital Aging on Burnout									
Constant	58.52	2.332	–	25.09	<.001				
Digital Aging	-0.542	0.055	-0.717	-9.869	<.001	0.717	0.514	0.509	97.389**
Model 2: Digital Deprivation on Burnout									
Constant	45.355	2.36	–	19.218	<.001				
Digital Deprivation	-0.457	0.111	-0.395	-4.121	<.001	0.395	0.156	0.147	16.983**
Model 3: Emotional Exhaustion on Burnout									
Constant	51.163	3.014	–	16.975	<.001				
Digital Emotional Exhaustion	-0.7	0.136	-0.473	-5.142	<.001	0.473	0.223	0.215	26.445**
Model 4: Digital Burnout on Burnout									
Constant	59.408	2.75	–	21.605	<.001				
Digital Burnout	-0.28	0.032	-0.67	-8.668	<.001	0.67	0.45	0.444	75.130**

In conclusion, demographic differences play a limited role in traditional burnout but a stronger one in digital burnout. Traditional burnout is relatively consistent across most demographic groups, with gender being the only factor showing a significant difference. At the same time, digital burnout varies more clearly by age, gender, organizational level, and employment type. This shows that traditional burnout in digitally intensive work environments such as the one in the IT sector cannot be fully understood through traditional burnout measures alone. This also shows that when organizations aim to prevent and address traditional and digital burnout, they need to avoid generic approaches and concretely address demographic-specific and role-specific context.

Bibliography

Demerouti, E. (1992), Oldenburg Burnout Inventory (OLBI). (n.d.). NovoPsych. <https://novopsych.com/assessments/well-being/oldenburg-burnout-inventory-olbi/>, (accessed Feb. 7th 2026)

ERTEN, P., & ÖZDEMİR, O. (2020). The Digital Burnout Scale Development Study. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21. <https://doi.org/10.17679/inuefd.597890>, (accessed Feb. 7th 2026)

Fontes, F. (2020, December). Herbert J. Freudenberger and the making of burnout as a psychopathological syndrome. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/346586006_Herbert_J_Freudenberger_and_the_making_of_burnout_as_a_psychopathological_syndrome>, (accessed Feb. 7th 2026)

Freudenberger, H. J. (1973). The psychologist in a free clinic setting: An alternative model in health care. Psychotherapy: Theory, Research & Practice, 10(1), 52–61. <https://doi.org/10.1037/h0087545> , (accessed Feb. 7th 2026)

International Classification of Diseases Eleventh Revision (ICD-11). Geneva: World Health Organization; 2022. License: CC BY-ND 3.0 IGO. <https://icd.who.int/en/> (accessed Feb. 7th 2026)

McLean Hospital (2025, July 21). Feeling Fried? 5 Simple Strategies To Beat Digital Burnout. <https://www.mcleanhospital.org/essential/digital-burnout > (accessed Feb. 7th 2026)

Medium (2024, November 19). The Rise of Digital Burnout: Are We Losing the Joy of Online Connection? <https://medium.com/@hgpierr/the-rise-of-digital-burnout-are-we-losing-the-joy-of-online-connection-2be1cab38028> (accessed Feb. 7th 2026)

Montanez, R. (2025, February 11). 5 Neurological Signs Of Digital Fatigue—And How To Fix Them. Forbes. https://www.forbes.com/sites/rachelmontanez/2025/02/11/neurological-signs-to-prevent-digital-burnout/ (accessed Feb. 7th 2026)

Spalding, C., (2015, October 23). Digital burnout in the workplace, Tuesday Consulting. <https://tuesday.co.za/news/thought-leadership/tackling-digital-burnout-in-the-workplace/> (accessed Feb. 7th 2026)

Zablotsky, B., Ng, A. E., Black, L. I., Haile, G., Bose, J., Jones, J. R., & Blumberg, S. J. (2025). Associations Between Screen Time Use and Health Outcomes Among US Teenagers. Preventing Chronic Disease, 22. <https://doi.org/10.5888/pcd22.240537> (accessed Feb. 7th 2026)

СМИСЛЕН ТРУД И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ РАБОТА И ЛИЧЕН ЖИВОТ СРЕД СЪТРУДНИЦИ И РЪКОВОДИТЕЛИ В ТЕХНОЛОГИЧНИЯ СЕКТОР

Ани Гиргицова-Димитрова, докторант, ИИНЧ, БАН

MEANINGFUL WORK AND WORK-LIFE INTERACTION AMONG INDIVIDUAL CONTRIBUTORS AND MANAGERS IN THE TECHNOLOGY SECTOR

Ani Girgitsova-Dimitrova, PhD Candidate, Institute for Population and Human Studies, Bulgarian Academy of Sciences

Резюме: Изследването сравнява преживяването на смислен труд и взаимодействието между работа и личен живот сред сътрудници (N=182) и ръководители (N=108) от България, Индия и САЩ. Теоретичната рамка стъпва на утвърдени модели за смислен труд (Lips-Wiersma & Wright, 2012) и взаимовръзката между работа и личен живот (Geurts et al., 2005). Смисленият труд се операционализира чрез четири проявления: принос и значимост, подкрепа и приемане на реалността, баланс и вътрешен интегритет, а взаимодействието между работа и личен живот чрез позитивните и негативните преноси в двете посоки. Ръководителите отчитат по-високи нива на цялостен смислен труд, както и на принос и значимост. По отношение на взаимодействието между работа и личен живот, ръководителите отчитат по-високи стойности на положително влияние на работата към личния живот. Сътрудниците проявяват по-високи нива на негативен пренос от личния живот към работата. Проведените регресионни анализи разкриват различни модели на взаимовръзка между измеренията на смисления труд и посоките на преноса между работа и личен живот. Най-изразените тенденции сочат, че вътрешният интегритет и балансът при ръководителите, както и балансът при сътрудниците, намаляват негативните преноси от работа към личния живот. Приносът и значимостта при двете групи засилва положителния пренос от работата към личния живот, но също така увеличава и негативния пренос от работата към личния живот. Изследването допринася за разбирането на ролево-специфичните механизми, по които смисленият труд влияе на взаимодействието между работа и личен живот.

Ключови думи: смислен труд, работа-личен живот, технологичен сектор

Abstract: The present study compares experiences of meaningful work and work-life interaction among individual contributors (N=182) and managers (N=108) from Bulgaria, India and the United States. The theoretical framework draws on models of meaningful work (Lips-Wiersma & Wright, 2012) and work-life interaction (Geurts et al., 2005). Meaningful work is examined through four dimensions: contribution and significance, support and acceptance of reality, balance, and integrity. The interaction between work and personal life is explored through positive and negative interference in both directions. Managers report higher overall levels of meaningful work, contribution and significance, as well as higher positive work-life interference. Individual contributors report higher levels of negative life-work interference. The regression analyses reveal different patterns linking the dimensions of meaningful work to the directions of work–life interference. The most pronounced trends indicate that integrity and balance among managers, as well as balance among employees, reduce negative work-life interference. Among managers, integrity also mitigates negative life-work interference. Contribution and significance, both for managers and employees, enhances positive work-life interference, but also increases negative work-life interference. The study contributes to the understanding of role-specific mechanisms through which meaningful work facilitates work-life interaction.

Keywords: meaningful work, work-life interaction, technology sector

Въведение

През последните десетилетия темата за смисления труд привлича засилен интерес от страна на трудови психолози, икономисти, социолози, философи, изследователи в областта на етиката. Систематичните обзори разглеждат множество емпиричните проучвания и концептуациите на конструкта (Rosso, Dekas, & Wrzesniwski, 2010, Bailey et al., 2018).

Фокусът е насочен предимно върху позитивните ефекти на смисления труд върху общото благополучие (van Wingerden & van der Stoep, 2017), удовлетвореността от живота (Arnoux-Nicolas et al., 2016), баланса между работа и личен живот (Tummers & Knies, 2013). Темата за съчетаването на работа и личен живот и по-специално за конфликта между работа и семейство, също фокусира изследователски интерес от десетилетия (Greenhaus & Beutell, 1985; Андреев и др., 2013). През годините се наблюдава и развитие на възгледите за взаимодействието между работа и личен живот към модели, които включват позитивни форми на взаимодействие (Greenhaus & Powell, 2006). През призмата на модела за обогатяване между работата и семейството (Greenhaus & Powell, 2006), смисленият труд се разглежда като ресурс, който се пренася към други аспекти на живота.

В сравнение с богатството от изследвания за влиянието на смисления труд в организационен контекст, малък е броят на изследванията, които разглеждат смисления труд и връзката му със съчетаването на работата и личния живот (Lysova, 2019; Ba', 2014). Технологичният сектор задава интересен за изследване контекст на тези динамики. Глобалното сътрудничество, работата през множество часови зони и високото когнитивно натоварване, характерни за индустрията, създават специфични условия на взаимодействие между работата и личния живот.

Теоретична рамка

В съвременната литература е налице огромно разнообразие от възгледи, теории и разбирания за смисления труд (Rosso, Dekas, & Wrzesniwski, 2010; Bailey et al., 2018). Определенията за смислен труд най-често се свързват с усещането, че трудът е удовлетворяващ за себе си и другите, допринася към по-голяма кауза, и води до принадлежност към по-голяма група (Rosso, Dekas, & Wrzesniwski, 2010). Темата за смисления труд би могла да се свърже с класическите теории за мотивацията (Maslow, 1965; Alderfer, 1972; Herzberg et al, 1959). В съвременните идеи за смисления труд може да бъде открито влиянието на концепцията за евдемоничното благополучие (Ryan & Deci, 2001) и разглеждането на субективното психично благополучие като справяне с екзистенциални предизвикателства, личностен растеж и реализиране на личния потенциал (Ryan & Deci, 2001; Бакалова, Бакрачева и Мизова, 2015). През призмата на процесните теории за мотивацията (Илиева, 2009), най-често смисленият труд се свързва с Модела за характеристиките на работата и разглеждането на смисления като обусловена от три ключови елемента: разнообразие на уменията, значимост и цялостност на задачата (Hackhman & Oldham, 1976). Фокусът на изследователите се свързва главно със субективното преживяване на смисленост в труда. Смисленият труд носи индивидуално субективно преживяване на екзистенциална значимост (Lips-Wiersma & Wright, 2012) и помага да се отговори на въпроса „Защо съм тук? ". В рамките на разбирането на смисления труд като субективно преживяване, се оформя теоретичен модел, който разглежда смисления труд като резултат от съгласуваността на четири области: преживяване на единство с другите, интегритет със себе си, изразяване на цялостния потенциал, служене на другите (Lips-Wiersma & Wright, 2012; Lips-Wiersma & Morris, 2009). Допълнителен слой на разглеждане на смисления труд е това, че той трябва да бъде възприеман като вдъхновяващ и обнадеждаващ, но същевременно основан на реалността (Lips-Wiersma, Haar & Wright, 2018). В рамките на този модел се оформя необходимостта от баланс между дименсиите: потребността на посрещнеш своите собствени потребности и тези на другите, както и между потребността за действие и осмисляне. С други думи, служителят преживява труда си като

по-смислен, когато повечето от димeнсиите са налице и по-малко смислен, когато някоя от тях отсъства.

Взаимодействие между работа и личен живот

Ранните дискусии се фокусират върху начина, по който „работната и семейната област са несъвместими в някакъв аспект“ (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77) с фокус върху негативния аспект и конфликта между двете области. От друга страна, по-актуални изследвания започват да проучват и позитивните и обогатяващи ефекти между ролите (Greenhaus & Beutell, 2006). Обогатяването на работа и семейство се дефинира като степента, в която преживяванията в едната роля повишават качеството на живот в друга роля (Greenhaus, 2006). Според този модел ресурсите, които се генерират в едната роля (умения, перспективи, психологически и физически ресурси, социални ресурси, гъвкавост, материални ресурси) могат да насърчат високо представяне и позитивен афект в другата роля.

В рамките на тази дискусия смисленият труд се обособява като релевантен конструкт. От една страна той подпомага процесите на позитивна интеграция между семейството и личния живот и кара хората да са активно въвлечени в своя живот (Ba’, 2014). От друга страна „тъмната страна“ на смисления труд събира изследователски интерес по отношение на опасността от намаляването на смислеността в други аспекти на живота (Bailey et al., 2019). Смисленият труд може да се превърне в причина за саможертва и привилегироване на работата за сметка на здравето, семейството и другите социални роли (Dempsey & Sanders, 2010).

Един от изследователските въпроси, който се оформя, е дали ролята в организацията модерира начина, по който смисленият труд влияе върху взаимодействието между работа и личен живот. Докато сътрудниците носят отговорност основно за собствените си задачи и резултати, ръководителите отговарят за постиженията на екипа, за междуличностни взаимодействия, участват по-често в срещи и са въвлечени в разрешаването на конфликти. Тези ролеви разлики предполагат различно преживяване на смисленост в труда и различни модели на взаимодействие между работата и личния живот.

Цел, задачи и хипотези на изследването

Цел на настоящата работа е да проучи как различните измерения на смисления труд повлияват взаимодействието между работа и личен живот, както и да установи дали тези взаимовръзки се проявяват по различен начин при сътрудници и ръководители.

Задачите на изследването включват:

1. Извеждане на различията в преживяването на смисления труд между сътрудници и ръководители.
2. Установяване на различията в посоките на взаимодействие между работа и личен живот при сътрудници и ръководители.
3. Определяне на влиянието на измеренията на смисления труд върху взаимодействието между работа и личен живот.

Общата хипотеза на изследването допуска, че съществуват статистически значими различия в честотата на преживяване на смислен труд и типовете взаимодействие между работа и личен живот между ръководители и сътрудници, както и че измеренията на смисления труд оказват специфично влияние върху взаимодействието между работа и личен живот.

Извадката на изследването включва общо 290 лица, заети в технологичния сектор и живеещи в три държави: България, Индия и САЩ. От тях 62.8% (N=182) са сътрудници, а 37.2% (N=108) са ръководители. Разпределението по държава показва, че сред сътрудниците най-голям е делът на живеещите в България (N=90; 49.5%), следван от САЩ (N=63; 34.6%) и Индия (N=29; 15.9). При ръководителите най-много са живеещите в САЩ (N=59; 54.6%), следвани от България (N=31; 28.7%) и Индия (N=18; 16.7%). По отношение на пола, сред сътрудниците 56.6% (N=103) са мъже, 41.8% (N=76) са жени, а 1.6% (N=3) са посочили „друго/ще се самоопределя".

Методите на изследването включват:

1. Цялостна скала за смислен труд (Lips-Wiersma & Wright, 2012) съдържа 28 твърдения, оценявани с 5-степенна скала от „никога/почти никога" до „винаги". За проверка на факторната структура твърденията бяха подложени на експлораторен факторен анализ по метода на главните компоненти с Promax ротация. Четири фактора са изведени: преживяване на принос и значимост, подкрепа и приемане на реалността, преживяване на баланс, интегритет със себе си. Коефициентите за надеждност на отделните компоненти, измерени с алфа на Кронбах, варират от 0.93 до 0.78, което показва добра вътрешна консистентност на скалата.
2. Неймегенски въпросник за съчетаването на работа и личен живот (Geurts et. al 2005) съдържа 22 твърдения, оценявани чрез четиристепенна скала от „0" (никога") до „3" (винаги"). За оценка на факторната структура на скалата твърденията бяха подложени на експлораторен факторен анализ по метода на главните компоненти с Promax ротация, който установи наличието на четири фактора: негативно влияние на работата върху личния живот, положително влияние на работата върху личния живот, положително влияние на личния живот върху работата и негативно влияние на личния живот върху работата. Коефециентите за вътрешна консистентност, изчислени чрез алфа на Кронбах, варират от 0.76 до 0.88, което показва добра вътрешна консистентност.

Резултати и дискусия

Първата задача цели установяване на различията в преживяването на смислен труд между ръководители и сътрудници. Сравненията бяха извършени с t-тестове за независими извадки. Резултатите показват, че ръководителите (M = 3.86, SD = 0.54) отчитат по-високи средни стойности на цялостното преживяване на смислен труд от сътрудниците (M = 3.57, SD = 0.66). Разликата е статистически значима, $t(250) = -4.05$, $p < .001$. На ниво подскали, статистически значима разлика се установява единствено при преживяването на принос и значимост, като ръководителите отчитат по-високи средни стойности на преживяване на принос и значимост (M = 3.68 SD = 0.69) в сравнение със сътрудниците (M = 3.29, SD = 0.63). Разликата е статистически значима, $t(258) = -4.29$, $p < .001$. По останалите подскали не се установиха статистически значими разлики между двете групи, което предполага относително сходна честота на преживяването на тези измерения на смисления труд при ръководители и сътрудници. Резултатите са представени в Таблица 1.

Изпълнението на втората задача разкрива статистически значими ролеви различия по отношение на определени измерения на взаимодействието между работа и личен живот. Сравненията между ръководителите и сътрудниците бяха извършени отново чрез t-тестове за независими извадки. Установи се статистически значима разлика по отношение на положителното влияние на работата върху личния живот. Ръководителите (M = 1.53, SD = 0.63) отчитат по-високи стойности от служителите (M = 1.40, SD = 0.59). Разликата е статистически значима, $t(209.59) = -1.69$, $p=0.046$. Този резултат предполага, че

ръководителите в по-голяма степен възприемат работата си за допринасяща за положителни преживявания и носеща ползи в личния им живот. По отношение на негативното влияние на личния живот върху работата се установи обратната тенденция. Сътрудниците (M = 0.66, SD = 0.48) отчитат по-високи стойности в сравнение с ръководителите (M = 0.50, SD = 0.47). Разликата е статистически значима, t(225) = 2.76, p = 003. Въпреки статистическата значимост, средните стойности по този показател са ниски, което предполага, че негативният пренос от личния живот не е доминиращо явление в извадката. При останалите два типа взаимодействие не се установиха статистически значими разлики между двете групи, което говори за сходни модели на преживяване на тези посоки на взаимодействие между работа и личен живот. Резултатите са представени в Таблица 2.

Таблица 1. Т-тест за сравнение на независими извадки между ръководители и сътрудници по факторите на смисления труд

Променлива	Сътрудници M (SD)	Ръководители M (SD)	t	df	p	Mean diff	SE
Цялостен смислен труд	3.57 (0.66)	3.86 (0.54)	-4.05	250.24	<.001	-0.29	0.07
Преживяване на принос и значимост	3.29 (0.85)	3.68 (0.69)	-4.29	258.14	<.001	-0.40	0.09
Подкрепа и приемане на реалността	3.90 (0.68)	4.06 (0.62)	-1.97	237.68	.025	-0.15	0.08
Преживяване на баланс	3.44 (0.86)	3.86 (0.83)	-1.21	230.67	.114	-0.12	0.10
Интегритет със себе си	4.11 (0.87)	4.32 (0.90)	-1.97	220.77	.025	-0.21	0.11

Таблица 2. Т-тест за сравнение на независими извадки между ръководители и сътрудници по факторите на взаимодействие работа-личен живот

Променлива	Сътрудници M (SD)	Ръководители M (SD)	t	df	p	Mean diff	SE
Нег. влияние на работата върху личния живот	0.91 (0.52)	1.02 (0.58)	-1.55	206.15	.061	-0.11	0.07
Пол. влияние на работата върху личния живот	1.40 (0.59)	1.53 (0.63)	-1.69	209.59	.046	-0.13	0.08
Пол. влияние на личния живот върху работата	1.23 (0.74)	1.35 (0.85)	-1.14	193.93	.127	-0.11	0.10
Нег. влияние на личния живот върху работата	0.66 (0.48)	0.50 (0.47)	2.76	225.61	.003	0.16	0.06

Третата задача на изследването беше реализирана сред отделни множествени линейни регресии за сътрудници и ръководители. Във всеки модел една от четирите посоки на взаимодействие между работа и личен живот беше включена като зависима променлива, а четирите фактора на смисления труд като независими променливи. Обяснената дисперсия е най-висока при моделите за негативното влияние на работата върху личния живот ($R^2 = .49$ при сътрудниците; $R^2 = .41$ при ръководителите). При сътрудниците преживяването на баланс (β =-0.60, p<0 .001), подкрепа и приемане на реалността (β =-0.21, $p < 0.01$) и интегритет със себе си (β = -0.23, $p < 0.001$) намаляват негативното влияние на работата върху личния живот. При ръководителите интегритетът със себе си (β = -0.42, $p < .001$) и

преживяването на баланс (β = -0.35, p < 0.001) в най-голяма степен намаляват негативното влияние на работата върху личния живот. В същото време при двете групи преживяването на принос и значимост увеличава негативното влияние на работата върху личния живот (β = 0.28; p <0.001 при сътрудниците; β=0.25, p<0.01 при ръководителите). При двете групи позитивното влияние на работата върху личния живот е положително свързано с фактора „принос и значимост“ (β=0.43, p<0.001 при сътрудниците; β=0.32, p<0.01 при ръководителите), което сочи, че преживяването на принос улеснява преноса на позитивни ресурси от работата към личния живот. Позитичното влияние на личния живот върху работата при сътрудниците е свързано с принос и значимост (β = 0.33, p <0 .001), докато при ръководителите с подкрепа и приемане на реалността (β = .30, p < .01). При ръководителите интегритетът със себе си намалява негативното влияние на личния живот върху работа (β = -0.46, p <0.001). При сътрудниците подкрепата и и приемането на реалността намалява негативното влияние на личния живот върху работата.

Изводи и заключение

Получените резултати очертават значими ролеви различия в честотата на преживяване на смислен труд и начините, по които се свърза с взаимодействието между работа и личен живот. Ръководителите в изследването демонстрират по-висока честота на преживяване на смислен труд като най-изразена е разликата в преживяването на принос и значимост. По-голямата автономия, влияние и отговорност на ролята на ръководителите би могла да обясни подобни резултати. Наблюдават се ролеви различия по отношение на взаимодействието между работа и личен живот. Ръководителите в по-голяма степен възприемат работата си за допринасяща за положителни преживявания в личния им живот. Подобни резултати могат да се обяснят с по-голям достъп до подкрепящи ресурси за ръководителите в работата и различна структура на работата. Резултатите от изследването показват, че смисленият труд функционира като ресурс, който едновременно намалява негативните и усилва позитивните преноси между работа и личен живот. В същото време преживяването на принос и значимост има двоен ефект като при ръководители, така и при сътрудници. Преживяването на принос и значимост увеличава позитивното влияние на работата върху личния живот, но и засилва негативното влияние. Този парадокс на смисления труд разкрива, че потенциална цена на смисления труд може да е прекомерната включеност в работата, водеща до жертване на време и ресурси от личния живот, отбелязана и в предходни изследвания (напр. Bunderson & Thompson, 2009; Munn, 2003).

Настоящите резултати трябва да се интерпретират с оглед на методологични ограничения. Изследването е базирано на ограничена и небалансирана извадка, използва се опростена ролева категоризация, отчита умерени ефектни размери и не контролира релевантни контекстуални фактори (различни държави с различни контекстуални особености).

Библиография

Андреев, Б., Зографова, Й., Недева, В., Бакрачева, М., Калчева, С. (2013). Практически наръчник за психологическа интервенция и превенция на конфликта при съчетаване на семейния и професионален живот. София: Академично издателство „Проф. Марин Дринов“.

Бакалова, Д., Бакрачева, М., Мизова, Б. (2010). Какво са щастието, удовлетвореността от живота и благополучието за българина днес? Психологични изследвания, 2, София: БАН.

Илиева, С. (2009). Ценности и трудова мотивация. София: УИ „Св. Климент Охридски“.

Alderfer, C. (1972). Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings. New York: Free Press.

Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., & Bernaud, J. L. (2017). Development and validation of the meaning of work inventory among French workers. In: International Journal for Educational and Vocational Guidance, 17(2), 165-185.

Ba', S. (2014). 'A great job and a family': Work narratives and the work and family interaction. In: Community, Work and Family, 17(1), 43–59.

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., & Thompson, M. (2019). The Oxford Handbook of Meaningful Work. Oxford: Oxford University Press.

Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work. In: Administrative Science Quarterly, 54(1), 32–57.

Dempsey, S. E., & Sanders, M. L. (2010). Meaningful work? Nonprofit marketization and work/life imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship. In: Organization, 17(4), 437–459.

Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dikkers, J., van Hooff, M., & Kinnunen, U. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of the SWING. B: Work & Stress, 19.

Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Source of Conflict Between Work and Family Roles. In: Academy of Management Review, 10, 76-88.

Greenhaus, J.H., & Powell, G.N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. In: Academy of Management Review, 31, 72-92.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. B: Organizational Behavior & Human Performance, 16(2), 250–279.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2010). The motivation to work (12th ed.). New Brunswick: Transaction Publishers.

Lips-Wiersma, M. & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). In: Group & Organization Management, 37(5), 655–685.

Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating Between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning.' In: Journal of Business Ethics, 88(3), 491–511.

Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Wright, S. (2020). The effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work. In: Journal of Business Ethics, 161(1), 35-52.

Lysova, E. I. (2019). Meaningful Work and Family: How does the Pursuit of Meaningful Work Impact One's Family? In: Yeoman, R., Bailey, C., Madden, A. & Thompson, M. (eds.), The Oxford Handbook of Meaningful Work (стр. 404–416). Oxford: Oxford University Press.

Maslow, A. H. (1970). Motivation and Personality (2nd ed.). New York: Harper and Row.

Munn, S., & Chaudhuri, S. (2015). Work-Life Balance: A Cross-Cultural Review of Dual-Earner Couples in India and the United States. In: Advances in Developing Human Resources, 18.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. In: Research in Organizational Behavior, 30, 91–127.

Ryan, R., & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. In: Annual Review Of Psychology, 52(1), 141–166.

Tummers, L.G., & Knies, E. (2013). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. B: Public Administration Review, 73, 859-868.

Van Wingerden, J., & Van der Stoep, J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. In: PloS One, 13(6).

ОТВЪД ПРИНЦИПА НА УДОВОЛСТВИЕТО КЪМ МОРАЛА: ЗАЩО ОБЩЕСТВОТО НИ Е РАЗДЕЛЕНО?

Проф. д.пс.н. Георги Карастоянов, ВА „Г. С. Раковски“

BEYOND THE PLEASURE PRINCIPLE TO MORALITY: WHY IS OUR SOCIETY DIVIDED?

Prof. Georgi Karastoyanov, DSc., National Defense College “G. S. Rakovski”

Резюме: Българското общество е разделено по отношение на миналото, настоящето и бъдещето. Един възможен подход за изследване на това разделение е Модела за моралните мотиви (Janoff-Bulman, 2023), който представя проекциите на хедонистичния мотив в индивидуалната и социална регулации на поведението. Адаптиран е Въпросникът за модела на моралните мотиви (Model of Moral Motives Scale; Janoff-Bulman, Carnes, 2016), с потвърдена шестфакторна структура и много добра вътрешна консистентност. В емпиричното изследване участваха 150 българи и бяха използвани сурови данни от американска извадка от 606 изследвани лица предоставени от проф. Булман. В американска извадка установяваме, очакваната (установена в предишни изследвания) отрицателна (макар и слаба) корелационна зависимост между проскриптивната мотивация т.е. мотивацията насочена към социален ред и прескриптивната мотивация т.е. насочена към социална справедливост (r= - 0 ,177, p=0.001). В българската извадка установяваме силна положителна корелационна зависимост между двата морални мотива (r = 0,579, p <0,001) т.е. за разлика от американците, за изследваните българи мотива за социална справедливост е силно свързан и със стремежа към социален ред. Изследваните българи в много по-голяма степен са мотивирани към социален ред от американците (F= 82,526, p= 0,000). Направена е интерпретация на получените резултати.

Ключови думи: Модел за моралните мотиви, Въпросник за модела на моралните мотиви, адаптация, хедонистичен мотив, регулация на поведението, България

Abstract: Bulgarian society is divided in terms of the past, present and future. One possible approach to studying this division is the Model of Moral Motives (Janoff-Bulman, 2023), which presents the projections of the hedonic motive in the individual and social regulation of behavior. The Model of Moral Motives Scale (Janoff-Bulman, Carnes, 2016) was adapted, with a confirmed six-factor structure and very good internal consistency. 150 Bulgarians participated in the empirical study and raw data from an American sample of 606 respondents provided by Prof. Janoff-Bulman were used. In the American sample, we find the expected (established in previous studies) negative (although weak) correlation between proscriptive motivation, i.e. motivation directed towards social order, and prescriptive motivation, i.e. directed towards social justice (r= - 0 ,177, p=0.001). In the Bulgarian sample we establish a strong positive correlation between the two moral motives (r = 0.579, p< 0.001) i.e. unlike the Americans, for the Bulgarian respondents the motive for social justice is strongly connected with the aspiration towards social order. The Bulgarian respondents are to a much greater extent motivated towards social order than the Americans (F= 82.526, p= 0.000). An interpretation of the results has been made.

Keywords: Model of Moral Motives, Model of Moral Motives Scale, adaptation, hedonic motive, regulation of behavior, Bulgaria

Обществото ни е разделено по отношение на много предизвикателства, по които би следвало да е единно – Ковид 19, НАТО, войната в Украйна, еднополовите бракове, приемане на еврото, Истанбулската конвенция и … списъка може да бъде продължен. Всяка социална наука се опитва да изследва причините за това разделение, от гледна точка на собствената си перспектива.

Една от най-впечатляващите психологически перспективи за причините за разделението в обществото (в конкретния случай е изследвано американското), е представена в излязлата преди две години книга на професор Рони Дженоф- Булман от Масачузетския университет „Двата морала: консерватори, либерали и корените на нашето политическо разделение“ (Janoff-Bulman, 2023). В опита си да отговори на въпроса какви са

корените на разделенеието на американското общество тя изследва хедонистичния мотив и проекциите му в индивидуалната и социална регулации на поведението.

Психологията е сравнително млада наука, на малко повече от 140 години, но вероятно няма друг мотивационен принцип, който да е получил такова внимание в психологията, като хедонистичния принцип (Higgins, 2012). Обикновено той се свързва с името на Зигмунд Фройд, макар че в исторически план бихме могли да го отнесем до нашите предци траките почитателите на бог Дионис. Литературните данни показват, че значението на хедонистичния принцип се отбелязва в Западната цивилизация още в Древна Гърция. Епикур го изразява така: „Всяко живо същество, още от самото си раждане, се стреми към удоволствия и им се радва като най-висше благо, същевременно избягвайки страданието като най-голямо зло“. (Епикур, 1999).

В епохата на модерността вероятно британския философ от 18-и век Джеръми Бентъм пръв постулира „психологическият хедонизъм“, и прави големия скок от това какво трябва да бъде поведението на хората, към това какво всъщност е поведението на хората:

Природата е поставила човечеството под управлението на двама суверенни господари, болката и удоволствието. Те единствени посочват какво трябва да правим и определят какво да правим; стандартът за правилно и грешно, както и веригата от причини и следствия, са закрепени на техния трон. Те ни управляват във всичко, което правим, всичко, което казваме, всичко, което мислим; всяко усилие, което можем да положим, за да се отървем от подчинението си на болка и удоволствие, ще послужи само за да го демонстрира и потвърди. Човек може да твърди, че отхвърля тяхното управление, но в действителност той ще остане подчинен на него. Принципът на полезността признава това подчинение и го превръща в основата на система, която има за цел сградата на щастието да бъде изградена от ръцете на разума и на закона. (Bentham, 1789/2007).

Значението на хедонистичния мотив за регулацията на човешкото поведение за пръв път в съвременната психология е аргументирано от Уйлям Джеймс във втория том на фундаменталния му труд „Принципи на психологията“:

Предметите и мислите за предметите дават началото на нашето действие, но удоволствията и болките, които действието носи, променят хода му и го регулират; а по-късно мислите за удоволствията и болките придобиват импулсивна (стимулираща – бел. моя) и възпираща сила. … тъй като удоволствията са изключително силни подкрепления, а настоящите болки – изключително силни потискащи на всяко действие, което води до тях, то мислите за удоволствия и болки се нареждат сред мислите, които имат най-голяма импулсивна (стимулираща – бел. моя) и потискаща сила.“ (James, 1890, p.550)

Малко по-късно считания за първи бихейвиорист Едуард Торндайк аргументира хедонистичния принцип чрез Законът за ефекта, а основателя на психоанализата Зигмунд Фройд в текста „Отвъд принципа на удоволствието“ пише „В психоаналитичната теория ние без колебание приемаме, че душевните процеси автоматично се регулират от принципа на удоволствието, т. е. според нас те всеки път се предизвикват от едно неприятно напрежение и протичат така, че крайният им резултат да бъде неговото спадане или, с други думи — премахване на неудоволствието или създаване на удоволствие.“ (Фройд, 1920/1992, с. 109).

Под влияние на хедонистичния мотив ние разчитаме на механизма на подхождането и избягването (Approach – Avoidance)[39] Мотивацията за приближаване ни движи към

[39] Джеймс Корнуел и Е.Тори Хигинс (Cornwell , Higgins, 2015) разграничават три нива на мотивация, които магат да бъдат едновременно активни:
Системно ниво – приближаване или избягване на крайно морално състояние (Janoff-Bulman, 2023);

желаните цели, а мотивацията за избягване ни отдалечава от нежелани резултати. Опитваме ли се да постигнем нещо желано, приятно или полезно? Или се опитваме да избегнем нещо нежелано, болезнено или вредно?

Тази дуална система на регулиране е критична за успешната адаптация към средата. Когато бъдат включени и други хора тогава мотивите за нашето поведение стават морални, а утилитарната цел на морала е улесняване на груповия живот и груповото оцеляване. Приближаването и Избягването (Approach – Avoidance) разграничават две естествени форми на морал, които отразяват тези мотивационни различия – прескриптивна (приближаване) и проскриптивна (избягване) системи за морална мотивация. Проскриптивният (забранителният) морал включва избягване на негативни резултати, по-специално вреда за другите т.е. възпрепятства „лошото“ поведение, какво не би трябвало да правим. Прескриптивният (препоръчваният) морал е фокусиран е върху положителни резултати и активира „добри“ поведения т.е. какво би трябвало да правим (Janoff-Bulman et al.,2008). „Двата типа морал са очевидни при студент, който се въздържа да преписва на изпит (забранителен) и този, който споделя записки с болен приятел (предписващ), или в усилията на родителите да научат своите малки деца да не да вземат играчки на други деца (забранено) и да споделят играчки си с другарчета (препоръчвано). Това са различни поведения: децата могат да се въздържат да вземат чужди играчки, като същевременно отказват да споделят своите“ (Janoff-Bulman, 2023, p.14). Забранителният морал е да не нараняваш, а препоръчвания морал е да помагаш. Те не са двете страни на една и съща монета – ненараняването е различно от помагането. Забранителният и предписваният морал изискват много различни усилия от нас. Забранителният морал започва с изкушението да се държим неморално - може би да изневерим, откраднем или излъжем. Да бъдем морални означава да се въздържаме от тези поведения, да не правим това, което не трябва да правим. Прескриптивния морал, за разлика от забранителния морал, не включва ограничаване на отрицателна мотивация (борба с изкушенията), а вместо това изисква иницииране на положителна мотивация за участие в морално поведение - да правим това, което трябва да правим. Той изисква активиране, а не потискане, в опит да се приближи "доброто." Докато изкушението и желанието са врагове на забранителната морална регулация, враговете на прескриптивната нравственост са инертността и апатията. Проскриптивният морал защитава другите, а предписващият морал осигурява (дава на /грижи се за) другите. Тези два вида морал заедно съставляват според Булман нашия пълен морален репертоар; и са от съществено значение, за да бъдем считани за морални (Janoff-Bulman, 2023).

В Модела на моралните мотиви (Janoff-Bulman, Carnes, 2013; Janoff-Bulman, 2023) мотивите за избягване и приближаване (защита и осигуряване) се прилагат към три контекста- личен (аз), междуличностен (другите) и колективен (група, общност), които са всъщност целите на нашето морално поведение и изразено чрез шест мотивационни тенденции (Виж Таблица 1).

Стратегическо ниво – промотивен и превантивен фокус аргументирани от Е.Тори Хигинс т.е. тенденцията да се ангажираме с приближаване или избягване по стратегически нетърпеливо или стратегически внимателно от гледна точка на това как са концептуализирани целите - като „идеали“ които трябва да бъдат постигнати или задължения които „трябва“ да бъдат изпълнени (Виж по подробно Карастоянов, 2018, с.154-158)

Тактическо ниво – Система за активиране на поведението и Система за потискане на поведението аргументирана през 1970-те години от Джефри Грей. Отнася се до конкретните мотивационни изисквания на ситуацията, в която се намират индивидите, изискващи или активиране на поведението или потискане на поведението (Виж по подробно Карастоянов, 2018 , с.158-159)

Таблица 1. Модела за моралните мотиви приложени в три контекста – Аз, другите и обществото (групата) (Janoff-Bulman, Carnes, 2016; Janoff-Bulman, 2023

	Личен (Аз)	Междуличностен (Другите)	Колективен (Група, Общност)
Защита Проскриптивен морал	Умереност Самодисциплина	Не нараняване Не мамене	Социален ред
Осигуряване Прескриптивен морал	Трудолюбие Усилена работа	Помагане Справедливост	Социален справедливост
	САМОРЕГУЛАЦИЯ		СОЦИАЛНА РЕГУЛАЦИЯ

На ниво личност модела идентифицира умереността (забранително) и трудолюбието (предписано) като вътрешноличностни морални мотиви, включващи самоконтрол и атрибути, често свързвани съответно с „протестантската етика“ като трудолюбие, старание, усърдие. Умереността[40] (Самодисциплина, Самоограничение/Защита на себе си; Moderation, Self-Restraint/Self-Protect) като мотивация предполага поведения за защитата на себе си чрез потискане на поведението и устояване на изкушенията, излъчване на послания към другите, че личността е морален, стойностен, достоен член на групата, което предполага и непреки ползи за оцеляването на групата чрез противодействието на прахосничеството (т.е. чрез умереност) и допринасяне за увеличаване на ресурсите Трудолюбието (Самосигуряване; Industriousness, Self-Provide) като мотив осигурява себеразвитие чрез упорита работа, съвестност и постоянство, но и допринася за увеличаване на ресурсите и компетенциите на групата (т.е. чрез упорит труд, постоянство) и излъчва сигнали че личността е лоялен член на общността (Janoff-Bulman, Carnes, 2016)

Взаимодействия с конкретни, идентифицируеми други е изразено в двата морални мотива - Ненараняване и Помощ/Справедливост. Ненараняването (Not Harming, Other-Protect) е базисна норма за групов живот и служи за защита на другите членове на групата в междуличностните взаимодействия и включва не само въздържане от физическо и психическо нараняване на другите, но и потискане на поведения за себе, облагодетелстване за сметка на другите, т.е. възпрепятстване на поведение за некоректно възползване от другите чрез лъжа, кражба, измама и подобни действия. Помагането/Честността (Осигуряване на другите; Helping/Fairness, Other-Provide) като морален мотив активира поведения и грижи за благоденствието и благополучието на другите т.е. в помощ на другите. „Честността“ предполага оценяване по достойнство, отдаване заслуженото на качествата и приносите на конкретни други хора. Помощта и справедливостта са интегрирани във феномена на реципрочния алтруизъм като основна форма на социално задължение (Janoff-Bulman, Carnes, 2016).

Социалната мотивация предполага тенденции в поведението свързани със социално регулиране чрез два групови морални мотива: социален ред (проскриптивен) и социална справедливост (прескриптивен). Социален ред (Общностна солидарност, Защита на групата; Social Order/Communal Solidarity/Group-Protect) като мотив предполага поведение за защита на групата (обществото) от вътрешни и външни заплахи, независимо дали са физически заплахи за безопасността или психологически заплахи за идентичността. Активира

[40] В различните текстове професор Булман използва различни термини за да обозначи моралните мотивации, които означават близки понятия, макар и често с различни конотации. В текста посочваме всички – на английски език и превода който сме избрали, вместо да изберем едно за всяка морална мотивация, като допускаме, че това ще даде възможност на читателя по- пълно да разбере конструктите така както проф. Булман ги разбира.

поведение за стриктното спазване на поведенческите норми, а личният интерес и индивидуалното себеизразяване са ограничени в услуга на интересите на по-голямата група (обществото). Мотивира групова (общностна) сплотеност, която до голяма степен е резултат от груповата лоялност и конформизма. Социалната справедливост[41] (Обществена отговорност (Group-Provide) Social Justice/Communal Responsibility (Group-Provide) мотивира поведение за осигуряването на благополучието на групата, групови усилия за подпомагане, с акцент върху ориентираното към равенството справедливо разпределение, укрепване на груповите връзки чрез споделено чувство за отговорност Най-общо моралът на социалния ред е ориентиран към защита на групата, докато моралът на социалната справедливост е ориентиран към осигуряване на групата (Janoff-Bulman, 2023).

Проскриптивните мотивационни тенденции (какво не трябва да правим) са фокусирани върху овладяването на личния интерес и егоизма, докато предписващите мотиви (какво трябва да правим) се стремят да активират и дават възможност за проява на най- доброто у човека. Тези две базисни мотивационни тенденции или двете форми на регулиране подчертават двете страни на човешката природа - егоизъм и алтруизъм. На ниво Личен Аз и Междуличностен АЗ саморегулацията е насочена към това как трябва да действаме (или да се въздържаме от действие) по отношение на себе си и конкретни, разпознаваеми други. Те се отнасят до саморегулацията т.е. регулиране на индивидуалното поведение по отношение на себе си или към друг/конкретни други. Груповите (обществените) морални мотиви касаят сферата на социалното регулиране и провокират действия (или бездействия) по отношение на групата, но по-важното е, че те се отнасят до това как колективите трябва да бъдат управлявани и контролирани. В случай на саморегулация, подходящото ниво на анализ очевидно е индивидът и обикновено има някакъв „баланс“ в индивида. Тоест, независимо от политическата ориентация, ние разчитаме както на забранителен, така и на прескриптивен морал. Един морален човек би бил силно мотивира както по отношение на Самоограничението, така и на Трудолюбието, както и по отношение на Помагането/Справедливостта и Не нараняването. Дори мотивационната склонност към едното или другото не би попречила на значителното разчитане на другото.

Дженоф-Булман (Janoff-Bulman, 2023) доказва че проскриптивната мотивация е в основата на поведението на консерваторите (т.е. републиканците), а прескриптивната мотивация е в основата на поведението на либералите (т.е демократите). Първите са мотивирани от постигане на стабилност и сигурност на обществото. Когато става дума за еднополовите бракове, се проявява „по-типичната рестриктивна морална ориентация на дясното в социалната сфера. Моралният мотив за консерваторите остава защитата; … не физическата безопасност на хората ... , на традиционното семейство, свързано със социалния ред и възприеманата стабилност на обществото.“ (Janoff-Bulman, 2023, p.141) и въобще традиционните християнски ценности. „За левицата, от друга страна, еднополовите бракове са въпрос на равенство, на предоставяне на ЛГБТ общността на същите граждански права като на хетеросексуалните“ (Janoff-Bulman, 2023, p.142). „Абортът е убийство и човек не може да бъде непредубеден за убийството. За либералите забраните на абортите нарушават

[41] Дженоф – Булман прави уточнението, че когато използва понятието „честност“ (fairness) има предвид да отдадем заслуженото на конкретни други хора, чиито приноси или качества оценяваме, докато „социалната справедливост“ се отнася до съображения за разпределението на ресурсите в групата т.е. не се отнася до конкретен човек, а е фокусирана върху групата или върху другите като членове на групата.

правото на жените да контролират собствените си тела и в крайна сметка живота си. За консерваторите правителствената намеса и регулиране са подходящи в социалната сфера и следователно усилията за забрана на абортите са напълно легитимно упражняване на държавна власт. За левицата това е сферата на автономия и свобода и изборът на жените трябва да се уважава“ (Janoff-Bulman, 2023, p.146-147)

Дали тази перспектива на анализ на обществено политическите процеси може да бъде използвана в България?

Вероятно втората стъпка на анализ е валидиране на инструмент чрез който да се изследват шестте мотивационни тенденции регулиращи поведението на българските граждани.

Въпросникът за модела на моралните мотиви (Model of Moral Motives; Janoff-Bulman, Carnes, 2016)) включва 30 айтема оценяващи шестте морални мотива, като отделни поскали, с по пет айтема всяка (Приложение 1). Изследваните лица оценяват твърденията по 7-степенна скала тип Ликерт от „въобще не съм съгласен“ -1 до „напълно съгласен“ -7.

Включени са айтеми като:

1. За мен е много важно да проявявам самоконтрол, когато съм изправен пред някакво изкушение. (Умереност/Самодисциплина)

2. С постоянство влагам необходимото време и усилия, за да осигуря благополучие и успех. (Трудолюбие)

3. Основно правило в живота ми е „не причинявай вреда“. (Не нараняване)

4. Когато някой ми направи услуга, аз се старая да я върна. (Помагане/Справедливост)

5. В едно добро общество отклоненията от поведението, което се смята за уместно трябва да са минимални. (Социален ред)

6. Наша отговорност, а не просто лично предпочитание, е да се грижим за групите и общностите в по-лошо обществено положение. (Социален справедливост)

Крайният вариант на теста на български език беше направен след сравнителен анализ на два превода на айтемите от преподавател с английска филология и психологическо образование и психолог с ниво на владеене на английски език трето ниво по Станаг 6001, както и обратен превод на английски език от преподавател с английска филология[42].

Въпросникът има потвърдена шестфакторна структура и много добра вътрешна консистентност на всяка от подскалите (Cronbach’s Alpha>0, 73). Беше отстранен един айтем от скала „Социална справедливост“ поради отрицателно собствено тегло при потвърждаващия факторен анализ.[43]

За първоначална адаптация на въпросника бяха изследвани две извадки. Българска извадка от 150 души на възраст от 23 до 74 години, от които 40 мъже и 110 жени, и сурови данни на американска извадка от 606 изследвани лица предоставени от проф. Булман“ (Janoff-Bulman, 2023).

В българска извадка установяваме статистически значими различия по пол само в реализацията на хедонистичния мотив в контекста на отношенията с другите хора, жените имат по- силна мотивация да не наранят ($F = 10,862$, $p = 0,001$) и да помагат ($F = 7,619$, p

[42] Изказвам благодарност на ст. преподавател Таня Нечева, катедра „Езикова подготовка на ВА „Г.С.Раковски“ за помощта при превода на оригиналните айтеми на български език.

[43] Изказвам благодарност на проф. Булман за сътрудничеството и подкрепата за написването на този текст, адаптирането на въпросника, както и предоставянето на първичните данните от нейните изследвания, което позволи да се направи крос- куртурно сравнение между българска и американска извадки.

= 0,007). а с увеличаване на възрастта се увеличава единствено мотивационната тенденция за социален ред (r = 0 ,328, p<0.01).

В таблица 2 са представени данни за корелационните зависимости между мотивационните тенденции в българската и американската извадка, като в числителя са представени данни за американска извадка, а в знаменателя за българска извадка.

Таблица 2. Корелационните зависимости между мотивационните тенденции в българска и американска извадка.

	Прескриптивна мотивация			
Проскриптивна мотивация		Трудолюбие	Помощ	Социална справедливост
	Умереност	САЩ 0,501**		
		БГ 0.517**		
	Не нараняване		САЩ 0,597**	
			БГ 0, 646**	
	Социален ред			САЩ - 0,177**
				БГ 0,579**

****p< 0,001**

И в двете извадки установявам силни корелационни зависимости между личностните мотиви умереност/сдържаност и трудолюбие (r = 0,501/ r = 0,517, p = 0.000) и в двете извадки, както и между междуличностните мотиви не нараняване и помагане (r = 0,597/ r = 0,646, p = 0.000) т.е. това не са антагонистични мотиви. Представените резултати показват, че освен доминантна мотивация във всеки един от контекстите, човек може да бъде самодисциплиниран, умерен в поведението и същевременно трудолюбив, да не наранява хората и да не ги мами и същевременно да помага, и обратното. Мотивите не действат изолирано, а съществуват заедно с другите мотиви. Така например, моралният човек е не само трудолюбив, но и помага на другите и избягва егоистично поведение или наранящо поведение. Всъщност силното прекомерно разчитане на една или друга форма на морална регулация вероятно ще бъде неадаптивно. От друга страна установяваме слаба отрицателна корелационна връзка между социалните мотиви - социален ред и социална справедливост (r = -0,177, p = 0.001) в американска извадка и силна положителна корелационна зависимост в българска извадка (r = 0,579, p = 0.000). За разлика от американците за изследваните българи мотива към социална справедливост е силно свързан и със стремежа към социален ред. Изследваните българите в много по- голяма степен са мотивирани към социален ред от американците (F = 82,526, p = 0,000) (Виж Таблица 2). Споделяйки тези резултати със студенти, някои почти на шега подхвърляха: ние искаме социална справедливост за себе си и социален ред за другите; затова гласуваме за тези които ни обещават не само ред, но и социална справедливост; живеем в демократично общество, но май все ни тегли към силната ръка. Дали е толкова просто? В коментарите на студентите има логика, но само на основата на тези данни, без допълнителни емпирични изследвания те са некоректни. Тези инсайти могат да бъдат причислени към т.нар. телевизионерска поп-психология, на ясните, еднозначни и категорични обяснения, на черното и бялото, на лесно разбираемото от масовия зрител.

В таблица 3 са представени данни за статистически значими различия в мотивационните тенденции между българската и американската извадка.

Таблица 3. Различия между мотивационните тенденции в българска и американска извадка.

	Националност	Брой	X ср.	F	Sig.
Трудолюбие	САЩ	606	5,6003	12,801	,000
	България	150	5,8973		
	Общо	756	5,6593		
Не нараняване	САЩ	606	5,6287	28,509	,000
	България	150	6,1133		
	Общо	756	5,7249		
Социален ред	САЩ	606	3,2805	82,526	,000
	България	150	4,4507		
	Общо	756	3,5127		

Сравнението между извадките от България и САЩ не показва статистически значими различия по отношение на три мотива от всеки един контекст – умереност, помагане/справедливост и социална справедливост. Мотивацията за упорит труд ($F = 12,801$, $p = 0,001$), не нараняване ($F = 28,509$, $p = 0,000$) и социален ред ($F = 82,506$, $p = 0,000$) са по определяща за поведението на изследваните от България, в сравнение с тези от САЩ, от друга страна. Ако първите две можем да ги отнесем към специфика на извадката и малкия брой изследвани лица или други причини, то що се отнася до мотивацията за социален ред е значително по- силно изразена в българска извадка, вероятно като израз на по външна локализация на контрола, т.е. идеята, че някой отвън трябва да въведе този социален ред, а той не е продукт на собствените действия.

Социалната регулация, поведението ни спрямо придизвикателствата пред групата или колектива, предполага баланс между мотивите – между това какво да правим и какво да не правим в контекста на адаптацията към промените и растежа. Балансът, който може да бъде постигнат между индивидите, а не в рамките на индивидите. В едно общество е нормално и вероятно полезно едни групи да възприемат един групов морал, а други да защитават другия групов морал, така обществото може да разчита и на двете системи (т.е., прескриптивна и проскриптивна – социален ред и социална справедливост) за максимална адаптивност. От тази гледна точка социалният ред и социалната справедливост по същество служат като противотежести, максимизирайки възможността за положителни групови резултати чрез предоставяне на максимална гъвкавост при справяне с предизвикателствата, пред които обществото е изправено.

Представеният текст не дава отговори на въпроса защо обществото ни е разделено, а представя перспектива за изследване на това разделение и от психологическа гледна точка, по-скоро за една възможна научна перспектива за бъдещи изследвания. Това би дало възможност за по-добро разбиране на мотивите, които стоят зад поведенията на политици и въобще на хората, които имат консервативни или либерални възгледи, по отношение на предизвикателствата пред които обществото ни е изправено. Това предполага и че политиците и хората не са лоши или добри, заради възгледите които изповядват, а заинтересовани за просперитета на обществото, макар и водени от различни морални мотиви. В крайна сметка това би помогнало да се намери баланса между социален ред и социална справедливост, тъй като и двата мотива са важни за хората, следователно и за просперитета на обществото ни.

Библиография

Епикур (1999). За щастието. Кибеа

Фройд, З. 1920/1992 „Отвъд принципа на удоволствието“, Наука и изкуство.

Bentham, J. (2007). An Introduction to the Principles of Morals and Legislation. Mineola, NY: Dover Philosophical Classics. (Original work published in 1789). https://www.earlymoderntexts.com/assets/pdfs/bentham1780.pdf

Cornwel, J., Higgins, E. (2015). Approach and avoidance in moral psychology: Evidence for three distinct motivational levels. In: Personality and Individual Differences, 86, 139–149

James, W. (1890). The Principles of Psychology.Vol.2, New York: Henry Holt and Company. The Project Gutenberg eBook, https://www.gutenberg.org/files/57634/57634-h/57634-h.htm

Janoff-Bulman, R. (2023). The Two Moralities: Conservatives, Liberals, and the Roots of Our Political Divide. Yale University Press. Kindle Edition

Janoff-Bulman, R., Sheikh, S., & Baldacci, K. G. (2008). Mapping moral motives: Approach avoidance, and political orientation. In: Journal of Experimental Social Psychology, 44, 1091-1099.

Janoff-Bulman, R., Carnes, N. (2013). Surveying the moral landscape: Moral motives and group-based morali- ties. In: Personality and Social Psychology Review. 17, 219–236.

ЕГО СЪСТОЯНИЯ И ЖИТЕЙСКИ ПОЗИЦИИ ПРИ СЛУЖИТЕЛИ В ПУБЛИЧНИ И ЧАСТНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Доц. д-р Сезгин Бекир, ИИНЧ, БАН

EGO STATES AND LIFE POSITIONS AMONG EMPLOYEES IN PUBLIC AND PRIVATE ORGANIZATIONS

Assoc. Prof. Sezgin Bekir, PhD, Institute for Population and Human Studies, Bulgarian Academy of Sciences

Резюме: Настоящият доклад представя личностни различия между ръководители и служители в публични и частни организации, измерени чрез конструктите его състояния и житейски позиции от теорията на транзакционния анализ. Извадката включва 443 служители на ръководни и изпълнителски позиции, на възраст от 23 до 66 години. Установи се, че его състоянията Обгрижващ Родител, Възрастен и житейската позиция „Аз съм добър, другите – също“ са най-силно изразени при изследваните лица. Констатира се статистическо значимо различие между его състоянията Нормативен Родител и Възрастен, които са по-изразени при ръководителите в сравнение със служителите. Значимо различие се установи при житейските позиции „Аз съм добър, другите-също“ и „Аз съм добър, а другите не са“, които са по-изразени при ръководителите, докато житейската позиция „Аз не съм добър, а другите са“ е по-изразена при служителите от изследваните организации. Его състоянията Нормативен Родител, Възрастен и житейската позиция „Аз съм добър, а другите не са“ са водещи при ръководители в частни организации, докато его състоянието Нормативен Родител и житейските позиции „Аз съм добър, другите – също“ и „Аз съм добър, а другите не са“ са водещи при ръководители в публични организации. Следователно може да се обобщи, че личностни качества като аналитичност, взискателност, асертивност и себеувереност са по-характерни за служители на ръководни позиции. Получените резултати са приложими при осъществяване на подбор на персонал, както и реализиране на програми за повишаване на ефективността и личностното развитие на човешкия капитал в организациите.

Ключови думи: организационна психология; транзакционен анализ; лидерство; човешки капитал

Abstract: The aim of this report is to present personality differences between managers and employees in public and private organizations, measured with the ego states and the life positions from the theory of transactional analysis. The sample includes 443 individuals aged between 23 and 66 years, holding managerial and non- managerial positions. It is established that the Nurturing Parent and the Adult ego states and the “I am OK, you are OK” life position are the most strongly expressed in the studied individuals. A statistically significant difference between the Normative Parent and the Adult ego states are observed, which are more expressed in managers compared to employees. A statistically significant difference between the “I am OK, you are OK” and the “I am OK, you are not OK” life positions are observed, which are more prominent among managers, while the “I am not OK, you are OK” life position is more expressed in non-managerial employees. The Normative Parent and the Adult ego states and the “I am OK, you are not OK” life position are dominant among managers in private organizations, whereas the Normative Parent ego state and the “I am OK, you are OK” and “I am OK, you are not OK” life positions are dominant among managers in public organizations. Therefore, it can be summarized that personal characteristics such as analytical thinking, conscientiousness, assertiveness, and self-confidence are more distinctive for employees in management positions. The results obtained are applicable in the implementation of personnel selection, as well as the implementation of programs to increase the efficiency and personal development of human capital in organizations.

Keywords: organizational psychology; transactional analysis; leadership; human capital

Въведение и теоретични предпоставки

Съвременните организации са изправени пред необходимостта от постоянна адаптация към неизбежните динамични промени в глобалната геополитическа, икономическа и социална среда. В този сложен контекст ефективната комуникация и активното включване на ръководителите и служителите във вземането на решения води до повишаване на мотивацията за по-добро изпълнение на работните задачи и по-висока

резултатност при постигане на целите на организацията (Hargie & Tourish, 2000). Повечето проблеми, свързани с нагласите и мотивацията на служителите в организацията се решават транзактивно, т.е. чрез обмен на взаимни отстъпки и промяна във взаимоотношенията (Илиева, 2006:105). Въпреки че основната отговорност за ефективно управление е на ръководителите, включването на служителите в организационната динамика има важна роля за реализиране на стратегията за развитие и успеха на всяка организация (Kaur, 2014). Служителите са важен капитал за всяка една организация и изследванията на индивидуалните различия в работна среда показват наличие на връзки между личностните черти с трудовото изпълнение, ангажираността, удовлетвореността от работата, професионалния и кариерен успех (напр. Таир, 2020, Карабельова, 2015, Nieß & Zacher, 2015; Judge & Bono, 2000).

Определено съществуват различия между организациите от публичния и частния сектор, както по отношение на визия, цели и структура така и по отношение на лидерство и управление на човешките ресурси. Една от ключовите разлики се изразява в това, че частните организации сами определят целите, структурата и начините си на функциониране, докато публичните организации осъществяват дейност в полза на обществото, строго регламентирана от нормативната уредба. Според повечето изследователи служителите в частния сектор имат изразена склонност към иновации и постигане на бързи резултати, поемат премерени рискове и се стремят към рентабилност и печалба, докато служителите в публичния сектор са по-стратегически ориентирани, планират политики в дългосрочен план и избягват рисковия подход за решаване на проблеми (напр. Backhaus & Vogel, 2022; Andersen, 2010). Основна характеристика на всички съвремени организации е тяхната отвореност, свързана със свободно споделяне на ресурси и взаимодействие между служителите, независимо от културни, поколенчески и/или йерархични граници с оглед на постигането на краен продукт (Foster, 2014). Днес повечето организации са не само работно място, но и пространство за споделени преживявания и неформално междуличностно общуване. Вероятно на това се дължи и неспиращият интерес към изследване на индивидуалните различия между служителите в работна среда (Spark et al., 2021), лидерите и мениджърите на различни нива (Furnham & Crump, 2015), както и на сравнителните изследвания за индивидуалните различия между служителите в публичния и частния сектор (напр. Flemming, 2016).

Редица автори посочват значимата роля на личността по отношение на широк кръг поведения, свързани с ефктивното лидерство, трудовото изпълнение, мотивацията, професионалното и кариерно развитие и др. (напр. Бекир, 2022а; Таир, 2020; Rahiman & Kodikal, 2020; Фърнам, 2012). Резултати от изследване на личностните черти в организационен контекст показват, че служителите на ръководни позиции са по-екстравертни, емоционално стабилни, отворени към нов опит, имат по-изразено чувство на самоконтрол и по-голяма склонност към поемане на рискове в сравнение със служителите на изпълнителски позиции (Asselmann, Holst & Specht, 2022). Установено е също така, че съвестността, любопитството, способността за адаптация, толерантността към неопределеност, поемането на риск и конкурентността корелират с по-високи управленски позиции в организациите (Cuppello, Treglown & Furnham, 2023). Авторите обобщават, че различните нива на управление се характеризират с различни личностни профили и проучването на индивидуалните различия има съществено значение за подбора, оценката, кариерното развитие и обучението на служители и ръководители от различни нива.

За изследване на личностните характеристики на служителите в настоящото изследване е приложена методология, основана на транзакционния анализ (ТА) като теория

за личността и социалното взаимодействие. Структурата на личността в ТА се представя метафорично като състояща се от три его състояния – Родител, Възрастен и Дете, които представляват съгласувана система от мисли, чувства и поведения (Berne, 1961). Всяко едно от трите его състояния се манифестира със специфични поведенчески характеристики, които са дефинирани в модел с пет функционални его състояния: Възрастен, Нормативен Родител, Обгрижващ Родител, Адаптирано Дете и Естествено Дете (Брекар и Окс, 2015; Hay, 1996). Его състоянието Възрастен се свързва с рационалния и аналитичен аспект в поведението на личността. Его състоянието Обгрижващ Родител се проявява чрез характеристики като грижовност, насърчение, подкрепа и емпатия, докато Нормативният Родител се свързва с изразяване на критичност, самонадеяност, ригидност при спазване на правила и норми. Спонтанността, импулсивността и ентусиазма са характеристики на Естественото Дете, докато Адаптираното Дете включва склонността към подчинение, пасивност и адаптация към изискванията на другите. Резултатите от наши проучвания показват, че его състоянието Естествено Дете има положителна връзка с личностната черта екстраверсия и удовлетвореност от живота, а его състоянията Възрастен и Обгрижващ Родител са предиктори на субективното усещане за кариерен успех (за подр. виж. Бекир, 2022a). Установено е, че его състоянията корелират с различните стратегии за справяне със стрес и лидерският стил, като Нормативният Родител и Адаптираното Дете имат положителна връзка с авторитарния стил, Обгрижващият Родител и Естественото Дете корелират с демократичния стил, а его състоянието Възрастен се свързва с либералния стил (Kraczla, 2021; Kaur, 2014).

В ТА се приема, че социалните взаимоотношения и изборът на личността за проява на различни модели на поведение в зависимост от социалния контекст се влияят от житейските позиции. Житейската позиция представлява сравнително стабилна система от вярвания на личността за себе си, другите и света, формирана през ранното детство (Berne, 1961; Ernst, 1971). В литературата са описани четири базисни позиции: "Аз съм добър, другите - също", "Аз не съм добър, а другите са", "Аз съм добър, а другите не са" и "Аз не съм добър, другите също не са" (Брекар и Окс, 2015). Позицията „Аз съм добър, другите също“ се свързва с общителност, асертивност и изграден положителен образ за себе си и другите. Житейската позиция „Аз съм добър, а другите не са“ е свързана с подчертаване на собствената важност и обезценяване на другите, докато позицията „Аз не съм добър, а другите са“ включва преживяване на чувство за непълноценност и трудна адаптация към средата. Житейската позиция „Аз не съм добър, другите също не са“ се отнася до изградената негативната представа за себе си, за другите и за живота като цяло. Резултати от наши изследвания показват, че житейската позиция „Аз съм добър, другите - също“ е значим предиктор за удовлетвореността от кариерния успех и професионалната реализация (за подр. виж. Бекир, 2022a).

Цел, задачи и хипотези на изследването

Целта на настоящото изследване е да се проследи изразеността и да се установят различията между его състоянията и житейските позиции на ръководители и служители в публични и частни организации.

За осъществяване на целта се поставят следните изследователски **задачи**:

1. Установяване на изразеността на его състоянията и житейските позиции при изследваните лица;

2. Проучване на различията между его състоянията и житейските позиции на ръководители и служители.

3. Проучване на различията между его състоянията и житейските позиции на ръководители и служители в публични и частни организации.

Хипотези на изследването

Въз основа на направения теоретичен обзор издигаме следните конкретни хипотези:

1. Допускаме по-висока изразеност на его състоянията Обгрижващ Родител, Възрастен, Естествено Дете и житейската позиция „Аз съм добър, другите – също“ при изследваните лица.

2. Очакваме его състоянията Нормативен Родител, Възрастен и житейската позиция „Аз съм добър, другите - също“ да са по-изразени при ръководителите, а при служителите очакваме водещи да са его състоянието Адаптирано Дете и житейската позиция „Аз не съм добър, а другите са“.

3. Допускаме его състоянието Нормативен Родител и житейската позиция „Аз съм добър, другите - също“ да са по-изразени при ръководители в публични организации, докато его състоянието Възрастен и житейската позиция „Аз съм добър, а другите не са“ очакваме да са по-изразени при ръководители в частни организации.

Методология на изследването

Извадка: Проучването е проведено в периода 2019 - 2023 година на територията на цялата страна. Изследвани са 443 служители на възраст от 23 до 66 години (M=42,24; SD=11,34), от които 322 (72,69%) работят в публични и 121 (27,31%) работят в частни организации. Извадката е небалансирана по пол, като преобладават жените (57,6%). На ръководни позиции са 222 (50,1%) от изследваните лица, а 221 (49,9%) заемат изпълнителски позиции.

Инструментариум на изследването:

Самооценъчен въпросник за изследване на функционалните его състояния, адаптиран за български условия (за подр. виж Bekir & Tair, 2019). Методиката съдържа 25 твърдения, които се оценяват с помощта на 5-степенна Ликертова скала.

Самооценъчен въпросник за изследване на житейските позиции, разработен от Бекир и Таир (за подр. виж Бекир и Таир, 2018), съдържащ 24 израза - прилагателни или деепричастия, които се оценяват с помощта на 5-степенна Ликертова скала.

Получените коефициенти за надеждност α на Кронбах по отделните скали на двата въпросника са представени на Таблица 1.

Резултати и обсъждане

Следвайки поставените цел и задачи, първо ще представим стойности от описателната статистика на его състоянията и житейските позиции. От показаните на таблица 1 резултати е видно, че водещи при изследваните лица са его състоянията Обгрижващ Родител и Възрастен, следвани от его състоянията Естествено Дете и Адаптирано Дете, а най-слабо е изразено его състоянието Нормативен Родител. Житейската позиция „Аз съм добър, другите - също“ е доминираща, докато останалите три позиции са значително по-слабо изразени. Получените резултати потвърждават издигната първа хипотеза за по-висока изразеност на его състоянията Обгрижващ Родител, Възрастен, Естествено Дете и житейската позиция „Аз съм добър, другите - също“ при изследваните служители от публични и частни организации.

Таблица 1. Описателна статистика на функционалните его състояния и житейските позиции (N = 443)

Променлива	Брой айтеми	Min	Max	Mean	SD	α на Кронбах
Нормативен Родител	5	5.00	25.00	14.49	4.01	.82
Обгрижващ Родител	5	10.00	25.00	20.50	3.09	.80
Възрастен	5	10.00	25.00	20.15	3.07	.75
Адаптирано Дете	5	5.00	25.00	16.30	4.08	.80
Естествено Дете	5	9.00	25.00	18.10	2.87	.61
„Аз съм добър, другите – също“	6	8	30.00	24.34	3.44	.73
„Аз съм добър, а другите не са“	6	6	26.00	14.02	3.91	.70
„Аз не съм добър, а другите са“	6	6	30.00	13.30	3.84	.68
„Аз не съм добър, другите също не са“	6	6	26.00	13.21	3.85	.70

Получените резултати свидетелстват, че изследваните лица изразяват характеристики като емпатия, съпричастност, дружелюбност, способност за задълбочен анализ на информация, рационалност и логично мислене. Също така те проявяват асертивност и спонтанност във взаимоотношенията си с другите. Съпоставими резултати са получени от наши и на други автори проучвания (Бекир, 2024; Rahiman & Kodikal, 2020).

На Таблица 2 са представени различията между его състоянията и житейските позиции на ръководители и служители, проверени чрез t-тест за независими извадки на Стюдънт (Independent-samples t-test). Резултатите показват наличие на значими различия между его състоянията Нормативен Родител, Възрастен и житейските позиции „Аз съм добър, а другите не са“ и „Аз съм добър, другите – също“, които са по-изразени при лица на ръководни длъжности. Установи се статистическо значимо различие и при житейската позиция „Аз не съм добър, а другите са“, която е по-изразена при служителите на изпълнителски позиции. Не се установиха статистически значими различия между ръководители и служители в его състоянията Обгрижващ Родител, Адаптирано Дете и житейската позиция „Аз не съм добър, другите също не са“.

Таблица 2. Различия между его състоянията и житейските позиции на ръководители и служители.

Променлива	Ръководител (N=222)		Служител (N=221)		t	p
	M	SD	M	SD		
Нормативен Родител	16.14	3.85	13.39	4.10	7.25	.001
Обгрижващ Родител	21.11	2.76	20.81	3.18	1.02	.31
Възрастен	20.68	2.79	19.90	3.19	2.72	.007
Адаптирано Дете	16.99	3.85	16.59	4.26	.96	.34
Естествено Дете	18.31	2.96	18.03	3.27	1.03	.30
„Аз съм добър, другите – също“	25.11	3.08	24.32	3.49	2.47	.01
„Аз съм добър, а другите не са“	14.94	3.79	13.43	3.94	4.02	.001
„Аз не съм добър, а другите са“	12.51	3.36	13.75	3.52	-3.71	.001
„Аз не съм добър, другите също не са“	13.36	3.71	13.44	3.94	-.215	.83

Резултатите потвърждават частично втората ни хипотеза за водещата роля на его състоянията Нормативен Родител, Възрастен и житейската позиция „Аз съм добър, а другите не са“ при ръководителите. Следователно може да се обобщи, че характеристики като критичност, дисциплинираност и съобразяване с правила и норми, целенасоченост, поемане на премерен риск, ориентация към задачите и съблюдаване на йерархичността във взаимоотношенията са по-изразени при ръководителите в сравнение със служителите на изпълнителски позиции. Изследваните ръководители в по-висока степен описват себе си

като асертивни, комуникативни и насърчаващи личностното развитие на служителите, демонстрират по-висока самооценка и целенасоченост в реализирането на поставените цели и задачи. В същото време служителите на изпълнителски длъжности описват себе си като по-пасивни, подценяващи своите умения и постижения, избягващи поемане на отговорност и вземане на важни решения в сравнение със своите ръководители. Получените резултати са идентични с проучвания на личностни различия между ръководители и служители, реализирани и от други автори (напр. Kraczla, 2021; Kaur, 2014; Moutafi, Furnham & Crump, 2007).

На Таблица 3 са представени стойности на t-теста само за его състоянията и житейските позиции, при които е установено статистическо значимо различие между ръководители и служители в публични организации. Резултатите показват значими различия между его състоянието Нормативен Родител и житейските позиции „Аз съм добър, а другите не са“ и „Аз съм добър, другите – също“, които са по-изразени при служителите на ръководни длъжности. Установи се статистическо значимо различие и при житейската позиция „Аз не съм добър, а другите са“, която е по-изразена при служителите на изпълнителски длъжности.

Таблица 3. Различия между его състоянията и житейските позиции на ръководители и служители в публични организации.

Променлива	Ръководители (N=172)		Служители (N=150)		t	p
	M	SD	M	SD		
Нормативен Родител	16.01	3.93	13.53	3.99	5.59	.001
„Аз съм добър, другите - също “	25.32	2.89	24.59	3.22	2.09	.04
„Аз съм добър, а другите не са”	14.70	3.68	13.12	3.72	3.76	.001
„Аз не съм добър, а другите са”	12.71	3.39	13.72	3.27	-2.67	.008

Въз основа на получените резултати може да приемем, че ръководителите в публичните организации демонстрират склонност към авторитарен стил, висока регулация, контрол, отчетност и в по-голяма степен се фокусират върху спазването на правилата и процедурите. Във взаимодействието със служителите проявяват по-изразена самоувереност, вяра в собствените възможности и склонност към подценяване на уменията и ресурсите на своите подчинени. За разлика от ръководителите, служителите в публичните организации се описват като по-пасивни, с ограничена проява на иновативност и инициативност, склонни към избягване на отговорност в работен контекст, съобразяващи се с организационните правила и процедури.

Липсата на значими статистически различия в его състоянията Обгрижващ Родител (t = .652; p = .52), Възрастен (t = 1.59; p = .11), Адаптирано Дете (t = 1.63; p = .11), Естествено Дете (t = -.009; p = .993) и житейската позиция „Аз не съм добър, другите също не са“ (t = .002; p = .998) между ръководители и служители в публичния сектор свидетелства, че и двете категории изследвани лица в съпоставима степен проявяват взаимно уважение, комуникативност, приемат мнението на другите, съобразяват се със съществуващите ограничения и насърчават позитивното личностно развитие. Това е възможно да се дължи както на техните личностни характеристики, така и на специфичната роля, която имат в обществото като служители в публични организации и работещи в интерес на гражданите.

Накрая ще представим различията между его състоянията и житейските позиции на ръководители и служители в частни организации. Поради малкия брой изследвани лица в

тази група и голямата диспропорция с изследваните лица от публичния сектор решихме да не правим сравнителни анализи между двете групи. На таблица 4 са представени стойностите на t-теста само за его състоянията и житейските позиции, при които е установено статистическо значимо различие.

Таблица 4. Различия между его състоянията и житейските позиции на ръководители и служители в частни организации.

Променлива	Ръководители (N=50)		Служители (N=71)		t	p
	M	SD	M	SD		
Нормативен Родител	16.58	3.57	13.11	4.33	4.81	.001
Възрастен	20.42	2.81	19.21	3.29	2.17	.03
„Аз съм добър, а другите не са”	15.76	4.11	14.12	4.28	2.09	.04
„Аз не съм добър, а другите са”	11.86	3.21	13.82	4.04	-2.93	.004

Резултатите показват наличие на значими различия между его състоянията Нормативен Родител, Възрастен и житейската позиция „Аз съм добър, а другите не са“, които са по-изразени при ръководителите. Установи се статистическо значимо различие и при житейската позиция „Аз не съм добър, а другите са“, която е по-изразена при служителите на изпълнителски длъжности. Тези резултати ни дават основание да обобщим, че ръководителите в частни организации също проявяват склонност към авторитарен стил на управление, ориентиран към спазване на необходимите норми и процедури, но в същото време проявяват и способност да балансират интересите на организацията в съответствие с актуалната социална и икономическа среда. Лицата на ръководни позиции в частни организации са по-силно ориентирани към ефективност, резултати и постигане на поставените цели в условия на пазарна конкуренция в сравнение със своите служители. Също така ръководителите демонстрират по-висока самооценка, инициативност, склонност към поемане на рискове и креативност в сравнение със служителите на изпълнителски позиции. Служителите на изпълнителски длъжности се описват като по-несигурни в решенията си, проявяват в по-голяма степен съмнение в способностите си и страх от допускане на грешки.

Не се установиха значими различия в его състоянията Обгрижващ Родител (t = .263; p = .793), Адаптирано Дете (t = -1.04; p = .30), Естествено Дете (t = -1.08; p = .283) и житейските позиции „Аз съм добър, другите - също“ (t = .86; p = .39) и „Аз не съм добър, другите също не са” (t = -.189; p = .851), което косвено свидетелства за това, че ръководителите и служителите в частния сектор проявяват в идентична степен съпричастност, съобразителност, доверие, изпълнителност, стремеж към удовлетворяване на собствените потребности и желанието за постигане на успех в своите организации.

Резултатите, представени на таблици 3 и 4, потвърждават частично и третата ни хипотеза за водещата роля на его състоянието Нормативен Родител и житейската позиция „Аз съм добър, другите – също“ при ръководители в публични организации и его състоянието Възрастен и житейската позиция „Аз съм добър, а другите не са“ при ръководители в частни организации. Получените резултати са съпоставими с изводи от други наши проучвания, свързани с влиянието на его състоянията и житейските позиции върху субективното усещане за кариерен успех в зависимост от заеманата длъжност (за подр. виж Bekir & Tair, 2019; Бекир, 2022a).

Получените резултати потвърждават очакванията ни, че съществува известна специфика в изразеността на его състоянията и житейските позиции при ръководители в публични и частни организации. Възможно обяснение за разликите в личностните профили на ръководителите може да бъде различието в целите и функционирането на двата вида организации. Установи се, че ръководителите в публичния сектор проявяват контролиращо поведение, често демонстрират власт и съблюдаване на йерархичните взаимоотношения. Те поставят и управляват изпълнението на задачите, като оставят ограничена възможност за инициативност и креативност. Поддържат комуникация "отгоре – надолу", често диалогът е ограничен и е свързан предимно с получаване на задачи и докладване на резултати от изпълнението. Приоритет за ръководителите в публичните организации са реализация на стратегическите цели и задачи. Подобни заключения извеждат и автори, проучващи личностните характеристики и стила на управление на ръководители в публични организации (напр. Andersen, 2021; Flemming, 2016; Andersen, 2010). На следващо място, констатира се известна разлика в его състоянията и житейските позиции при ръководителите в частния сектор, които също в известна степен са контролиращи и насочени към постигането на целите на организацията. За разлика от своите колеги в публичния сектор, ръководителите в частните организации в настоящото изследване демонстрират по-изразена аналитичност, открита и ефективна комуникация на всички нива, балансиран подход към решаване на проблемите чрез насърчаване на диалога, екипната работа и изграждането на доверителни взаимоотношения. Също така те проявяват по-скоро менторско поведение към своите служители, делегират власт и отговорности, като насърчават личностното развитие и автономността. Редица автори в своите изследвания констатират сходни и съпоставими резултати (напр. Andersen, 2021; Flemming, 2016; Rahiman & Kodikal, 2020).

Изводи и обобщение

Настоящото изследване установи, че ръководителите в публичните организации се описват като критични, изискващи, директни в комуникацията, праволинейни, трудно приемащи нови идеи, ако самите те не са инициаторите. Те оценяват в позитивен аспект своя принос за организацията, проявяват в по-голяма степен дистанцираност и неангажираност с проблемите на служителите, по-толерантни са към грешки и неизпълнение на задачи, дават известна свобода на действие, ригидни са към промените и иновациите. Фокусът на ръководителите в публичните организации е върху сроковете и хората, по-малко върху ресурсите и резултатите на организацията.

Ръководителите в частните организации демонстрират по-изразени характеристики като рационалност, аналитичност, насоченост към решаване на проблеми, ефективна комуникация и конструктивна обратна връзка, управление на конфликтите чрез сътрудничество и търсене на баланс между заинтересованите страни. Те изискват ефективност и ефикасност при изпълнение на целите, фокусирани са върху ресурсите и резултатите и по-малко върху хората в организацията. Проявяват склонност към компромиси, мотивират, активно слушат, създават екипна атмосфера и използват индивидуален подход към служителите си.

Ограничения на изследването

Получените резултати и направените изводи имат своите ограничения, свързани с самооценъчния характер на въпросниците, възможността за социална желателност при отговорите и малкия обем на извадката при служителите от частния сектор. Друго

ограничение на изследването е свързано с това, че много други фактори, които не са включени (например възраст, опит, големина на организация, организационна култура и др.), могат да влияят върху получените резултати. Поради тази причина те трябва да се тълкуват внимателно и без генерализация.

Приложение и насоки за бъдещи изследвания

Получените резултати допълват познанието в областта на транзакционния анализ и организационната психология и могат да бъдат основа за реализиране на нови тренинги и обучителни програми за развиване на лидерски умения, изграждане на ефективни екипи и разрешаване на конфликти в организационен контекст. Бъдещите проучвания могат да се насочат към проследяване на влиянието на индивидуални фактори (например пол, възраст, опит и др.) върху его състоянията и житейските позиции в публични и частни организации. Резултатите от изследванията на индивидуалните и личностните различия между служители в организации от различни сфери на дейност могат да бъдат полезни за подбор на персонал, личностно развитие и професионална реализация.

Библиография

Бекир, С. (2022a). Его състояния и житейски позиции в професионалната реализация на личността. Кърджали: Институт по транзакционен анализ.

Бекир, С. (2022b). Взаимовръзки между его състоянията и личностните черти от модела „Големите пет“. В: Приложна психология и социална практика: Сборник с доклади от XXI Международна научна конференция „Приложна психология – възможности и перспективи“ (Варна, 1–3 юли 2022 г., с. 182–190). Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“.

Бекир, С. (2024). Транзакционен анализ и професионално ориентиране. София: Издателство на БАН „Проф. Марин Дринов“.

Бекир, С., & Таир, Е. (2018). Въпросници за изследване на его състоянията и житейските позиции. В: Психологически изследвания, 21(2), 137–150.

Брекар, Ф., & Окс, Л. (2015). Голяма книга за транзакционния анализ. София: ARS.

Илиева, С. (2006). Организационно развитие. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Карабельова, С. (2015). Избор на кариера. София: Класика и стил.

Таир, Е. (2020). Личност и трудово поведение. София: Издателство на БАН „Проф. Марин Дринов“.

Фърнам, Е. (2012). Индивидуалните различия на работното място. София: Изток-Запад.

Andersen, J. A. (2010). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. In: Public Administration Review, 70(1), 131–141.

Andersen, J. A. (2021). Explaining leadership behaviors in private and public managers: The public–private distinction explanation versus the gender explanation. In: Dynamic Relationships Management Journal, 10(1), 45–56. https://doi.org/10.17708/DRMJ.2021.v10n01a03

Asselmann, E., Holst, E., & Specht, J. (2022). Longitudinal bidirectional associations between personality and becoming a leader. In: Journal of Personality, 90, 1–14. https://doi.org/10.1111/jopy.1271

Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. In: Public Administration Review, 82(6), 986–1003. https://doi.org/10.1111/puar.13516

Bekir, S., & Tair, E. (2019). The role of the ego states for subjective career success in different occupations. In: Psychological Research, 22(3), 799–814.

Berne, E. (1961). Transactional analysis in psychotherapy. New York: Grove Press.

Cuppello, S., Treglown, L., & Furnham, A. (2023). Personality and management level: Traits that get you to the top. In: Personality and Individual Differences, 206, Article 112108. https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112108

Ernst, F. H. (1971). The OK corral: The grid for get-on-with. In: Transactional Analysis Journal, 1(4), 231–240.

Flemming, P. L. (2016). Similarities and differences between public and private sector leadership strategies in the Caribbean: Empirical findings on the link between leadership, culture, and performance. In: Business and Management Studies, 2(4), 1–14.

Foster, P. A. (2014). The open organization: A new era of leadership and organizational development. Burlington, VT: Gower Publishing.

Furnham, A., & Crump, J. (2015). Personality and management level: Traits that differentiate leadership levels. Psychology, 6, 549–559. https://doi.org/10.4236/psych.2015.65053

Hargie, O., & Tourish, D. (2000). Handbook of communication audits for organizations. London: Routledge.

Hay, J. (1996). Transactional analysis for trainers. Hertford: Sherwood Publishing.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. In: Journal of Applied Psychology, 85(5), 751–765. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751

Kaur, J. (2014). Role of ego states (structural analysis) in defining leadership style: An analysis. In: International Journal of Management Research, 2(7), 320–332.

Kraczla, M. (2021). Dominant ego states in transactional analysis in the context of managers' stress coping strategies. In: European Research Studies Journal, 24(Special Issue 4), 421–434.

Moutafi, J., Furnham, A., & Crump, J. (2007). Is managerial level related to personality? In: British Journal of Management, 18, 272–280. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00511.x

Nieß, C., & Zacher, H. (2015). Openness to experience as a predictor and outcome of upward job changes into managerial and professional positions. In: PLOS ONE, 10(6), Article e0131115. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0131115

Rahiman, H. U., & Kodikal, R. (2020). Understanding transactional analysis of managers: An empirical study in India. In: Problems and Perspectives in Management, 18(1), 141–153. https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.13

Spark, A., O'Connor, P. J., Jimmieson, N. L., & Niessen, C. (2021). Is the transition to formal leadership caused by trait extraversion? A counterfactual hazard analysis using two large panel datasets. In: The Leadership Quarterly, 33, Article 101565.

ПСИХОМЕТРИЧНИ СВОЙСТВА НА СКАЛАТА ЗА НЕДОСТАТЪЧЕН ЕГО-КОНТРОЛ (EUC-13) НА БЪЛГАРСКИ ЕЗИК

Доц. д-р Румяна Карева, ВА „Г. С. Раковски“
Емма Берсуцка, докторант, ВА „Г. С. Раковски“

PSYCHOMETRIC PROPERTIES OF THE EGO UNDERCONTROL SCALE (EUC-13) IN BULGARIAN

Assoc. Prof. Rumyana Kareva, PhD, National Defense College “G. S. Rakovski”
Emma Bersutska, PhD Candidate, National Defense College “G. S. Rakovski”

Резюме: Скалата за недостатъчен Его-контрол (EUC) е предназначена да оцени доколко хората потискат или изразяват емоционалните си импулси. Целта на проведеното изследване е да се проверят психометричните свойства на българска версия на Скалата за недостатъчен Его-контрол, кратка версия (Ego Undercontrol Scale, EUC-13; Isaksson et al., 2021). Изследването е проведено чрез интернет платформа с извадка от 286 респонденти на възраст 18 – 75 години. Потвърдителен факторен анализ подкрепя трифакторната структура на EUC-13. Установена е добра вътрешна консистентност на скалата EUC-13, алфа на Кронбах има стойност 0,802. Чрез корелационен анализ е проверена валидността на измерването с EUC-13 и са получени доказателства в подкрепа на конвергентната валидност – EUC-13 корелира положително с метачертата пластичност (r=0,390, p<0,01), и дискриминантната валидност – EUC-13 корелира отрицателно с метачертата стабилност (r=-0,402, p<0,01), изведени от Петфакторния модел на личността.

Ключови думи: EUC-13; психометрични свойства; факторна структура; надеждност; валидност

Abstract: The Ego Undercontrol Scale (EUC) is designed to assess the extent to which people inhibit or express their emotional impulses. The aim of the study is to test the psychometric properties of the Bulgarian version of the Ego Undercontrol Scale, short version (EUC-13; Isaksson et al., 2021). The study was conducted via an online platform with a sample of 286 respondents aged 18–75. Confirmatory factor analysis supports the three-factor structure of the EUC-13. Good internal consistency of the EUC-13 scale was established, with Cronbach's alpha of 0.802. Correlation analysis was used to test the validity of the EUC-13 measurement, and evidence was obtained to support convergent validity—the EUC-13 correlated positively with the meta-scale of plasticity (r=0.390, p<0.01), and discriminant validity – EUC-13 correlates negatively with the meta-trait stability (r=-0.402, p<0.01), derived from the Five-Factor Model of Personality.

Keywords: EUC-13; psychometric properties; factor structure; reliability; validity

Контролът върху собственото поведение може да съдържа предизвикателства както за индивида, така и за групите и общностите, в които той функционира. В организационен контекст контролът върху собственото поведение има потенциал да очертае границата между успешното изпълнение на задача и провал в безопасността, особено когато се свързва с високонадеждна организация и изисквания за спазване на правила и стандарти на работа. Изследванията на индивидуалните различия на работното място и взаимовръзките им с контрола върху собственото поведение могат да бъдат полезен източник на информация в този тип организации не само за психолозите и изследваните лица, но и за лидерите и мениджърите.

Конструктите Его-контрол (Ego-control) и Его-резилентност (Ego-resiliency) са въведени в теорията на Джак Блок за личността, за да означат две основни динамични променливи на индивидуалните различия, които организират и оформят поведението във времето и контекста – Его-контролът се отнася към потискането/изразяването на импулсите, докато Его-резилентността се отнася към динамичната способност нивото на контрол на

Егото да се променя контекстуално в отговор на ситуационните изисквания и възможности (Block & Block, 1980; Block, 2002; Letzring, Block & Funder, 2005).

Джак и Джийн Блок (Block & Block, 1980) разглеждат способността на Егото да насърчи адаптирането към средата. Те предполагат два аспекта на адаптацията: сдържане на импулсите, когато те биха създали проблеми, и проява на гъвкавост, когато импулсите са в посока решаване на проблеми. Континуумът на потискане/изразяване на импулсите разграничава индивидите с недостатъчен Его-контрол като склонни към драматизиране, неспособни да отлагат удовлетворението, непредсказуеми, асертивни, бунтовни, капризни и самодоволни, а индивидите със свръхконтрол като скучни, последователни, надеждни и спокойни (Letzring, Block & Funder, 2005; Alessandri et al., 2013; Isaksson et al., 2021).

Операционализирането на конструкта Его-контрол се извършва чрез скала за недостатъчен Его-контрол (Ego Undercontrol Scale, EUC), конструирана, за да идентифицира спектъра от свръхконтрол до недостатъчен Его-контрол. Състои се от 37 айтема, които измерват нивото на Его-контрол и според авторите на скалата измерва един общ фактор (Block & Block, 1980; Letzring, Block & Funder, 2005). Проверки на факторната структура на EUC от изследователи на шведски език (Isaksson et al., 2021) не потвърждават еднофакторната структура, установена от авторите на EUC (Letzring, Block & Funder, 2005). При извършени собствени проверки на скалата на български, също както и на шведски език, не се потвърждава еднофакторна структура на EUC.

За да се ползва скалата за измерване на Его-контрол както в научни изследвания, така и в клиничната практика, Мартина Исаксон и колеги (Isaksson et al., 2021) предприемат процедура за намиране на най-добро факторно решение и установяват, че то съдържа три фактора и включва 13 от общо 37 айтема на EUC в проведените изследвания. Основната цел, съдържанието на айтемите, които се включват в трифакторното решение и скалирането (четиристепенна Ликертова скала) са същите, както при оригиналната скала EUC.

Исаксон и колеги извеждат факторите невъздържано поведение (uninhibited behavior), съзнателно планирано поведение (planful conscientious behavior) и социално сдържано поведение (socially restrained behavior), които съставят три подскали в EUC-13. Подскалата невъздържано поведение се състои от 5 айтема, които измерват недостатъчен Его-контрол и не се реверсират. Подскалата съзнателно планирано поведение включва 5 айтема, измерващи в посока Его-свръхконтрол, които се реверсират, подскалата социално сдържано поведение се състои от 3 айтема, измерващи също в посока Его-свръхконтрол, които също се реверсират, когато участват в изчисляването на общия бал за EUC-13. Използвани като самостоятелни скали, без реверсиране на айтемите, подскалата невъздържано поведение измерва в посока недостатъчен Его-контрол, докато подскалите съзнателно планирано поведение и социално сдържано поведение измерват в посока Его-свръхконтрол.

Психологически инструментариум на изследването

Подготовката на EUC-13 на български език включва два независима превода от английски на български, сравняване на резултатите и обратен превод на английски език. Полученият краен вариант на EUC-13 е включен в батерия с други психологически инструменти:

- Скала за Его-резилентност (ER89), разработена от Джак Блок и Адам Кремен (Block & Kremen, 1996). Състои се от 14 айтема, за които изследваните лица разполагат с четиристепенна Ликертова оценъчна скала. ER89 има за цел да измери способността за адаптиране на нивото на Его-контрол според ситуационните изисквания и възможности

(Letzring, Block & Funder, 2005). Приложена е в адаптация на български от Желязкова-Койнова, Мишева-Алексова и Червенкова (2010);

- Кратка скала за резилентност (BRS), разработена от Брус Смит и колеги (Smith et al., 2008). Измерва резилентността като способност за възстановяване от неблагоприятни събития. Скалата се състои от 6 айтема, за които изследваните лица използват петстепенна Ликертова оценъчна скала с неутрална трета степен. Приложена е адаптация на български език (Карева, 2021).

- Въпросник за Голямата петорка (BFI), разработен от Оливър Джон и колеги (John, Donahue & Kentle, 1991; John & Srivastava, 1999; John, Naumann & Soto, 2008). Измерва чертите екстраверсия, сговорчивост, съвестност, невротизъм и отвореност за опит. Въпросникът се състои от 44 айтема, които се оценяват с петстепенна Ликертова скала с неутрална трета степен. Приложена е адаптация на български език (Карева и Танева, 2022). С BFI се измерват и метачертите стабилност и пластичност. Колин Деянг определя метачертата стабилност като споделената дисперсия на съвестността, сговорчивостта и ниския невротизъм, а метачертата пластичност като споделената дисперсия на екстраверсията и отвореността за опит (DeYoung, 2015).

Извадка и процедура

За да се провери съответствието на трифакторната структура на EUC-13 на български език е проведено изследване с 286 пълнолетни лица, от които 113 мъже (39,5%) и 173 жени (60,5%). Средната възраст е 39,02 години (от 18 до 75 години), стандартното отклонение е 13,07 години. При проверка на стойностите на асиметрията (0,621) и ексцеса (0,287) е установено нормално разпределение.

Изследването е проведено онлайн чрез интернет приложение на Microsoft Office 365 в периода януари – април 2025 година. Респондентите са информирани, че изследването е доброволно и анонимно, а резултатите ще бъдат използвани за изследователски и научни цели. Респондентът оценява в каква степен всяко твърдение на EUC-13 се отнася за него/нея, като използва четиристепенна Ликертова скала: 1 – изобщо не се отнася за мен; 2 – в малка степен се отнася за мен; 3 – в голяма степен се отнася за мен; 4 – напълно се отнася за мен. За останалите методи в батерията се прилагат съответните инструкции и Ликертов формат.

Резултати

Анализът на резултатите от проведеното изследване е осъществен с IBM SPSS, версия 19. Проверка на нормалността на разпределението е извършена чрез честотен анализ. Получените изследвани стойности на скалата за недостатъчен Его-контрол (EUC-13) и подскалите са представени в таблица 1.

Таблица 1. Честотна статистика на скалата и подскалите за недостатъчен Его-контрол

	EUC-13	Невъздържано поведение	Съзнателно планирано поведение	Социално сдържано поведение
Средна стойност	2,343	2,386	2,076	2,718
Стандартна грешка на средната	0,031	0,041	0,039	0,045
Стандартно отклонение	0,528	0,696	0,655	0,769
Асиметрия	-0,151	0,154	0,163	-0,180
Станд. грешка на асиметрията	0,144	0,144	0,144	0,144
Ексцес	-0,051	-0,552	-0,507	-0,718
Станд. грешка на ексцеса	0,287	0,287	0,287	0,287

Размах	2,62	3,00	3,00	3,00
Минимум	1,15	1,00	1,00	1,00
Максимум	3,77	4,00	4,00	4,00

Скалата EUC-13 и подскалите невъздържано поведение, съзнателно планирано поведение и социално сдържано поведение (таблица 1) имат стойности на асиметрията и ексцеса в интервала +/-1 и към тях могат да бъдат прилагани параметрични статистически методи в анализа.

Проверката на факторната структура на скалата за недостатъчен Его-контрол (EUC-13) е извършена чрез потвърдителен факторен анализ по метода на главните компоненти. Полученият модел има стойност на мярката за адекватност на извадката KMO=0,811 при p<0,001. Методът на ротиране е Варимакс с нормализация на Кайзер, ротацията е постигната чрез 5 итерации. Извлечени са три фактора, които обясняват общо 54,29% от дисперсията. Първият фактор има собствено тегло 2,610 и обяснява 20,09%, вторият фактор е със собствено тегло 2,602 и обяснява 20,01%, третият фактор е със собствено тегло 1,193 и обяснява 14,19% от дисперсията.

Получената ротирана факторна матрица е представена в таблица 2. Айтемите, означени с R, са реверсирани преди провеждането на анализа.

Таблица 2. Ротирана факторна матрица на скала за недостатъчен Его-контрол (EUC-13)

	Фактор		
	Невъздържано поведение	Съзнателно планирано поведение	Социално сдържано поведение
1. Когато се отегчавам, обичам да предизвиквам малко вълнение.	0,533		0,318
2. Осмелявам се да правя необичайни неща.	0,588		0,435
3. Начинът, по който правя нещата, може да обърка или притесни другите.	0,784		
4. Понякога предпочитам да се противопоставям на правилата и правя неща, които не трябва.	0,725	0,244	
5. Понякога се изкушавам да направя или кажа нещо, което другите биха сметнали за неуместно.	0,767		
6R. Обичам да спра и да обмисля добре, преди да направя нещо.		0,771	
7R. Не ми харесва да започна да работя нещо, ако не знам точно как се прави.		0,551	
8R. Първо приключвам започнатата работа, а след това започвам друга.	0,333	0,579	
9R. По-скоро съм стабилен и планиращ човек, отколкото непредвидим и импулсивен.	0,310	0,720	
10R. Обмислям даден въпрос от всяка гледна точка, преди да взема решение.		0,808	
11R. Лесно се отказвам да споря.			0,494
12R. Чувствам се неудобно да правя щури изпълнения на купон, дори когато другите ги правят.		0,265	0,744
13R. Трудно ми е да водя непринуден разговор, когато се срещам с нови хора.			0,791

Представените в таблица 2 резултати от потвърдителен факторен анализ показват добро съответствие на айтемите с трите изведени фактора от изследването на шведски език

(Isaksson et al., 2021): невъздържано поведение включва айтеми 1 – 5; съзнателно планирано поведение включва айтеми 6 – 10 (реверсирани); социално сдържано поведение включва айтеми 11 – 13 (реверсирани).

Проверка на вътрешната консистентност на EUC-13 и подскалите и надеждността на измерването с тях е извършена чрез изчисляване на коефициента алфа на Кронбах. Резултатите от проведеното изследване и стойностите на алфа на Кронбах от изследването на шведски език (Isaksson et al., 2021, p. 1503) са представени в таблица 3 за сравнение.

Таблица 3. Стойности на алфа на Кронбах в изследване на шведска и българска извадка с EUC-13

Скала	Алфа на Кронбах		Брой айтеми
	Шведска извадка	Българска извадка	
EUC-13	0,71	0,802	13
Невъздържано поведение	0,76	0,760	5
Съзнателно планирано поведение	0,76	0,762	5
Социално сдържано поведение	0,51	0,567	3

Сравнението между стойностите на алфа на Кронбах от изследване на шведски език (Isaksson et al., 2021, p. 1503) и на български език (таблица 3) показва съответствия - EUC-13 и подскалите невъздържано поведение и съзнателно планирано поведение имат приемливи и приложими в изследвания стойности на алфа, подскалата социално сдържано поведение и в двете независими изследвания има стойност на алфа <0,7.

Извършена е проверка за вътрешна консистентност и надеждност на измерването също така на въпросника за Голямата петорка, Кратка скала за резилентност и Скала за Его-резилентност. Установени са стойности на алфа на Кронбах от 0,699 до 0,845.

На корелационен анализ е подложена Скалата за недостатъчен Его-контрол и съставящите я подскали (таблица 4). В анализа са приложени реверсираните стойности на айтемите от подскалите съзнателно планирано поведение и социално сдържано поведение.

Таблица 4. Корелационни зависимости между EUC-13 и подскалите невъздържано поведение, съзнателно планирано поведение и социално сдържано поведение

	EUC-13	Невъздържано поведение	Съзнателно планирано поведение
Невъздържано поведение	0,799**		
Съзнателно планирано поведение	0,808**	0,432**	
Социално сдържано поведение	0,622**	0,253**	0,329**
**** p<0,01.**			

Резултатите от анализа (таблица 4) показват силни положителни корелации със стойности на корелационния коефициент r=0,799 при p<0,01 между EUC-13 и невъздържано поведение и r=0,808 при p<0,01 между EUC-13 и съзнателно планирано поведение, както и умерена положителна корелация (r=0,622 при p<0,01) между EUC-13 и социално сдържано поведение. Корелационните зависимости между трите подскали имат от слаби до умерени стойности на корелационния коефициент (от r=0,253 до r=0,432 при p<0,01).

В таблица 5 са представени корелационните зависимости между EUC-13 и включените в батерията психологически въпросници. Метачертата стабилност е изведена от чертите сговорчивост, съвестност и невротизъм в посока емоционална стабилност. Метачертата пластичност е изведена от чертите екстраверсия и отвореност за опит.

Таблица 5. Корелационни зависимости на EUC-13 с Въпросник за Голямата петорка (BFI), Кратка скала за резилентност (BRS) и Скала за Его-резилентност (ER89)

	EUC-13
Екстраверсия	0,397**
Сговорчивост	-0,416**
Съвестност	-0,177*
Невротизъм	0,044
Отвореност за опит	0,226**
Стабилност	-0,402**
Пластичност	0,390**
Резилентност (BRS)	0,125
Его-резилентност (ER89)	0,204**
**** p<0,01; * p<0,05.**	

По-значимите резултати от анализа (таблица 5) показват отрицателна умерена корелация на недостатъчния Его-контрол със съвестността (r=-0,416; p<0,01) и метачертата стабилност (r=-0,402; p<0,01); положителна умерена корелация с екстраверсията (r=0,397; p<0,01) и метачертата пластичност (r=0,390; p<0,01). Слаба положителна корелация е установена с Его-резилентността (r=0,204; p<0,01). Останалите стойности на корелационния коефициент показват много слаба или статистически незначима корелация.

В таблица 6 са представени корелационните зависимости между трите съставящи EUC-13 подскали със скалите от Въпросник за Голямата петорка и метачертите пластичност и стабилност.

Таблица 6. Корелационни зависимости на невъздържано поведение, съзнателно планирано поведение и социално сдържано поведение с Въпросник за Голямата петорка (BFI), Кратка скала за резилентност (BRS) и Скала за Его-резилентност (ER89)

	Невъздържано поведение	Съзнателно планирано поведение	Социално сдържано поведение
Екстраверсия	0,308**	-0,091	-0,515**
Сговорчивост	-0,483**	0,245**	0,072
Съвестност	-0,160*	0,280**	-0,139
Невротизъм	0,061	-0,105	0,371**
Отвореност за опит	0,288**	0,006	-0,188**
Стабилност	-0,422**	0,328**	0,013
Пластичност	0,635**	-0,059	-0,448**
Резилентност (BRS)	0,117	0,012	-0,185*
Его-резилентност (ER89)	0,257**	0,092	-0,350**
**** p<0,01; * p<0,05.**			

Корелациите на трите подскали на EUC-13 са представени без реверсиране на стойностите. Невъздържано поведение измерва в посока недостатъчен Его-контрол, докато съзнателно планирано поведение и социално сдържано поведение измерват в посока Его-свръхконтрол.

По-значимите резултати (таблица 6) показват: за невъздържано поведение отрицателна умерена корелация със сговорчивостта (r=-0,483; p<0,01) и метачертата стабилност (r=-0,422; p<0,01) и по-силно изразена положителна корелация с метачертата пластичност (r=0,635; p<0,01); за съзнателно планирано поведение положителна корелация с метачертата стабилност (r=0,328; p<0,01); за социално сдържаното поведение умерена отрицателна корелация с екстраверсията (r=-0,515; p<0,01), метачертата пластичност (r=-

0,448; p<0,01), Его-резилентността (r=-0,350; p<0,01) и умерена положителна корелация с невротизма (r=0,371; p<0,01).

Проведеният корелационен анализ на възрастта на изследваните лица с трите подскали и EUC-13 не разкрива статистически значима корелация (p>0,05). Сравнението по пол с еднофакторен дисперсионен анализ не установява статистически значими разлики, p>0,05 както за EUC-13, така и за трите подскали.

Обсъждане

Надеждността на измерването с EUC-13 е потвърдена чрез съпоставка на резултатите от проведеното изследване с публикуваните резултати от Мартина Исаксон и колеги (Isaksson et al., 2021). Установени са близки стойности, в изследването на български език алфа на Кронбах показва висока надеждност. Според авторите на EUC-13 подскалата социално сдържано поведение се нуждае от допълнителни проверки при нови изследвания (Isaksson et al., 2021). От друга страна, тази подскала се състои от само 3 айтема, което също би могло да бъде причина за стойност на алфа на Кронбах <0,7 в двете изследвания.

Като доказателство за валидността на измерването с EUC-13 могат да бъдат посочени резултатите от потвърдителния факторен анализ, който извежда същата трифакторна структура на скалата в съответствие с публикуваната от Исаксон и колеги (Isaksson et al., 2021). В подкрепа на дискриминантната валидност на измерването са отрицателната корелация на недостатъчния Его-контрол със съвестността и метачертата стабилност. Като доказателство може да послужи и слабата корелация с Его-резилентността, тъй като доказва измерване на два различни конструкта от общия теоретичен модел на Блок. Освен това EUC-13 и трите подскали не корелират статистически значимо с резилентността като способност за възстановяване от неблагоприятни събития. Подскалите на EUC-13 също допринасят за дискриминантната валидност – невъздържаното поведение корелира отрицателно със сговорчивостта и метачертата стабилност, социално сдържаното поведение корелира отрицателно с екстраверсията, метачертата пластичност и Его-резилентността. В подкрепа на конвергентната валидност на EUC-13 е положителната корелация с метачертата пластичност. Невъздържаното поведение корелира положително с метачертата пластичност, съзнателно планираното поведение – с метачертата стабилност, социално сдържаното поведение – с невротизма.

Скалата за недостатъчен Его-контрол EUC-13 е предназначена да оценява спектъра от свръхконтрол до недостатъчен Его-контрол. В проведеното изследване на българска извадка скалата разкрива добри психометрични свойства. Може да се очаква допълнителни изследвания да разкрият нови доказателства в подкрепа на надеждността и валидността на измерването с EUC-13.

Заключение

Резултатите от измерване със скалата за недостатъчен Его-контрол могат да допринесат за по-точно разграничаване на индивидите с недостатъчен Его-контрол и индивидите с прекомерен контрол в континуума потискане/изразяване на импулсите, като по този начин биха могли да подпомогнат експертното решение при психологична оценка на личността.

Библиография

Желязкова-Койнова, Ж., Мишева-Алексова, Ц. и Червенкова, Л. (2010). Българска адаптация на скалата ER89 (Block & Kremen, 1996) за изследване на Его-резилиентност. В: Психологични изследвания, 2, 165–176. ISSN 0205-0617 (Print), ISSN 2367-9174 (Online)

Карева, Р. (2021). Кратка скала за резилентност (BRS) на български: Оценяване на способността за възстановяване от неблагоприятни събития. В: Психологични изследвания, 24(1), 23–40. ISSN 0205-0617 (Print), ISSN 2367-9174 (Online)

Карева, Р. и Танева, Ж. (2022). Въпросник за Голямата петорка (Big Five Inventory – BFI): Първоначални данни за надеждността и валидността на българска версия. В: Сборник доклади от Юбилейна международна научна конференция „Психологията – традиция и съвременност“, София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, 569–579. ISBN 978-954-07-5611-0

Alessandri, G., Vecchione, M., Donnellan, B. M., Eisenberg, N., Caprara, G.V., & Cieciuch, J. (2013). On the cross-cultural replicability of the resilient, Undercontrolled, and Overcontrolled personality types. In: Journal of Personality, 82(4), 340–353. https://doi.org/10.1111/jopy.12065

Block, J. (2002). Personality as an Affect-Processing System: Toward an Integrative Theory. Psychology Press. ISBN 978-0-415-65380-0

Block, J. H., & Block, J. (1980). The role of ego-control and ego-resiliency in the organization of behavior. In: W. A. Collins (Ed.), Development of cognition, affect, and social relations: The Minnesota symposia on child psychology, 13, 39–101, Lawrence Erlbaum Associates. ISBN 978-0-898-59023-4

Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. In: Journal of Personality and Social Psychology. 70(2), 349–361. ISSN 0022-3514

DeYoung, C. G. (2015). Cybernetic Big Five Theory. In: Journal of Research in Personality, 56, 33–58. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.07.004

Isaksson, M., Ghaderi, A., Wolf-Arehult, M., & Ramklint, M. (2021). Psychometric properties of the Swedish version of the Ego Resilience scale (ER) and a new shortened version of the Ego Undercontrol Scale (EUC). In: Current Psychology, 40, 1498–1506. https://doi.org/10.1007/s12144-018-0069-3

John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). The Big Five Inventory – Versions 4a and 54. University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In: L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), Handbook of personality: Theory and research, 102–138, Guilford Press. ISBN 978-1-57230-695-0

John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In: O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), Handbook of personality: Theory and research, 114–158, Guilford Press. ISBN 978-1-60918-059-1

Letzring, T. D., Block, J. H., & Funder, D. C. (2005). Ego-control and ego-resiliency: Generalization of self-report scales based on personality descriptions from acquaintances, clinicians, and the self. In: Journal of Research in Personality, 39(4), 395–422. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2004.06.003

УЕЛНЕС ПРАКТИКИ НА РАБОТНОТО МЯСТО – РАЗПРОСТРАНЕНОСТ И УЧАСТИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Елена Чолева, магистър, СУ „Св. Кл. Охридски“
Проф. д.пс.н. Ирина Зиновиева, СУ „Св. Кл. Охридски“

WELLNESS PRACTICES IN THE WORKPLACE – PREVALENCE AND EMPLOYEE PARTICIPATION

Elena Choleva, MA, Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Prof. Irina Zinovieva, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Съвременните организации все по-често разпознават уелнес практиките като стратегически компонент в управлението на човешките ресурси и устойчивото организационно развитие. Тези практики са насочени към подкрепа на физическото и психичното здраве на служителите, както и към повишаване на цялостната организационна ефективност. Целта на настоящата статия е да проучи разпространението на уелнес практики в българските организации и участието на служителите в тях. Изследването е проведено с извадка от 112 респонденти на възраст между 18 и 64 години, заети в организации с различен мащаб и сектор на икономическа дейност. Получените резултати допринасят за задълбочаване на разбирането за мястото и значението на уелнес практиките в контекста на психичното благополучие, качество на живот и превенция на здравето в организационна среда. Изводите от изследването имат широко практическо приложение при разработване на организационни политики, програми за човешки ресурси и стратегии за промоция на здравето като част от дългосрочната визия за развитие на човешкия капитал.

Ключови думи: здравословни работни места, организационна ефективност, уелнес практики, участие на служители

Abstract: Modern organizations increasingly recognize wellness practices as a strategic component in human resource management and sustainable organizational development. These practices are aimed at supporting the physical and mental health of employees, as well as increasing overall organizational effectiveness. The purpose of this acticle is to investigate the spread of the wellness practices in Bulgarian organizations and the employees’ participation in them. The study was conducted with a sample of 112 respondents aged between 18 and 64, employed in organizations of different sizes and sectors of economic activity. The results obtained contribute to deepening the understanding of the place and importance of wellness practices in the context of mental well-being, quality of life and health prevention in an organizational environment. The conclusions from the study have wide practical application in the development of organizational policies, human resource programmes and health promotion strategies as part of the long-term vision for human capital development.

Keywords: healthy workplaces, organizational effectiveness, wellness practices, employee participation

Развитието на концепцията за здраве в организационен контекст преминава през различни фази – от отстраняване, ограничаване или намаляване на физическите рискове в работната среда (Закон за здравословни и безопасни условия на труд, ДР, § 1, т.1, изм.2024), през стратегии за промоция на здравето на работното място (Basińska-Zych & Springer, 2021; Vargas-Martínez, Romero-Saldaña & De Diego-Cordero, 2021) до създаване на здравословна и продуктивна работна среда, която подкрепя физическото и психично здраве на служителите, като същевременно допринася за цялостната организационна ефективност (American Psychological Association, n.d.).

Здравословните работни места се разглеждат от някои автори (Kelloway & Day, 2005a, 2005b) като работни места, които осигуряват и гарантират не само физическата защита на служителите, но включват също така социални и психологически измерения. В своите изследвания авторите подчертават необходимостта от интегриране на различни аспекти на здравето в рамките на организационната култура чрез инициативи като насърчаване на

здравословно поведение, управление на стреса и подкрепа от страна на мениджмънта. Ди Фабио (Di Fabio, 2017) отбелязва, че здравословното работно място представлява среда, в която работната култура, климат и организационни практики не само активно насърчават здравето и безопасността, но също така подпомагат постигането на висока организационна ефективност.

Ползите от доброто здраве и благополучие на служителите в контекста на работната среда са многократно потвърдени от научните изследвания (Danna & Griffin, 1999; Sonnentag, Tay & Nesher Shoshan, 2023). Данните показват, че доброто здраве и високите нива на благополучие са положително свързани с подобрени резултати в трудовото представяне, продуктивността, креативността и финансовите резултати. Други проучвания (Bryson, Forth & Stokes, 2017) се присъединяват като посочват, че работните места с по-висока удовлетвореност на служителите демонстрират и по-висока обща производителност. Според данните, чувството за признание и участие на служителите корелира с повишена ефективност, колаборация и организационни успехи. Нарастващ брой изследвания подкрепят идеята, че здравите и щастливи служители постигат по-висока продуктивност и ангажираност (Isham, Mair & Jackson, 2021).

Корбин и Панграци (Corbin & Pangrazi, 2001) предлагат обобщена дефиниция на „уелнес“, според която това е състояние на позитивно здраве, включващо различни измерения на човешкото съществуване и изразено чрез качество на живот и усещане за благополучие. Що се отнася до уелнес програмите и практики обаче, в научната литература и практика липсва универсално приета дефиниция. Общият консенсус предполага, че уелнес програмите представляват инициативи и програми, предоставени от работодателя, които целят да подобрят физическото и психичното здраве на служителите, да насърчат превантивни действия, да промотират здравословно поведение и управление на заболяванията. Те включват интервенции, насърчаващи здравословен начин на живот, намаляване на рисковете за здравето, повишаване на личната ефективност и качество на живот, осигуряване на здравно образование и скринингови изследвания (Lazarević & Lukić, 2021; Mattke et al., 2015).

Проведени са множество изследвания, насочени към оценка на въздействието на уелнес програмите на работното място върху здравното поведение на служителите. Емпиричните данни показват, че дългосрочните ефекти от подобни програми, които обхващат теми като хранене, физическа активност и управление на стреса водят до съществени подобрения в здравното поведение, включително управление на теглото (Song & Baicker, 2021). Сходни резултати са установени и в друго изследване, което разглежда ефектите от уелнес програмите на работното място върху поведението на служителите и отбелязва подобрения в здравословното поведение, включително тютюнопушене, физическа активност и управление на теглото (Liu et al., 2013).

Многообразието от уелнес практики на работното място е свързано с редица доказани ползи за здравето и благополучието на служителите. Обект на емпирични изследвания са програми, основани на физическа активност като аеробни упражнения, силови тренировки, движение и комбинирани модалности. Резултатите от изследванията потвърждават положителното въздействие както върху здравето, така и върху благополучието на служителите (Marin-Farrona et al., 2023). В допълнение, здравните програми на работното място, насочени към подобряване на хранителния режим и кардиометаболитното здраве, са доказано ефективни за подобряване на редица здравни индикатори. Установява се, че висока ефективност имат многокомпонентните програми, които съчетават образование с промени в организационната среда (Peñalvo et al., 2021).

Емпиричните данни показват, че възприеманата организационна подкрепа има положителен ефект върху участието в уелнес програмите, когато служителите вярват, че работодателят наистина се интересува от тяхното здраве (Grossmeier et al., 2020). Авторите подчертават, че ангажираността с уелнес дейности е значително по-голяма, когато служителите вярват, че програмата е инвестиция в тяхното здраве и благополучие и искрена грижа, а не корпоративен инструмент за намаляване на разходите или средство за контрол.

Цел

Настоящият доклад има за цел да покаже разпространеността на уелнес практиките в българските организации и степента на участие на служителите в тях, като се очертаят основни тенденции в прилагането на организационните инициативи за здраве и благополучие на служителите.

Респонденти

В проучването участват 112 респонденти. Жените представляват преобладаващата част от извадката (77.7%), а мъжете – 22.3%. Възрастовият диапазон на респондентите е между 18 и 64 години, което осигурява представителство на различни възрастови групи. Родителският статус показва, че 41.1% от участниците нямат деца, докато 28.6% имат едно дете, 27.7% - две деца, 2.7% - три и повече деца. По отношение на образователното равнище, 61.6% от респондентите са с магистърска степен, 25.9% - с бакалавърска степен, 8.9% - със средно образование и 3.6% от респондентите са посочили, че притежават докторска степен. Най-голям дял от респондентите по отношение на ниво на професионална реализация заемат специалисти/експерти (47.3%), следвани от служители/изпълнители (25.9%). Мениджърските позиции включват първо ниво мениджър, средно ниво мениджър и висш мениджър с разпределение съответно 6.3%, 7.1% и 2.7%. Преобладаващата част от респондентите (67,9%) са посочили, че живеят в столицата, следвани от тези в големи градове (17,9%), малки градове (11,6%) и села (2,7%). Разпределението на участниците по големина на организацията показва, че 41,1% работят в малки организации (до 50 служители), 30,4% в средни организации (от 51 до 500 служители) и 28,6% са заетите в големи организации (над 500 служители).

Инструментариум

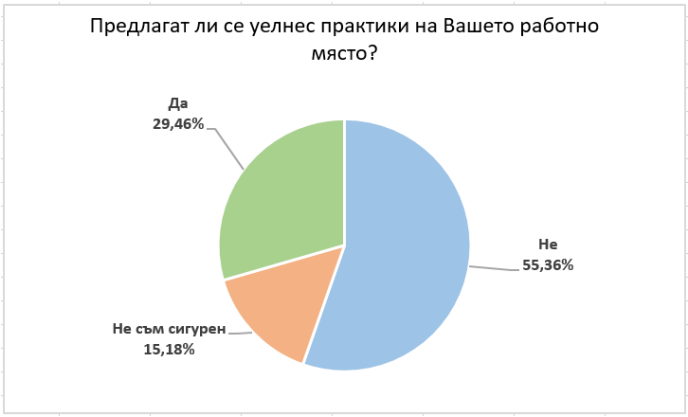
За целите на изследването е разработен въпросник за изследване на различни видове уелнес практики на работното място, които са изведени въз основа на проведения литературен обзор. Той е насочен към оценка на ключови аспекти на подкрепата за здраве и благополучие на работното място. За да се осигури яснота относно понятието „уелнес практики“, в началото на въпросника е включена дефиниция, предложена от един от авторите в настоящото изследване: „Уелнес практики са инициативи, придобивки и програми, които имат за цел да подкрепят здравето и благополучието на служителите“. Основната част на въпросника съдържа въпроси, насочени към различни категории уелнес практики. Всеки въпрос включва кратко описание и примери за програми, придобивки и инициативи, свързани с конкретната категория практика, а всяка практика се оценява от респондентите по три скали, свързани с наличие, участие и удовлетвореност/полза.

Процедура

Проучването е проведено онлайн с помощта Google Forms в периода 07 – 20 май 2025 г. Линкът към анкетата е разпространен чрез различни комуникационни канали, включително социални мрежи, електронна поща и лични контакти с цел достигане на разнообразна аудитория от работещи лица. В началото на анкетата участниците са информирани за целите на изследването, условията за участие и принципа на анонимност и доброволност. Участниците са уведомени, че изследването се провежда в рамките на магистърска програма към Софийски университет „Св. Климент Охридски“ и че данните ще бъдат използвани единствено за научни цели и в обобщен вид. Указано е също време за попълване на анкетата. Въпросникът е структуриран в тематични секции, всяка от които съдържа кратки пояснения относно раздела и използваните скали за отговори, което осигурява по-добро разбиране на поставените въпроси.

Разпространеност на уелнес практиките в българските организации

В изследването участваха общо 112 респонденти, които бяха попитани дали на тяхното работно място се предлагат уелнес практики. Отговорите на респондентите бяха разпределени в три категории, представени на фигура 1. В резултат на тази категоризация, 62 респонденти (55.4%) посочват, че на тяхното работно място не се предлагат уелнес практики, докато 50 респонденти (44.6%) попадат в групата, при която уелнес практики се предлагат или не е изключена напълно вероятността за наличието им.



Фигура 1. Разпределение на участниците според наличие на уелнес практики

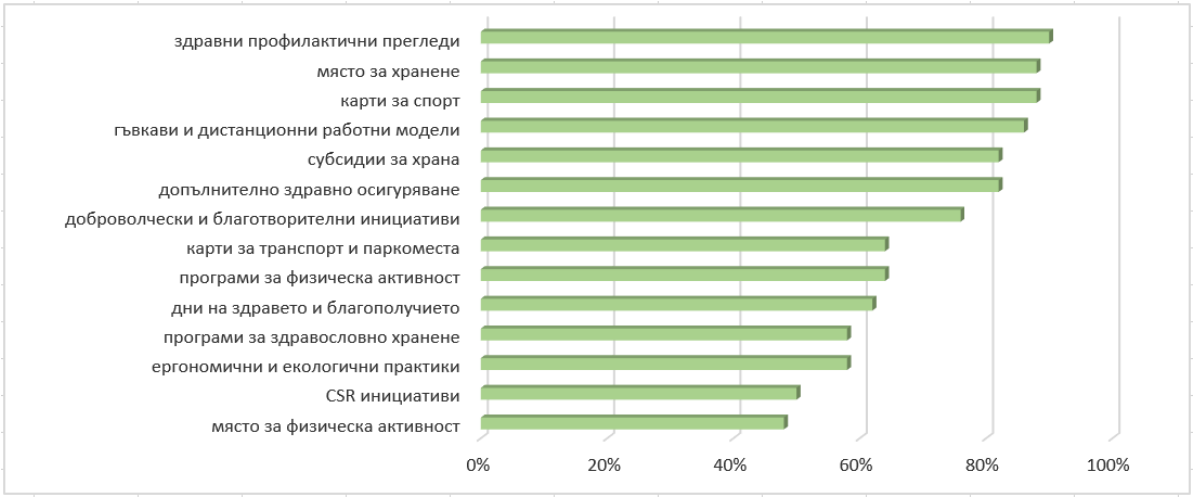
Списъкът с уелнес практики, който е включен в изследването е съставен на база задълбочен преглед на съществуващата научна литература и публикации, свързани с организационни инициативи за насърчаване на здравето и благополучието на работното място. Участниците бяха помолени да посочат дали всяка конкретна практика е налична в тяхната организация, честота на използване и удовлетвореност/полза от нея.

Въпреки засиления интерес към организационните интервенции, насочени към подкрепа на здравето и благополучието на служителите, емпиричните данни от настоящото изследване показват, че над половината от участниците (55.4%) декларират, че не се предлагат уелнес практики в организациите, в които работят. Допълнително, 15.2% от респондентите не са сигурни или не разпознават дали на тяхното работно място се предлагат подобни инициативи. Тези резултати могат да бъдат обяснени с ниска информираност и слаба комуникация, липса на яснота и недостатъчна достъпност, нагласите и възприятията

на служителите – фактори, които са сред научно доказаните бариери за участие и ангажираност на служителите в уелнес инициативи (Rongen et al., 2014; Smit et al., 2023).

Допълнително, високият дял на участниците, които не разпознават наличие на уелнес практики на своето работно място би могъл да се обясни с липсата на общоприето разбиране за понятието „уелнес“ в българския организационен контекст. Може да се предположи, че терминът все още не е широко утвърден в практиките на българските организации и често не се използва като обобщаващо понятие на всички форми на организационна подкрепа, свързани със здравето и благополучието на служителите. Това може да доведе до разминаване между реално съществуващи практики и тяхното разпознаване от страна на служителите.

Резултатите от описателната статистика показват многообразие в разпространението на различни видове практики, което е илюстрирано на фигура 2. Най-често срещани практики са „здравни профилактични прегледи“ (M = 0.90), „място за хранене“ (M = 0.88), „карти за спорт“ (M = 0.88), „гъвкави и дистанционни работни модели“ (M = 0.86). По-рядко срещани са „място за физическа активност“ (M = 0.48) и „корпоративни социални инициативи (CSR) (M = 0.50) “.



Фигура 2. Описателна статистика на наличие на уелнес практики в организациите

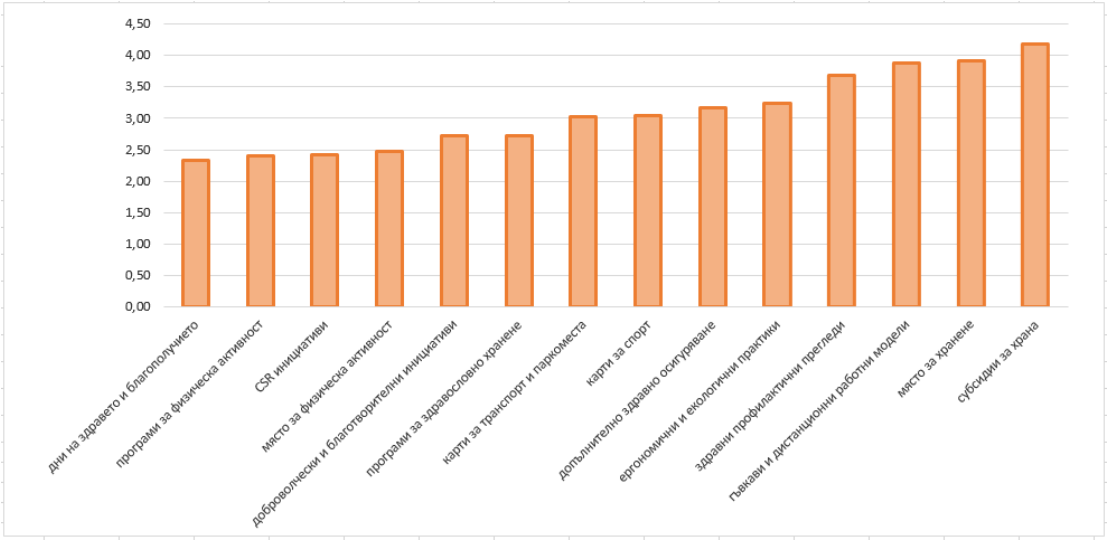
Наблюдаваното многообразие на уелнес практики в българските организации са в съответствие с разбирането, че организационната култура и политики по здраве и благополучие на работното място се реализират според спецификите на всяка организация, включително ресурсните възможности, организационната култура и стратегическите приоритети (Basińska-Zych & Springer, 2021; Mattke et al., 2015).

Най-често срещаните уелнес практики в изследваните организации включват „здравни профилактични прегледи“, „място за хранене“, „карти за спорт“, „гъвкави и дистанционни работни модели“. Тези инициативи все по-често се възприемат като очакван и задължителен организационен стандарт, който се прилага от компаниите. Имайки предвид, че се срещат в приблизително 90% от случаите, те могат да бъдат разглеждани като лесно достъпни и широко обхватни инициативи за здраве и благополучие на работното място, които отговарят и на потребностите на служителите. В същото време, по-рядко срещани практики като „място за физическа активност“ и „корпоративни социални инициативи (CSR)“ показва, че някои специфични аспекти на здравето и благополучието остават подценени, трудни за реализирани или не съответстват на потребностите на служителите.

Най-често срещаните практики насочват вниманието, че организационната подкрепа е насочена предимно към базови, достъпни и практични форми, които поставят акцент върху физическото здраве и лесно измерими резултати, докато по-комплексните програми, насочени към социалната свързаност и психичното благополучие остават слабо застъпени.

Участие на служителите в уелнес практиките

Дескриптивният анализ на средните стойности на честотата на участие в практиките показва, че средната стойност на честотата на участие варира в интервала от 2,34 до 4.18. Най-ниските средни стойности се отчитат при практиките „дни на здравето и благополучието“ (M = 2.34), „програми за физическа активност“ (M = 2.41), „корпоративни социални инициативи“ (M = 2.42). Най-високите средни стойности при честотата на участие в практиките се наблюдават при практиките „субсидии за храна“ (M = 4.18), „място за хранене“ (M = 3.91), „гъвкави и дистанционни работни модели“ (M = 3.88). Графичното представяне на резултатите е визуализирано на фигура 3.



Фигура 3. Средни стойности на честота на участие в уелнес практиките

По отношение на участието на служителите в уелнес практиките, най-високите нива на участие, които се наблюдават при практиките „субсидии за храна“, „място за хранене“, „гъвкави и дистанционни работни модели“, „здравни профилактични прегледи“ се открояват като най-достъпни и практично ориентирани форми на подкрепа. Този резултат подчертава потенциала им за развитие като стратегически и ценен ресурс за подобряване на баланса работа-личен живот, индивидуалното благополучие, подобряване качеството на живот и постигането по-добри здравни резултати (Liu et al., 2013; Marin-Farrona et al., 2023; Peñalvo et al., 2021; Song & Baicker, 2021). От друга страна, практики „дни на здравето и благополучието“, „програми за физическа активност“, „корпоративни социални инициативи“ са свързани с по-ниски нива на участие. Това би могло да се дължи на липса на достатъчна информираност, организационна култура, бариери в достъпа, лични нагласи и възприятия, несъответствие с потребностите на служителите (Rongen et al., 2014; Smit et al., 2023). Ниското участие и неяснотата относно предлаганите инициативи на работното място вероятно отразяват липсата на системен подход и култура на промоция на здравето в организационна среда.

Заключение

Резултатите от изследването ни дават основание да предположим, че уелнес практиките все още не са устойчиво интегрирани в организационните практики на българските организации, тъй като над половината от респондентите посочват липса или не разпознават подобни инициативи на своето работно място. Това очертава значим потенциал за тяхната интеграция в организационните политики, включително чрез дългосрочно планиране, ресурсно обезпечаване и ефективна комуникационна стратегия, която да осигури досъпност, информираност и видимост на здравно-промотивните дейности. Уелнес практиките могат да допринесат едновременно както на организационно ниво чрез засилване на организационната ефективност, продуктивност и ангажираност на служителите, така и на индивидуално ниво чрез подобряване на физическото и психично здраве на служителите и повишаване на качеството на живот.

Библиография

Закон за здравословни и безопасни условия на труд. (1997). Обн. ДВ бр.124 от 23 декември 1997г.; изм. и доп. бр.27 от 29 март 2024г. София: Държавен вестник. https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2134178305, (Дата на достъп: 08.02.2025).

American Psychological Association. „Healthy workplaces“, American Psychological Association; https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces, (Дата на достъп: 08.02.2025).

Basińska-Zych, A., & Springer, A. (2021). Organizational and individual outcomes of health promotion strategies—a review of empirical research. In: International journal of environmental research and public health, 18/2, 383, Basel: MDPI.

Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? In: Human relations, 70/8, 1017-1037, London: SAGE Publications.

Corbin, C. B., & Pangrazi, R. P. (2001). Toward a uniform definition of wellness: A commentary. In: President's council on physical fitness and sports research digest, 3/15, 1-8, Washington, DC: President's Council on Physical Fitness and Sports.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. In: Journal of management, 25/3, 357-384, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. In: Frontiers in psychology, 8, 1938, Lausanne: Frontiers Media SA.

Grossmeier, J., Castle, P. H., Pitts, J. S., Saringer, C., Jenkins, K. R., Imboden, M. T., ... & Mason, S. T. (2020). Workplace well-being factors that predict employee participation, health and medical cost impact, and perceived support. In: American Journal of Health Promotion, 34/ 4, 349-358, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Isham, A., Mair, S., & Jackson, T. (2021). Worker wellbeing and productivity in advanced economies: Re-examining the link. B: Ecological Economics, 184, 106989, Amsterdam: Elsevier.

Kelloway, E. K., & Day, A. (2005a). Building healthy workplaces: Where we need to be. In: Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, том 37/4, 309-312, Ottawa: Canadian Psychological Association.

Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2005b). Building healthy workplaces: what we know so far. In: Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 37/4, 223-235, Ottawa: Canadian Psychological Association.

Lazarević, S., & Lukić, N. J. (2021). Importance of workplace wellness programmes in protection of employee health. In: Sport-nauka i praksa, 11/2, 91-98, Belgrade: University of Belgrade.

Liu, H., Mattke, S., Harris, K. M., Weinberger, S., Serxner, S., Caloyeras, J. P., & Exum, E. (2013). Do workplace wellness programs reduce medical costs? Evidence from a Fortune 500 company. In: Inquiry: the journal of health care organization, provision, and financing, 50/2, 150-158, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Marin-Farrona, M., Wipfli, B., Thosar, S. S., Colino, E., Garcia-Unanue, J., Gallardo, L., ... & López-Fernández, J. (2023). Effectiveness of worksite wellness programs based on physical activity to improve workers' health and productivity: a systematic review. In: Systematic Reviews, 12/1, 87, London: BioMed Central (Springer Nature).

Mattke, S., Kapinos, K., Caloyeras, J. P., Taylor, E. A., Batorsky, B., Liu, H., ... & Newberry, S. (2015). Workplace wellness programs: services offered, participation, and incentives. In: Rand Health Quarterly, 5/2, Santa Monica, CA: RAND Corporation.

Peñalvo, J. L., Sagastume, D., Mertens, E., Uzhova, I., Smith, J., Wu, J. H., ... & Mozaffarian, D. (2021). Effectiveness of workplace wellness programmes for dietary habits, overweight, and cardiometabolic health: a systematic review and meta-analysis. In: The Lancet Public Health, 6/9, e648-e660, London: Elsevier.

Rongen, A., Robroek, S. J., Van Ginkel, W., Lindeboom, D., Altink, B., & Burdorf, A. (2014). Barriers and facilitators for participation in health promotion programs among employees: a six-month follow-up study. In: BMC Public Health, 14, 1-10, London: BioMed Central.

Smit, D. J., Proper, K. I., Engels, J. A., Campmans, J. M., & Van Oostrom, S. H. (2023). Barriers and facilitators for participation in workplace health promotion programs: results from peer-to-peer interviews among employees. In: International Archives of Occupational and Environmental Health, 96/3, 389-400, Berlin: Springer.

Song, Z., & Baicker, K. (2021). Health And Economic Outcomes Up To Three Years After A Workplace Wellness Program: A Randomized Controlled Trial: Study examines the health and economic outcomes of a workplace wellness program. In: Health Affairs, 40/6, 951-960, Bethesda, MD: Project HOPE.

Sonnentag, S., Tay, L., & Nesher Shoshan, H. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and grstrains. In: Personnel Psychology, 76/2, 473-510, Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.

Vargas-Martínez, A. M., Romero-Saldaña, M., & De Diego-Cordero, R. (2021). Economic evaluation of workplace health promotion interventions focused on Lifestyle: Systematic review and meta-analysis. In: Journal of advanced nursing, 77/9, 3657-3691, Oxford: Wiley-Blackwell.

ПРОКРАСТИНАЦИЯ СРЕД МЕДИЦИНСКИ СЛУЖИТЕЛИ

Проф. д.кл.пс. Силвия Цветкова, МУ - Плевен

PROCRASTINATION AMONG MEDICAL STAFF

Prof. Silvia Tsvetkova, DclinPsy, Medical University - Pleven

Резюме: С феномена „прокрастинация“ сме се срещали неведнъж. Отлагането на инициативите, задачите, решаването на проблеми за „по-късно“ се случва, независимо от факта, че това води до по-късно проявим стрес. Това не би трябвало да бъде отнесено единствено до управлението на времето, а е необходимо да бъдат потърсени по-дълбоки психологически причини. Проучванията показват, че отлагането е проблем, свързан с неуспех в саморегулирането.

Това води до неприятни последици за организацията, включително загуба или намалена производителност и качество на грижите, недоволство, негативно отношение, намалена мотивация на медицинските служители и непоправими понякога вреди за пациентите.

Акцентирани са най-честите пропуски и ефекти в дейността на здравните служители, резултат от действието на прокрастинацията. Проучването обхвана 110 медицински служители от различни структури на здравеопазването. Използвана е адаптирана Скала за изследване на прокрастинацията. Перфекционизмът може да бъде разгледан като възможната маска на прокрастинацията, като самосаботаж чрез свръхдетайлизиране. Активната прокрастинация в определени случаи може да бъде ефективен стил за справяне.

Ключови думи: прокрастинация, медицински служители, прокрастинационни ефекти

Abstract: We have encountered the phenomenon of procrastination more than once. Postponement of initiatives, tasks, problem solving to "later" happens despite the fact that this leads to later stress. This should not be confined to time management alone, but it is necessary to look for deeper psychological reasons. Studies show that procrastination is a problem associated with failure in self-regulation.

This leads to unpleasant consequences for the organization, including loss or reduced productivity and quality of care, dissatisfaction, negative attitudes, reduced motivation of healthcare workers, and sometimes irreparable harm to patients.

The most common shortcomings and effects in the activities of health workers, resulting from the action of procrastination, are highlighted. The study covered 110 medical staff from various healthcare structures. An adapted Procrastination Research Scale was used. Perfectionism can be seen as a possible mask of procrastination, as self-sabotage through over-detailing. Active procrastination can in certain cases be an effective coping style.

Keywords: procrastination, medical staff, procrastination effects

Съгласно съобщението на Европейската комисия до Европейския парламент, Съвета, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите относно всеобхватен подход към психическото здраве (Брюксел, 7.6.2023 г.) „психичното здраве е предпоставка за работоспособност, компетентност и производителност“. През последното десетилетие СЗО признава необходимостта дефиницията за здраве да бъде усъвършенствана чрез добавяне на четвърто измерение – психологическото/духовното здраве, като се поставя акцент върху въздействието на средовите и вътрешните фактори върху изграждането на осъзнатост за смисъла на живота, формулирането на цели и постигането на вътрешен баланс (Wüthrich-Grossenbacher, 2024; 69). В Доклада на СЗО (WHO,2023) се апелира за по-широко разбиране на понятието „здраве“, като интегрален измерител на физическото, психическото, емоционалното, духовното и социалното благополучие, с цел по-задълбоченото и всеобхватно интерпретиране на качеството на живот (WHOQOL). Идеите се съдържат и в Национална стратегия за психично здраве (България, 2021-2030).

Прокрастинация

В контекста на съвременните тенденции за разширяване дефинитивното тълкуване на човешкото здраве (Ali, 2012, 257-258; Dhar et al., 2013,3-5), фокусираме темата за прокрастинацията – феномен, с който в хода на жизнения цикъл всеки в различна степен и честота се е сблъсквал. Отлагането на инициативите, задачите, решаването на проблеми за „по-късно“ се случва, независимо от факта, че на по-късен етап тези решения водят до преживяване на стрес. Това поведение включва отлагане на започването или изпълнението на ангажимент до последния момент, до и след предварително определен краен срок или за неопределено време (Dryden, 2012;264-281). Съществуват различни определения за прокрастинация. Едни автори я описват като провал на самоконтрола (Pychyl & Flett, 2012;203-212) и като метакогнитивен провал (Fernie et al., 2018; 1-5). Steel (2007;65-94) предлага да се използва следното определение: „доброволно отлагане на планиран ход на действие, въпреки очакването за по-лоши последици от отлагането“. Прокрастинацията не се счита за психиатрично състояние (Rozental & Carlbring, 2014;1488-1502), но има отрицателно въздействие върху самопрезентирането (фиг.1), свързана е с по-лошо психично здраве и безспорно повлиява хода на лечебния процес (Steel, 2007;65-94). Според Rozental и Carlbring (2014;1488-1502) прокрастинацията е широко разпространена саморегулаторна недостатъчност, засягаща приблизително една пета от възрастното население и половината от студентската общност. Според Solomon и Rothblum прокрастинация е „акт на ненужно забавяне на задачи до степен на изпитване на субективен дискомфорт“ (Solomon & Rothblum, 1984, p. 503).

Wu et al. измерват потенциала, свързан със събития на хора с по-висока и по-ниска степен на отлагане, установявайки, че хората с по-висока степен на отлагане предпочитат незабавни награди (2016; 16-23).

Има обширни изследвания, които свързват типовете прокрастинация с емоционалната интелигентност.

Фигура 1. Кръг на прокрастинацията

Емоционалната интелигентност (ЕИ) е дефинирана от Salovey & Mayer (1990; 185-211; Mayer, 2004) като „способност да се наблюдават собствените и чуждите чувства и емоции, да се прави разлика между тях и да се използва тази информация, за да се насочва мисленето и действията на човека“. Установено е, че ЕИ е в отрицателна зависимост с прокрастинацията на работното място (Wan, Downey & Stough, 2014; 86-90). Емоционалната интелигентност е тясно свързана с регулирането на емоциите и поведението, включително на поведението, необходимо за избягване на отлагането.

Докато пасивното отлагане е саморазрушителен процес, при който съмнението в себе си, тревожността и дистресът съпътстват неизпълнението на задачите и неспазването на крайните срокове, активното отлагане е саморегулираща се стратегия за управление на времето (Sowon et al., 2017, p. 154-157), която позволява работа под напрежение и успешно спазване на крайните срокове.

Активното отлагане има четири компонента (Choi & Moran, 2009; 195-211):

- предпочитание към натиск, който мотивира човек да отлага докато наближаващият краен срок се доближи максимално или надхвърли прага;
- умишлено решение за отлагане на изпълнението на задача;
- способност за спазване на крайните срокове;
- удовлетворение от резултата.

Хората с високо ниво на активна прокрастинация имат добре оформен/изграден характер и по-висока емоционална интелигентност. Доказано е, че хората, които се чувстват по-самотни, са по-склонни да отлагат. „Отвращението от задачи“ е най-важната причина за отлагане, докато „Психическата тревожност“ и „Неефективността“ са втора и трета причина за отлагане. Изследователите установяват, че отлагането е пряко свързано със самоопределената мотивация (Bok et al.,2024;225-239). Digdon и Howell (2006; 1029-1046) установяват, че студенти, които предпочитат вечерно време за учене и други активности, демонстрират по-нисък самоконтрол и показват по-висока степен на отлагане, в сравнение с други хронотипове. Установено е, че с намаляването на нивото на мотивация, нивото на отлагане се увеличава фактора „Страх от провал“, които корелират значително с показателите за самооценка на депресия, ирационални когниции, ниско самочувствие, тревожност и липса на увереност. По-голяма и относително хетерогенна група от общо 342 студенти съобщават за отлагане в резултат на отблъскване на задачата (Solomon, Rothblum, 1984; 503-509). Факторът „Неприязън към задачата“ корелира значително с депресия, ирационални когниции, ниско самочувствие и забавено учебно поведение. Резултатите показват, че прокрастинацията не е единствено дефицит в навиците за учене или управление на времето, а включва сложно взаимодействие на поведенчески, когнитивни и афективни компоненти (Tuckman, Schouwenburg, 2004; 91-103).

P.Steel (2007;65-94) изтъква, че определени личностни черти – импулсивност и липса на самоконтрол могат да се разглеждат като предиктори на прокрастинацията. Тези характеристики се обозначават като ключови и при други поведенчески проблеми, свързани със саморегулацията. По данни на K. Sowon et al. (2017; 154-157) при изследване на връзката между петфакторния модел на личността и прокрастинацията се доказва, че екстраверсията и невротизмът са свързани с активната прокрастинация, докато активните покрастинатори при отлагането са убедени в успеха, пасивните – в неуспеха.

Прокрастинацията през фокуса на транзакционния анализ

Транзакционният анализ разполага със значителни ресурси, за да даде обяснение за възникването, придържането и дефилирането на прокрастинацията посредством теоретичните компоненти, понятията и аспектите, за които се използва (Vos, Van Rijn, 2021; 160-201). Знаците на признание и стратегиите, които човек изгражда при получаването им, косвено могат да повлияят и обяснят феномена прокрастинация. Например чрез отлагането детето получава вниманието (макар и негативно), от което има първична нужда. Оставайки в този процес за получаване на „поглаждане“ (посредством отрицателни безусловни и условни знаци на признание) (English, 1992; 32-42), в периода на възрастен, за личността устойчиво персистира отлагането. В случаите, при които в детството драйвърът „Бързай“ е

зададен от Его-състояние нормативен Родител, предизвиквайки Его-състояние бунтуващо се или подчинено адаптирано Дете, се формира и типологията на прокрастинацията – активна или пасивна. Хиперобгрижващият Родител в повечето случаи формира несамостоятелно, зависимо, неинициативно, подчинено Дете, което в бъдещ момент на възрастен ще очаква някой да реши проблемите, с които се сблъсква, ще демонстрира склонност към симбитични свързвания, ще бъде лишен от способността за поемане на отговорност, ще демонстрира незрели механизми за справяне и ще предпочита готови решения, дадени от другите. Тази личностна специфика се свързва с едни от характеристиките на пасивния прокрастинатор.

Житейският сценарий (Script) е постоянен процес на самоопределяне, а понякога и самоограничаващо се конструиране на реалността (Cornell, 1988). Според Е. Бърн „Житейският сценарий е план за живота, изработен в ранното детство под родителски натиск, който ръководи поведението на човека в най-важните аспекти на живота му“ (Брекар, Окс, 2015; 251). Понятието „житейски сценарий“ е базисно в Транзакционния анализ и дава възможност да се очертае по-широка и комплексна картина, посредством която да бъде анализиран определен аспект във функционирането на човек, в случая – прокрастинирането. Въз основа на този сценарий се оформят вярвания, чувства и поведение, които протрахират във времето и затвърждават негативни убеждения за себе си, за другите и света (Брекар, Окс, 2015; 261). Протоколът е оригинален модел на взаимоотношения, върху които се изгражда сценария.

Драйвърите като съдържателни компоненти на житейския сценарий определят процеса/динамиката/, по който той се осъществява. T. Kahler (1975; 280-284) откроява пет основни драйвъра (Driver Behaviours) (фиг. 2):

Фигура 2. Драйвъри

- Бъди съвършен/перфектен (Be Perfect): Нужда всичко да е направено по правилния начин, без грешки. Характеризира се с методичност, но често води до тревожност и забавяне на работата.
- Доставяй удоволствие на другите/радвай (Please Others): Дълбока нужда от одобрение и страх от отхвърляне. Личността поставя нуждите на другите пред своите, и по този начин може да се почувства "ОК".
- Бъди силен (Be Strong): Потребност от скриване на емоциите и уязвимостта. Стремеж към самостоятелно справяне, отказ от помощ.
- Бързай (Hurry Up): Постоянно усещане за липса на време, бързане, бърз говор, бързо хранене. Потенциално води до високи нива на стрес и пропуски поради припряност.

- Старай се (Try Hard): Фокус върху усилията, а не върху резултата. Човек поема много неща, но трудно ги завършва, често се чувства разочарован.

J.W. Hazell (1989; 212–223) разглежда драйвърите като убеждения (дори навици), които в известен смисъл могат да бъдат полезни, когато са умерени, но и контрапродуктивни, когато са зле контролирани. Лицата с драйвър „Бързай“ често попадат под системен стрес, генерират тревожност, допускат грешки или отлагат вземането на решения. Често имат проблеми с привързването, принадлежността и грижата за себе си. Работят под напрежение, склонни са да се товарят с повече от необходимите задачи и дейности или задълбочават отлагането им.

Структурирането/управлението на времето е една от базисните потребности (E. Berne, „What Do You Say After You Say Hello?“) и се основава на т.нар. вродени потребности: жажда за стимули; жажда за усещания; жажда за признание. Berne определя шест начина за структуриране на времето (Брекар, Окс, 2015; 225-233): оттегляне, ритуали, забавления, дейности, психологически игри, интимност. В ситуации, при които е фиксиран срок, поставена задача, определена е дата се използват, според персоналния избор, една/и от обичайните начини за структуриране на времето, избегвайки/отлагайки фиксацията, посредством заплащане на висока психологическа „цена“.

Съществува разлика между понятията „часово“ и „целево“ време. Скоростта, с която обикновено се използва времето, за постигане на целта определя съдържателно целевото време, което индивидуално детерминирано и субективно перцептирано.

Победителят е човек, който е поставил цел и я постигнал, знаейки какво да прави, ако това не се случи. Непобедител е човек, който така и не достига до целта. Неудачник е този, който дори не се е самонасочил към определена цел и не знае какво да прави, ако късметът му се усмихне.

Концепцията за ОК позициите е тясно свързана с житейския сценарий (Харис, 2022). Сценарийните убеждения и житейските позиции са представени във фигура 3.

Време ОК+/ОК- - сила, която се използва за натиск в отношенията

Време ОК-/ОК+ - липса на сила, времето се използва за търпение и изчакване

Време ОК-/ОК- - времето няма смисъл и цена, може да се използва за мечти

Време ОК+/ОК+ - времето е стойностен, достъпен ресурс за постигане на цели

ОК-/ОК+ Подчинена позиция, безпомощност	**ОК+/ОК+** Здрава позиция/ Достигане до щастие
ОК+/ОК- Позиция на надмощие	**ОК-/ОК-** Позиция на безнадеждност

Фигура 3. Сценарийни убеждения и житейски позиции

Прокрастинация при медицински служители

Темата за прокрастинацията сред медицинските сестри е неизяснена и слабо проучена. Изследователският интерес попада основно върху прокрастинацията сред студентите. Zhang

и колеги (2025. Nursing Open, 2025) обработват статии, публикувани между 2003 и 2025 г., като са извлечени проучвания по темата от 11 основни бази данни: Cinahl Complete, Cochrane, Medline Complete, PubMed, Science Direct, Health Source: Nursing/Academic Edition, Academic Search Complete и PsycARTICLES и др.

Физическото и психическото здраве на медицинските сестри са определящи фактори за тяхната професионална ефективност и са свързани с качеството на грижите, предоставяни на пациентите (Zhang et al., 2025). Прокрастинацията има отрицателно въздействие върху професионалната ефективност, академичните постижения и психичното благополучие. Някои от установените по честота прокрастинации при медицинските сестри (Basirimoghadam et al., 2023):

- Отлагам медицинските си прегледи, въпреки че медицинските услуги са на разположение.
- Отлагам миенето на ръцете си, въпреки че е от съществено значение за здравето на медицинските сестри.
- Отлагам спазването на принципите за безопасност (престилки, маски, ръкавици, очила) при предоставяне на медицински грижи.
- Отлагам да изразя чувствата си след стресови ситуации в болницата.
- Отлагам дейности, които ме правят щастлива (напр. пътуване и свободно време).
- Отлагам преследването на неща, които подобряват социалния ми статус
- Отлагам усвояването на нови умения и придобиването на нови знания, свързани с моята професия.
- Отлагам търсенето на помощ и лечение за проблемите си с психичното здраве.

Професията на медицинските сестри се счита за стресираща дейност, която е изправена пред различни предизвикателства на работното място. Отлагането влияе върху работата на медицинските сестри, особено в хирургичните отделения и отделенията за интензивно лечение. В тези отделения отлагането може да причини непоправими усложнения за пациентите. Поради недостига на човешки ресурси и състоянието на пациентите, медицинските сестри са подложени на по-силен стрес, който води до неефективност и тревожност.

Страхът от последиците от докладването на грешки и загубата на работа са известни като ключови компоненти.

Страхът е най-важната бариера при грешки при прилагане на лекарства.

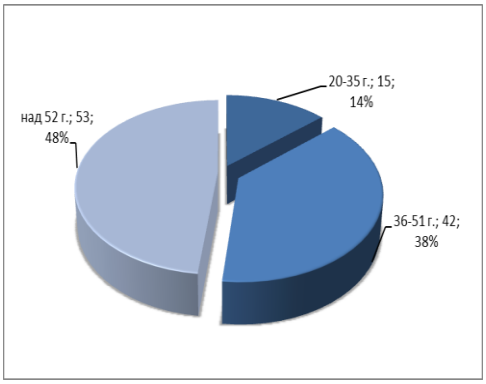
Липсата на положителна обратна връзка за правилното подаване на лекарства е основна пречка за докладване на грешка.

След като се гарантира способността на медицинските сестри да разпознават грешките и по отношение на факторите страх и административна реакция, могат да се направят положителни промени в системата за докладване на грешки.

Проучване

Направено е пилотно проучване сред 110 здравни служители в сферата на детското и училищно здравеопазване в две населени места. Сред тях са и 7 (6%) медицински сестри, работещи в ЦСРИДУ и 10 (9%), работещи с педиатрично отделение в две многопрофилни болници.

Използвана е GPS - скала, измерваща конструкта Прокрастинация (Lay, 1986; Svartdal, Steel, 2017). Скалата измерва пет фактора: 1. Добро планиране; 2. Забавяне; 3. Правене на нещата в последната минута; 4. Добро управление на времето; 5: Лошо управление на времето.

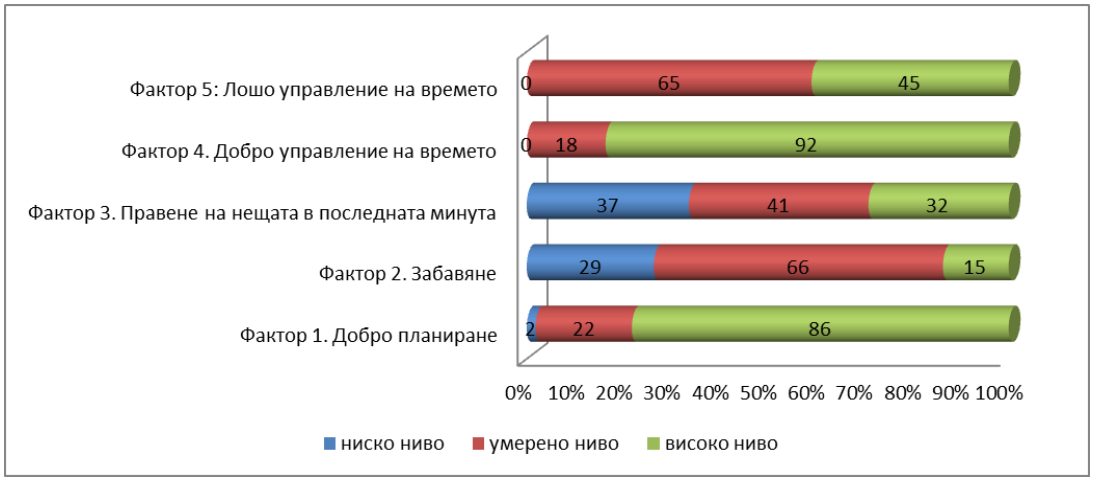


Фигура 4. Разпределение по възрастови групи

Фигура 4 илюстрира разпределението по възрастови групи на анкетираните. Общо доминират лицата, които попадат в групите на 20-35 и 36-51 годишните – 52%.

Резултатите от използваната скала по фактори:

- Фактор 1. Добро планиране. Общо 86 (70%) лица попадат във високите нива на добро управление на времето и едва 2 (2%) – в ниските.
- Фактор 2. Забавяне . На фигура 5 се вижда, че по този фактор резултатите се разпределят, като във високите нива попадат 15 лица (14%), а в ниските – 29 (26%). Повече от половината (66/60%) попадат в умерените стойности.
- Фактор 3. Правене на нещата в последната минута. Резултатите показват, че 41 лица (37%) са в умерено ниво, 32 (29%) – във високо и 37 (34%) – в ниско. Приемаме, че за голяма част (73/66%) от респондентите правенето на нещата в последната минута е умерено и изключително характерно.
- Фактор 4. Добро управление на времето. Оказва се, че 92 (84%) преценяват, че доброто управление на времето е характерно за тях, независимо от резултатите от Фактор 3.
- Фактор 5: Лошо управление на времето. 45 лица (41%) са дали отговор, че това е характерно за тях, 65 (59%) – умерено характерно.



Фигура 5. Разпределение на резултатите по фактори и нива

Лицата, които показват високи резултати по показател „забавяне“ са насочени да извършват нещата в последната минута (r=.425, p=.000). Тази група анкетирани демонстрират и лошо управление на времето (r=.359, p=.005).

Някои от по-младите служители имат известни затруднения с планиране на времето, задачите, дейностите (r=-.207, p=.03).

Като основни тригери за отлагане се открояват: „почивка“, „чакане на подходящия момент“ или „нужда от повече проучване“.

Проведеното анкетиране обхвана медицински служители, заети основно в училищното и детско здравеопазване. 86 (78%) имат високи нива на добро планиране на активностите и 92 (84%) - високи нива на добро управление на времето. Умерено склонни към забавяне са 66 (60%) и с епизоди на умерено ниво лошо управление на времето - 65 (59%). Допускаме, че отсъствието на натиск от средовите условия, сравнително устойчивата заетост, регулярния график и „типологията“ на пациентите не предизвикват системни стресови ситуации.

Установени са прояви на по-лошо управление на времето, склонност към ирационално забавяне и извършване на нещата в последната минута, което се съчетава с добре развити умения за гъвкава мобилизация и висок самоконтрол, което свидетелства за активна прокрастинация.

Приемаме, че активните прокрастинатори са носители на драйвъри „Бързай“ и „Бъди перфектен“, склонни са към получаване на „бързи печалби“ (резултати, „поглаждания“, внимание), често във функционирането си заемат активна позиция през Его-състояние Бунтуващо се адаптирано Дете, което продължава да води вътрешен диалог или борба със своя вътрешен Критичен/нормативен Родител (когото настоящият възрастен може да открие през мислите „трябва“), могат да се самосаботират и доказват на себе си и другите, че са в състояние да успяват в последния момент.

Точността е важен социален показател, имащ значимо влияние върху поведението на работното място и в ежедневието. При анализа на личностните характеристики (Big 5), свързани с прокрастинацията, се установява, че някои от петте големи личностни фактора се разглеждат като предиктори на точността: добросъвестността е свързана с всички аспекти на точността, доброжелателността и невротизмът имат отношение към навременното и ранното пристигане (Back et al., 2006;841-848).

Заключение

За момента в страната не се установяват проучвания, свързани с темата. Проучвания и публикуваните резултати извън България касаят медицински сестри и здравен персонал в болнична среда в отделения с висока интензивност, натовареност, текучество и висока степен на отговорност за живота на пациентите. Приемаме, че прокрастинацията е ирационално забавяне на поведението и вземането на решения, което носи краткосрочни ползи, но на дългосрочна цена. Активните прокрастинатори успешно функционират под времеви натиск, могат да вземат когнитивно решение за отлагане, имат способност за спазване на крайни срокове и способност за постигане на добри резултати.

Прокрастинацията причинява неприятни последици за организацията, включително загуба или намалена производителност и качество на грижите, недоволство, негативно отношение и намалена мотивация на медицинските сестри.

Библиография

Бекар Ф., Л. Окс (2015). Голяма книга за транзакционния анализ. ARS. ISBN 978-619-90049-8-2

Министерство на здравеопазването. „Национална стратегия за психично здраве България, 2021-2030“ <https://old.mh.government.bg/bg/politiki> (12.2025)

Харис, Т. (2022). Аз съм добър - ти си добър. Изток-Запад. ISBN 9786190110606

Ali, S.M. (2012) Spiritual Well-Being: The Fourth Dimension of Health. In: Indian Journal of Public Health. 56(4):p 257-258, DOI: 10.4103/0019-557X.106411

Back M. D., Schmukle S. C., Egloff B. (2006). Who is late and who is early? Big Five personality factors and punctuality in attending psychological experiments. In: Journal of Research in Personality, 40(5). pp. 841–848

Basirimoghadam M, Rafii F, Ebadi A. (2023). Development and psychometric evaluation of nurses' health-related procrastination scale. Heliyon. Jul 10 2023; 9(7):e18145

Berne, E., (1972). What Do You Say After You Say Hello? NY. <https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/en/ > (12.2025)

Bok, S., Shum, J., & Lee, M. (2024). Temporal Motivation Theory: Punctuality Is a Matter of Seconds. Journal of Marketing Education. 46:(3). p. 225-239

Choi, J.N., & Moran, S.V. (2009). Why not procrastinate? Development and validation of a new active procrastination scale. In: The Journal of Social Psychology, 149(2), 195–211

Cornel, B. (2018). (2017). „The Script“. Transactional Analysis Journal. vol.47. №11. <https://theredkite.net/wp-content/uploads/2021/06/TA-Winter-15-16-Web.pdf#page=7> (05.01.2026)

Dhar N, Chaturvedi SK, Nandan D. (2013). Spiritual health, the fourth dimension: a public health perspective. In: WHO South-East Asia J Public Health. Vol.2(1). p.3-5

Digdon, N. L., & Howell, A. J. (2006). „College Student Who Have an Eveningness Preference Report Lower Self-Control and Greater Procrastination. Chronobiology International“, 25, 1029-1046. <http://dx.doi.org/10.1080/07420520802553671> (11.2025)

Dryden, W. (2012). Dealing with Procrastination: The REBT Approach and a Demonstration Session. Journal Rat-Emo Cognitive-Behavior Therapy. Springer.Vol.30. p.264–281

English, F. (1992). „My Time is More Precious than Your Strokes: New Perspectives on Time Structure“. Transactional Analysis Journal, 22(1), 32–42 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1177/036215379202200105> (15.01.2026)

Fernie, B. A., U. Y. Kopara, P. L. Fisherc, M. M. & Spada, M. M. (2018). Further development and testing of the metacognitive model of procrastination: Self-reported academic performance. In: Journal of Affective Disorders. Vol. 240. p. 1-5

Hazell, J. W. (1989). Drivers as Mediators of Stress Response. In: Transactional Analysis Journal. 19(4). 212–223

Kahler, T. (1975). Drivers: The Key to the Process of Scripts Transactional Analysis Journal 5:(3). p.280-284

Laugeri M. (2020). Emerging Change: A New Transactional Analysis Frame for Effective Dialogue at Work. In: Transactional Analysis Journal 50:2, p. 143-159

Lay, C. (1986). At last, my research article on procrastination. In: Journal of Research in Personality, 20. p. 474-495

Mayer, J.D., (2004). "What is Emotional Intelligence?" UNH Personality Lab.8. <https://scholars.unh.edu/personality_lab/8> (09.01.2026)

Peng-Keller, S., F.Winiger, R. Rauch. (2022) The Spirit of Global Health: The World Health Organization and the 'Spiritual Dimension' of Health, 1946-2021. ISBN 978–0–19–286550–2.

Oxford: online edn, Oxford Academic, 18 Aug. 2022. <https://www.researchgate.net> (9.01.2026)

Pychyl T.A., G.Flett, (2012). Procrastination and Self-Regulatory Failure: An Introduction to the Special Issue. Vol.30. p.203-2012 Published: 29 March 2012

Rozental A., P. Carlbring. (2014).Understanding and Treating Procrastination: A Review of a Common Self-Regulatory Failure. Psychology, Vol.5 No.13,1488-1502. Online September 2014 in SciRes. < http://www.scirp.org/journal/psych> (12.2025)

Salaam, S., Mustafa, S., & Fatima. (2024). The Academic Triad: Procrastination, Self-Discipline and Anxiety in University Life. Annals of Human and Social Sciences, 5(2), 216–223

Salovey, P., JD Mayer. (1990). Imagination, cognition and personality. 9:(3). 185-211

Shaw, A., J. Choi, (2022). Big Five personality traits predicting active procrastination at work: When self- and supervisor-ratings tell different stories, In: Journal of Research in Personality, Vol. 99, ISSN 0092-6566, 104261. <https://www.sciencedirect.com/> (09.01.2026)

Singh, S., R. Singh. (2015). Dhaliwal Procrastination Patterns of Transactional and Transformational Leaders. In: Pacific Business Review International. Vol. 8 (1), p.33-40

Stickley, A. S. G. (1996). Validation of a Driver Checklist for Team Design Research. In: Transactional Analysis Journal, 26(3), 239–247.
<https://doi.org/10.1177/036215379602600308> (09.01.2026)

Solomon, L., E. Rothblum. (1984). Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates. 31(4):503-509. <https://www.researchgate.net/publication/232500904_Academic_procrastination_Frequency_and_cognitive-behavioral_correlates> (12.2025)

Sowon, K., S. Fernandez, L. Terrier. (2017). Procrastination, personality traits, and academic performance: When active and passive procrastination tell a different story. In: Personality and Individual Differences, Vol. 108, p.154-157

Steel, P. (2007). The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. In: Psychological Bulletin, 133(1), 65-94

Svartdal, F., P. Steel. (2017). Irrational Delay Revisited: Examining Five Procrastination Scales in a Global Sample. Front. Psychol. 8:1927

Tuckman, B., & Schouwenburg, H. C. (2004). Behavioral Interventions for Reducing Procrastination among University Students. In: H. C. Schouwenburg

Vos J., B.van Rijn. (2021).The Evidence-Based Conceptual Model of Transactional Analysis: A Focused Review of the Research Literature. In: Transactional Analysis Journal. Vol. 51:(2). P. 160-201. Published online: 21 Apr 2021 (09.01.2026)

Wan, H. C., Downey, L. A., & Stough, C. (2014). Understanding non-work presenteeism: Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress. In: Personality and Individual differences. 65. p.86-90

WHO. WHO Global Framewrk on Well-Being and Health Promotion (2022). Available from: https://l1nq.com/hd5m8np

Wu, H., Danyang Gui, Wenzheng Lin, Ruolei Gu, Xiangru Zhu, Xun Liu. (2016). The procrastinators want it now: Behavioral and event-related potential evidence of the procrastination of intertemporal choices. In: Brain and Cognition. Vol. 107. p. 16-23

Wüthrich-Grossenbacher U. (2024). The Need to Widen the Concept of Health and to Include the Spiritual Dimension. In: Int J Public Health. Apr 4;69:1606648

Zhang H, Mai X, Zhang J, Zhu M, Liu Y. (2025). Procrastination Within the Nursing Context: A Concept Analysis. In: Nurs Open. Oct.; 12(10):e70308.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles> (09.01.2026)

ПСИХОЛОГИЧЕСКО БЛАГОПОЛУЧИЕ И ТЪРСЕНЕ НА СМИСЪЛ В СПОРТА

Гл. ас. д-р Ивета Пилева, НСА „Васил Левски“
Проф. д.н. Татяна Янчева, НСА „Васил Левски“

PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND SEARCHING FOR MEANING IN SPORT

Chief Assist. Prof. Iveta Pileva, PhD, National Sports Academy “Vassil Levski”
Prof. Tatiana Iancheva, DSc., National Sports Academy “Vassil Levski”

Резюме: Психологическото благополучие и екзистенциалният смисъл са теми със засилен научен интерес през последните години. Взаимовръзката между двете има преки импликации за практическата работа на спортните психолози, тъй като има фундаментална роля за личностната активност и оптималното спортно представяне. Целта на настоящото изследване е да разкрие равнището на смисъл, източниците на смисъл и взаимовръзките им с психологическото благополучие сред спортисти. Изследвани са 173 спортуващи лица на възраст от 16 до 48 години. Приложена е методика, съставена от два психологически въпросника: Въпросник за изследване на психологическото благополучие и Скала за оценка на смисъла и източниците на смисъл в живота (MAPS). Резултатите разкриват по-високи от нормативните стойности по скалата за смисъл, както и при скалите за общност, личностно израстване и устойчивост. Умерена взаимовръзка се отчита между смисъла и целта в живота. Слабите към умерени взаимовръзки се наблюдават между смисъла и управлението на средата, положителните взаимоотношения с другите и самоприемането. Смисълът се явява предиктор на личностното израстване и автономията, като с нарастване на смисъла, намалява стремежа към личностно израстване и автономия. Резултатите показват, че изследваните спортисти преживяват високи нива на смисъл, надвишаващи нормативните стойности, което подкрепя разбирането за спорта като важен източник на жизнена посока, принадлежност и стабилно себеусещане.

Ключови думи: психологическо благополучие, екзистенциален смисъл, спортисти, източници на смисъл, спортна психология

Abstract: Psychological well-being and existential meaning have attracted increasing scientific interest in recent years. The relationship between the two has direct implications for the practical work of sport psychologists, as it plays a fundamental role in personal activity and optimal sports performance. The aim of the present study is to examine the level of meaning in life, the sources of meaning, and their relationships with psychological well-being among athletes. A total of 173 physically active individuals aged between 16 and 48 years participated in the study. The methodology included two psychological instruments: the Psychological Well-Being Questionnaire and the Meaning and Sources of Meaning in Life Scale (MAPS). The results revealed higher than normative values on the meaning scale, as well as on the subscales of community, personal growth, and resilience. A moderate correlation was found between meaning and purpose in life. Weak to moderate correlations were observed between meaning and environmental mastery, positive relations with others, and self-acceptance. Meaning emerged as a predictor of personal growth and autonomy; as meaning increased, the striving for personal growth and autonomy decreased. The findings indicate that the surveyed athletes experience high levels of meaning exceeding normative values, supporting the understanding of sport as an important source of life direction, belonging, and a stable sense of self.

Keywords: psychological well-being, existential meaning, athletes, sources of meaning, sports psychology

Въведение

Психологическото благополучие е със засилен научен интерес през последните три десетилетия, но изследванията на взаимовръзките със смисъла, като психологически конструкт, в сферата на спорта са епизодични. Един от компонентите на психологическото благополучие, цел в живота, постепенно се разграничава от смисъла, който се разглежда като по-всеобхватна структура. Докато целта в живота е ориентирана към бъдещето, то

смисълът е мета понятие, което е предпоставка за оптималното психологическо функциониране.

Благополучието, като концепция в психологията постепенно се сформира от философските идеи за щастието. В края на 60-те години Карл Роджърс въвежда понятия за автентичност и пълноценно функциониращa личност (Rogers, 1979). Това е ключов етап в развитието на идеята за благополучието, тъй като го разглежда като процес на израстване, а не статично състояние. Като самостоятелно направление в психологията, благополучието води началото си от зараждането на позитивната психология и изследванията на Мартин Селигман. В рамките на позитивната психология, се формират два подхода към изследване на благополучието. Първият, субективно благополучие, с основоположник Ед Динър свежда благополучието до личното усещане за щастие. То обикновено включва общата удовлетвореност от живота, наличието на положителни емоции и липсата на негативни. Вторият подход разглежда благополучието като система от няколко количествено измерими компонента (Ryff, 2014; Ryff, 1989). Керъл Рийф описва компонентите по следния начин: автономност, овладяване на средата, личностно израстване, положителни взаимоотношения с другите, цел в живота и себеприемане. Психологическото благополучие обхваща ключови елементи, свързани с това какво всъщност означава да си човек – да се бориш, да бъдеш проактивен, активно да създаваш смисъл.

Търсенето на смисъл е един от най-дълбоките и универсални човешки стремежи. От психологическа гледна точка, потребността от смисъл се разглежда като базов екзистенциален мотив, който оказва силно влияние върху Аз-концепцията, мотивацията, благополучието и адаптацията на личността (Frankl, 2014; Steger, 2012). Психологията на смисъла изследва не само как хората формират разбиранията си за живота и себе си, но и как тези интерпретации служат като предпазващи фактори срещу стрес, изпадането в екзистенциален вакуум и психологически кризи. Първите психологически инструменти, които се използват (Purpose in Life Test, PIL, Sense of Coherence Scale, Life Regard Index, Meaning in Life и др.) разглеждат смисъла като континуум, в единия край на който е криза на смисъла. Последващи проучвания демонстрират, че кризата на смисъла е отделен компонент и връзката между двете не винаги е праволинейна. Ранните изследвания върху смисъла не разграничават понятията моментен смисъл, екзистенциален смисъл и търсене на смисъл и съответно първите инструменти нямат висока вътрешна валидност. Фокус на настоящото изследване е екзистенциалния смисъл или наличието на дълбоко убеждение, че животът на човек има стойност и насоченост. Преживяването на смисъл се асоциира с различни ползи за физическото и психическо здраве и благополучие. Хората, които в по-голяма степен приемат живота си за смислен обикновено съобщават за по-добро физическо здраве (Scheier et al., 2006), изпитват по-нисък риск от когнитивен спад в по-късна възраст (Boyle, Buchman, Barnes & Bennett, 2010) и имат по-голяма продължителност на живота (Hill & Turiano, 2014). Преживяването на смисъл в живота се свързва с по-висока устойчивост на стрес и по-силно чувство за идентичност и насоченост (Schnell, 2009; Park, 2010).

Преобладават изследванията, които демонстрират положителни взаимовръзки между смисъла и психологическото благополучие (Debats, 1998; Zika & Chamberlain, 1992; Oblinger-Peters et al., 2025). Като цяло, основният извод от проучванията, които изследват взаимовръзката между смисъла и благополучието е, че липсата на смисъл може да доведе до психопатология и обратното, че наличието на смисъл има благотворен ефект върху психиката (Scannell, Allen, & Burton, 2002). Хората, които преживяват повече яснота за цел, насока и значимост, съобщават за по-висока удовлетвореност, позитивен афект и общо психологично функциониране. Наличието на смисъл, обаче, не означава автоматично липса

на тревожност, депресивност или негативен афект. Нещо повече, смисълът има по-силни асоциации с положителните компоненти на психологическото благополучие, отколкото с негативните му дименсии, което предполага салютогенен подход при изследванията и психологическите интервенци (Zika & Chamberlain, 1992). От практическа гледна точка, спортните психолози е необходимо да работят както за намаляване на негативните преживявания, така и за изграждане на смисъл, цели и ценности едновременно.

Въпреки своята изключителна актуалност в спортната психология, темата за смисъла и сложната му взаимовръзка с психологическото благополучие е малко изследвана сред спортисти, както в масовия, така и в професионалния спорт. Да имаш смисъл в живота означава да притежаваш ясна дългосрочна цел, към която да се стремиш, която организира поведението и усещането за собствената личност (McKnight & Kashdan, 2009; Ryff, 2014). Така наличието на смисъл в живота на човек до голяма степен определя личностната активност и преживяването на щастие и благополучие, които са пряко свързани с оптималното спортно представяне.

Цел на изследването

Целта на настоящото изследване е да разкрие равнището на смисъл, източниците на смисъл и взаимовръзките им с психологическото благополучие при спортисти.

Метод

Участници

Изследвани са 173 спортуващи на възраст от 16 до 48 години. Участниците са разделени по групи според пола им - 63 жени и 110 мъже, вид спорт и равнище на квалификация - спортуващи, състезатели на национално равнище и състезатели на международно равнище. Данните са събрани в периода февруари 2025 – май 2025. Всеки от участниците е информиран за целите на проучването и е дал съгласие за участие в него.

Методика

За целите на изследването е приложена методика, съставена от два психологически въпросника и демографски блок.

Въпросник за изследване на психологическото благополучие (Ryff et al., 2010), който се състои от 42 айтема, разделени в 6 скали – автономност, управление на средата, личностно израстване, положителни взаимоотношения с другите, цел в живота, самоприемане. Оценката е в обърната седем степенна ликъртова скала, където 1 е „напълно съм съгласен“ и 7 – „напълно несъгласен.“

Скала за оценка на смисъла и източниците на смисъл в живота (MAPS, Meaning and Purpose Scale; Schnell & Danbolt, 2023), адаптирана за България (Пилева, Янчева, 2025). Скалата включва 23 айтема и 7 скали – смисъл в живота, криза на смисъла, устойчивост, вяра, сигурност, общност и личностно израстване. Оценката е в шест степенна ликъртова скала, където 0 е „изобщо не съм съгласен“ и 5 – „напълно съм съгласен“.

Статистически анализи

За обработка на данните е използвана статистическа програма за социални науки SPSS 24. Приложени са описателна статистика, корелационен анализ и стъпков регресионен анализ.

Резултати и анализ

Резултатите от описателната статистика разкриват, че изследваните спортуващи имат над средните стойност по скалата за смисъл (M=3.67) от методиката за изследване на смисъла (Таблица 1). Най-високи стойности се наблюдават при скалата за общност (M=3.73) и личностно израстване (M=3.77). Кризата на смисъла сред изследваните лица е с най-ниски стойности (M=0.76), като тя обикновено, но не винаги, е в отрицателна корелация със смисъла. Устойчивостта е с над средната стойност (M=3.00) за извадката, докато вярата и сигурността са с относително ниски стойности (M=2.84 и M=2.81).

Таблица 1. Описателна статистика на изследваните променливи

	N	Min	Max	M	SD
Смисъл	175	,40	5,00	3,6617	,65973
Криза на смисъла	175	,00	5,00	,7638	,93058
Устойчивост	176	,00	5,00	3,0076	,90217
Вяра	178	,00	5,00	2,8446	1,43061
Сигурност	176	,00	5,00	2,8163	,98094
Общност	177	,00	5,00	3,7307	,75356
Личностно израстване	176	,33	5,00	3,7689	,83092
Автономност	171	1,43	7,00	5,0643	1,00505
Управление на средата	171	1,43	7,00	4,7427	,92939
Личностно израстване (Б)	171	1,00	6,86	5,3250	1,04037
Положителни взаимоотношения с другите	172	1,71	7,00	5,1935	1,07447
Цел в живота	167	1,71	7,00	5,4636	1,05661
Самоприемане	177	1,43	7,00	4,8959	,94509

Резултатите от сравнителния анализ на данните не установяват статистически значими различия по отношение на вида спорт и равнището на квалификация.

Тъй като извадката от изследвани лица не отговаря на изискванията за нормално разпределение, за корелационен анализ на данните също се прилага непараметричен метод, корелационен анализ на Спирмън, който демонстрира силни и умерени взаимовръзки между няколко от изследваните променливи (Таблица 2).

Анализът на данните демонстрира следните умерени взаимовръзки между смисъла и скалата за психологическото благополучие (Таблица 2): между смисъла и управлението на средата (r=0.34**, p<.001), положителните взаимоотношения с другите (r=0.34**, p<.001), целта в живота (r=0.49**, p<.001) и самоприемането (r=0.37**, p<.001). Кризата на смисъла е в отрицателна взаимовръзка с повечето от изброени променливи: между криза на смисъла и управление на средата (r=-0.34**, p<.001), целта в живота (r=0.35**, p<.001) и самоприемането (r=0.40**, p<.001) (Таблица 3). Устойчивостта от въпросника за смисъл е в умерена положителна взаимовръзка с отвореността към опит от скалата за психологическо благополучие (r=0.30**, p<.001). Сигурността корелира положително със съзнателността (r=0.33**, p<.001) и честността (r=0.32**, p<.001) като личностни черти. Общността е в положителна, умерена взаимовръзка с положителните взаимоотношения с другите (r=0.36**, p<.001). Личностното израстване също е в положителна взаимовръзка с целта в живота от скалата за психологическо благополучие (r=0.49**, p<.001).

Таблица 2. Взаимовръзки между смисъла и психологическото благополучие

	Смисъл	Криза на смисъла	Устойчивост	Вяра	Сигурност	Общност	Личностно израстване	Автономност	Управление на средата.	Благ. Личностно израств.	Положител. Взаим.	Цел в живота	Самоприемане
Смисъл	1.000												
Криза на смисъла	-.380**	1.000											
Устойчивост	.618**	-.124	1.000										
Вяра	.329**	-.031	.323**	1.000									
Сигурност	.153*	-.060	.349**	.143	1.000								
Общност	.291**	-.155*	.291**	.030	.136	1.000							
Личностно израстване	.543**	-.267**	.406**	.309**	.301**	.224**	1.000						
Автономност	.206**	-.254**	.079	.034	.032	.085	.173*	1.000					
Управ. на средата	.340**	-.349**	.145	.070	.142	.112	.244**	.544**	1.000				
Благ. Лич. израстване	.199**	-.223**	.142	.077	-.033	.115	.375**	.416**	.493**	1.000			
Положителни. Взаим.	.353**	-.218**	.180*	.166*	.219**	.369**	.255**	.395**	.571**	.379**	1.000		
Цел в живота	.490**	-.356**	.268**	.212**	.085	.240**	.492**	.454**	.596**	.582**	.499**	1.000	
Самоприемане	.377**	-.401**	.182*	.105	.188*	.143	.270**	.499**	.591**	.399**	.440**	.465**	1.000

****Корелацията е значима на равнище 0.01 (2-tailed).**

***Корелацията е значима на равнище 0.05 (2-tailed).**

За да се провери дали смисъла и кризата на смисъла влияят върху компонентите на психологическото благополучие е приложен стъпков регресионен анализ на данните. Резултатите показват (Таблица 3), че смисълът стимулира положително самоприемането ($\beta = -0.312$, $p < .001$), положителните взаимоотношения с другите ($\beta = 0.302$, $p < .001$) и целта в живота ($\beta = 0.357$, $p < .001$). смисълът се явява предиктор на личностното израстване и автономията, като компоненти на психологическото благополучие. С нарастване на смисъла намалява стремежа към личностното израстване ($\beta = -0.286$, $p < .001$) и автономия ($\beta = -0.185$, $p = .001$).

Таблица 3. Резултати от регресионен анализ по отношение на влиянието на смисъла върху компонентите на психологическото благополучие.

	Смисъл			
	β	t	R^2	Sig.
Само-приемане	0.312	3.190	0.156	0.002
Положителни взаимоотношения	0.302	3.222	0.210	0.002
Личностно израстване	-0.334	-3.263	0.234	0.001
Цел в живота	0.357	3.173	0.282	0.002
Автономия	-0.185	-1.987	0.303	0.049

Дискусия

Дескриптивната статистика разкрива високи равнища на общата скала за смисъл, като резултатите на спортистите са по-високи от средните стойности на нормативната извадка (Schnell & Danbolt, 2023). Резултатите съответстват на предишни изследвания, които акцентират върху ролята на смисленатa ангажираност – като участието в спорт – за изграждане на ясно жизнено направление и стабилно себеусещане (Schnell, 2009; Frankl, 2014). Най-високи средни стойности са отчетени при подскалите за общност (M = 3.73) и личностно израстване (M = 3.76). Тези резултати подчертават социалния характер на спортната ангажираност. В контекста на отборната динамика, споделените цели и постоянните усилия за самоусъвършенстване, спортистите изграждат усещане за принадлежност и ясен път за личностно развитие – два основни източника на смисъл, идентифицирани както в екзистенциалната, така и в позитивната психология (Ryff, 2014; McKnight & Kashdan, 2009). Високите резултати при общността допълнително подкрепят идеята, че социалната подкрепа и взаимната помощ са съществени механизми за изграждане на смисъл. Криза на смисъла е с най-ниска средна стойност (M = 0.76), което е в съответствие с очакваната обратна връзка между силното усещане за смисъл и преживяването на екзистенциална криза. Спортистите могат да бъдат защитени от подобни кризи благодарение на ясни цели, постоянна обратна връзка и утвърждаване на идентичността, присъщи на спортната активност. Тази защитна функция на смисъла съвпада с изводите на Park (2010) и Steger (2012), които описват смисъла като психологически ресурс, намаляващ екзистенциалната тревожност и подпомагащ емоционалната устойчивост. Интересен е резултатът, че вярата (M = 2.84) и сигурността (M = 2.81) са с най-ниски стойности. Това може да отразява отместване от традиционните или религиозни източници на смисъл към по-индивидуализирани и самоизградени системи на значимост – тенденция, често наблюдавана сред по-младите или по-секуларизирани популации (Schnell, 2009). В контекста на спорта смисълът може да произтича по-често от личните постижения, социалната идентичност и ориентираното към резултат поведение, отколкото от метафизични или религиозни вярвания.

По отношение на корелационните взаимовръзки, данните разкриват няколко статистически значими корелации между скалата за смисъла и психологическото благополучие. Умерена взаимовръзка се отчита между смисъла и целта в живота, като компонент на психологическото благополучие. Този резултат би могъл да се тълкува двояко. От една страна, наличието на екзистенциален смисъл, чувството у човек, че животът му има смисъл в момента, да е свързано с чувството на посока в живота и цели, които си струва да бъдат преследвани. От друга страна е възможно да има известно припокриване в скалите, което би следвало да се адресира при адаптация на въпросника за смисъл. Слабите към умерени взаимовръзки между смисъла и управлението на средата, положителните взаимоотношения с другите и самоприемането потвърждават резултатите от предходни изследвания, където се наблюдава взаимовръзка между смисъла и благополучието (Debats, 1998; Zika & Chamberlain, 1992; Oblinger-Peters et al., 2025). Разликата с тях, обаче е, че сред изследваната извадка тези връзки не са силни. Кризата на смисъла, от друга страна е в слаби към умерени корелационни връзки с част от компонентите на психолоическото благополучие – самоприемането, целта в живота и управлението на средата. Така установяният резултат би могъл да се тълкува като потвърждение на тезата, че смисълът и кризата на смисъла не са две крайности на един континуум, а по-скоро отделни психологически конструкти (Schnell, 2025). Това поставя под въпрос, валидността на инструментите, при които смисълът се разглежда като еднодименсионален модел.

Данните от стъпковия регресионен анализ разкриват, че смисълът стимулира положително самоприемането, положителните взаимоотношения с другите и целта в живота. Допускаме, че при по-голяма извадка от спортисти, той може да се яви предиктор на повече от компонентите от психологическото благополучие. Смисълът се явява и предиктор на личностното израстване и автономията, като с нарастване на смисъла, намалява стремежа към личностно израстване и автономия. Автономията според К. Рийф (Ryff, 2014; Ryff, 1989) се определя като степента, в която човек живее според собствените си убеждения, а личностното израстване с това доколко оползотворява максимално потенциала си. Според така получените резултати, когато тези стремежи са в крайност, биха могли да влязат в разрез с фундаменталните убеждения на личността, което да доведе до морално-личностен когнитивен дисонанс. Преследването на целите не би трябвало да е самоцел или да се случва на всяка цена, а по-скоро да е ключово за оптималното психологическо функциониране е баланса между основните ценности и убеждения на човек и личните му стремежи.

Резултатите показват, че изследваните спортисти преживяват високи нива на смисъл, надвишаващи нормативните стойности, което подкрепя разбирането за спорта като важен източник на жизнена посока, принадлежност и стабилно себеусещане. Най-изразени са измеренията на общността и личностното израстване – закономерна находка предвид отборната динамика, споделените цели и постоянната ориентация към усъвършенстване. Ниските нива на криза на смисъла предполагат възможна защитна функция на ясната структура и идентичност, които спортната активност предоставя. По-слабата роля на вярата и сигурността като източници на смисъл може да отразява пренасочване към по-индивидуализирани и постижими форми на значимост. Корелационните анализи потвърждават връзката между смисъла и психологическото благополучие, особено по отношение на целта в живота, самоприемането и взаимоотношенията, макар ефектите да са по-умерени от докладваните в част от литературата. Същевременно кризата на смисъла демонстрира относителна самостоятелност спрямо наличния смисъл, което подкрепя разбирането за тях като отделни конструкти. Регресионните резултати показват, че смисълът подпомага ключови аспекти на благополучието, но прекомерният стремеж към автономия и развитие може да се окаже в напрежение с личните ценности, подчертавайки значението на баланса между цели и вътрешни убеждения.

Ограничения

Изследването има някои ограничения. В по-голямата част от литературата, част от изложението и дискусията, смисълът на живота е измерен с различни скали от използваната в изследването. Това се дължи на факта, че MAPS е сравнително нов инструмент, който все още няма широко приложение. Извадката от спортисти също така не е представителна, поради което резултатите не могат да бъдат генерализирани.

Библиография

Boyle, P. A., Buchman, A. S., Barnes, L. L., & Bennett, D. A. (2010). Effect of a purpose in life on risk of incident Alzheimer disease and mild cognitive impairment in community-dwelling older persons. In: Archives of General Psychiatry, 67(3), 304–310. https://doi.org/10.1001/archgenpsychiatry.2009.208

Debats, D. L. (1998). Measurement of personal meaning: The psychometric properties of the life regard index. In: The human quest for meaning: A handbook of psychological research and clinical applications (pp. 237–259). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Frankl, V. E. (2014). The Will to Meaning: Foundations and Applications of Logotherapy. Plume.

Hill, P. L., & Turiano, N. A. (2014). Purpose in life as a predictor of mortality across adulthood. In: Psychological Science, 25(7), 1482–1486. https://doi.org/10.1177/0956797614531799

McKnight, P. E., & Kashdan, T. B. (2009). Purpose in life as a system that creates and sustains health and well-being: An integrative, testable theory. In: Review of General Psychology, 13(3), 242–251. https://doi.org/10.1037/a0017152

Oblinger-Peters, V., Henriksen, K., & Ronkainen, N. J. (2025). Searching for meaning and purpose in elite sport: A narrative review of sport psychology literature with theoretical insights from psychology. In: Psychology of Sport and Exercise, 76, 102725. https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2024.102725

Park, C. L. (2010). Making sense of the meaning literature: An integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. In: Psychological Bulletin, 136(2), 257–301. https://doi.org/10.1037/a0018301

Rogers, K. (1979). A Way of Being. Mariner Books

Ryff, C. D. (2014). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. In: Psychotherapy and Psychosomatics, 83(1), 10–28. https://doi.org/10.1159/000353263

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. In: Journal of Personality and Social Psychology, 57(6), 1069–1081. https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069

Scannell, E. D., Allen, F. C. L., & Burton, J. (2002). Meaning in life and positive and negative well-being. In: North American Journal of Psychology, 4(1), 93–112.

Scheier, M., Wrosch, C., Baum, A., Cohen, S., Martire, L., Matthews, K., Schulz, R., & Zdaniuk, B. (2006). The Life Engagement Test: Assessing Purpose in Life. In: Journal of Behavioral Medicine, 29, 291–298. https://doi.org/10.1007/s10865-005-9044-1

Schnell, T. (2025). The Psychology of Meaning in Life. Routledge

Schnell, T. (2009). The Sources of Meaning and Meaning in Life Questionnaire (SoMe): Relations to demographics and well-being. In: The Journal of Positive Psychology, 4(6), 483–499. https://doi.org/10.1080/17439760903271074

Steger, M. F. (2012). Experiencing meaning in life: Optimal functioning at the nexus of well-being, psychopathology, and spirituality. In: The human quest for meaning: Theories, research, and applications, 2nd ed (pp. 165–184). Routledge/Taylor & Francis Group.

Zika, S., & Chamberlain, K. (1992). On the relation between meaning in life and psychological well-being. In: British Journal of Psychology, 83(1), 133–145. https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1992.tb02429.x

Пилева, И., Янчева, Т. (2025). Българска адаптация на въпросника за смисъл и източници на смисъл (MAPS). Годишник на Национална Спортна Академия „Васил Левски“ Том.2, 29-42, София

ИСТОРИЯТА НА БОГ ХЕФЕСТ – УПОТРЕБАТА НА МИТА В ПСИХОТЕРАПЕВТИЧНАТА ПРАКТИКА

Проф. д.пс.н. Румяна Крумова-Пешева, СУ „Св. Кл. Охридски“

THE STORY OF THE GOD HEPHAESTUS – THE USE OF MYTH IN PSYCHOTHERAPEUTIC PRACTICE

Prof. Rumyana Krumova-Pesheva, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Зигмунд Фройд използва мита за Едип цар от древногръцката митология, за да онагледи сериозна част от развитието и структурирането на човешката психика. Той илюстрира различните процеси на отказ, идентификация, страх и желание с цел да очертае важността на един ранен период в детството за адаптивността и дезадаптацията във възрастния живот. Разказите за старогръцките богове съдържат разнородни сюжети и са подходяща основа за търсене на аналогии и интерпретации от гледна точка на страданията и афектите на съвременния човек. Историята на бог Хефест в нейните различни и дори противоречиви версии съдържа елементи, които могат да бъдат основа за операционални концепции в психотерапевтичната работа.

Настоящият материал има за цел да представи няколко клинични случая, разглеждани и интерпретирани през аналогии с мита за Хефест. Практиката показва, че болката, загубата, сублимацията, зависимостта и др. са част от декомпенсаторното функциониране на индивида в обективната и субективна реалност.

Ключови думи: психотерапия, психична декомпенсация, Хефест, древногръцка митология

Abstract: Sigmund Freud used the myth of King Oedipus from ancient Greek mythology to illustrate significant aspects of the development and structuring of the human psyche. He depicted various processes of denial, identification, fear, and desire in order to highlight the importance of early childhood in determining adaptability or maladaptation in adult life. The tales of the ancient Greek gods contain diverse plots and provide a suitable foundation for drawing analogies and interpretations from the perspective of the suffering and emotional experiences of the modern individual. The story of the god Hephaestus, in its various and even contradictory versions contains elements that can serve as a basis for operational concepts in psychotherapeutic work.

This article aims to present several clinical cases examined and interpreted through analogies with the myth of Hephaestus. Clinical practice shows that pain, loss, sublimation, dependence, and other factors are part of the individual’s decompensatory functioning within both objective and subjective reality.

Keywords: psychotherapy, psychic decompensation, Hephaestus, ancient Greek mythology

Увод

Класическите постулати на психоанализата остават валидни в съвременния свят, но също така се явяват голямо предизвикателство с преразглеждането на редица психични феномени в настоящата реалност. От подобна позиция е обръщането към митологичните сюжети на Древна Гърция, в които индивидуалното и колективното, човешкото и божественото са в неразривна цялост и динамика. Историите на старогръцките богове включват разнородни тематики и са подходяща основа за търсене на аналогии и интерпретации от гледна точка на страданията и афектите на днешния човек. Съдбата на бог Хефест в нейните различни и понякога – противоречиви прочити и версии съдържа редица елементи, които могат да бъдат основа за операционални концепции в психотерапевтичната практика. Болката, загубата, сублимацията, зависимостта и др. са част от тази съдба, както са част от болките и проблемите на личността в актуалната съвременност. Някои от особеностите на граничната личност могат да бъдат илюстрирани през сюжетите на отхвърлянето, непризнаването, отричането и липсата на любов, внимание и грижа. При персонажите на мита е възможно да бъдат разграничени качества и особености, които се

отличават с патологична привързаност, с интензивност на изкушението и предизвикателството, със самота, тревожност и депресивност.

В мита за бог Хефест можем да наблюдаваме измеренията на един специфичен политравматизъм – наличието на физическа и психична травма. Нарцистичното нараняване е налице още от самото раждане на героя и родовата травматичност се съчетава в живота му с отхвърлянето от страна на любимия обект – майката. От системна гледна точка могат да бъдат забелязани елементите на изместване – конфликтите между родителите се отклоняват от тях самите и се насочват срещу сина – носител на симптома. Майката е ядосана на бащата, но адресира гнева си към детето. От психоаналитична гледна точка в сюжета съществуват разнородни измерения на неясен идентитет, добро тестиране на реалността, сублиматорни способности, наличие на добри обекти (океанидите), хедонистични изкушения (Дионис), нисък импулсен контрол, но също и елементи на противоречива любов и близост (Харита – съпругата на Хефест, богиня на грацията и красотата).

Цел

Цел на настоящия материал е да представи една възможна операционална концепция за разбиране и интерпретиране на някои случаи на гранична личностна структура и организация. Предлагат се аналогии между версии на мита за бог Хефест от старогръцката митология и версиите на пациенти на психоаналитична психотерапия за собствената им история и за личните им взаимоотношения със значими фигури в детството и възрастния живот. Психотерапевтичният опит показва сходни сюжети на взаимодействия с родителските имагоси, асоциирани с картини на отхвърляне, свръхкомпенсация, нарцистичен и физически травматизъм. Част от разказите носят характеристики на патологична свързаност, дифузни идентификации, зависимост, контразависимост и недостатъчен толеранс спрямо фрустрация и тревога.

Изследвани лица и методи

Материалът се основава на психотерапевтичен опит с 9 случая на гранична личностна структура и организация. Средната продължителност на работата е 4,7 години при честота на сесиите един път седмично и времетраене на срещата – 50 минути. Първоначалният повод за посещенията е в границите на затруднен контрол над афектите (преимуществено на гнева), злоупотреба с алкохол, раздяла с партньор и загуба на престиж и професионална позиция. При 74% от случаите е налице хронично соматично заболяване, а при трима от пациентите се наблюдават белези от трайни физически наранявания. В 1/3 от случаите търсенето на професионална помощ се характеризира с честа смяна на психотерапевти и споделяне на негативен опит от психологично консултиране и психотерапия.

Резултати и обсъждане

Митът за бог Хефест поставя няколко централни въпроса, които имат своите измерения в психотерапевтичните случаи. Един от тези въпроси е свързан пряко с отхвърлянето и ранния родов травматизъм (Burlingham, 1967). Според една от версиите древногръцкият бог е изхвърлен/отхвърлен от майка си и това „изхвърляне“ закономерно става повод на неговия стремеж към отмъщение (Кун, 1982). Да отмъсти на майчиния обект става основен житейски мотив, който подтиква героя от мита да развива изключителните си способности в създаването на предмет (трон, кресло), който ще инвалидизира майката. Можем да допуснем, че целият този процес е изпълнен с най-разнообразни агресивни фантазии, търсещи удовлетворение на отмъстителните стремежи. Според друга версия на

мита богинята не харесва сина си, когато го вижда след раждането и самата тя го осакатява, като го хвърля на земята. Темата за хвърлянето/отхвърлянето добива различни физически и психични измерения (Spitz, 1965). Тя се характеризира най-вече с това, че е налице и сериозна следродова травма, която „оцветява“ целия живот на Хефест. Наличието на този травматизъм е видимо във всички възможни вариации на мита - навсякъде се подчертава непривлекателният външен вид на героя, което по-късно ще стане сериозна основа за грандиозно страдание и за развиване на нарцистична несигурност у него (Mahler, 1975). В разнородните трактовки става ясно, че:

- Хефест е роден хилав и грозен и това е повод майката Хера да го изхвърли/отхвърли, непосредствено след раждането;
- Хефест е роден хилав и грозен, което е повод майката Хера да го хвърли на земята и да го осакати;
- Хефест е роден сакат и грозен, което е повод майката Хера да го изхвърли от дома си веднага, след като го вижда.

Във всички тези варианти на разказа се проявява по-късно стремежът на героя към отмъщение и възмездие: от една страна заради отхвърлянето, но от друга - заради грозотата и непривлекателната външност. Древногръцкият бог завинаги остава да живее с чувството, че е неприятен за другите, че е отблъскващ и отвратителен. Подобно чувство ще го кара да се съмнява в доброто отношение на останалите към него самия, но в същото време ще провокира злонамереност към всички заради съмнението в тяхната искреност/неискреност спрямо неговата личност. В този смисъл Хефест се преживява в житейския си път като онеправдан, низвргнат, неприятен и необичан. Той е изпълнен с недоверие, повишена самокритичност, но и с огромна критичност към значимите хора. Често е недоволен и изпълнен с фрустрирани потребности и очаквания.

Аспектите на мита, които кореспондират с липсата на признание и обич, намират пряк израз в част от симптомите на пациентите. В историите на разглежданите психотерапевтични случаи се представят разкази, провокирани от „покриващи спомени“ ((Deckerinnerungen) (Фройд, 1992), в които се споделят случаи на обезценяване, изоставяне, липса на грижа и пренебрегване от страна на майката спрямо малкото дете. Част от пациентите свързват хроничните си заболявания именно с този факт, упреквайки майчиния обект за нездравословен начин на живот, апатично и грубо отношение, нехаресване, физическо и психично насилие, приоритетизиране на друг и т.н. В сюжетите, които представят, изобилстват фантазирани съдържания, изпълнени с отчаяние, но и с интензивен и непреработен гняв, граничещ с омраза и ненавист. На рационално ниво тези чувства са прекомерно преувеличени, което често корелира с противоположното в несъзнаван смисъл – в силния копнеж по майката и нейното загрижено и любящо отношение. Пациентите не приемат положително телесния си имидж и се преживяват обичайно като нежелани, несимпатични и необичани. Те не допускат съзнателно, че са достойни да бъдат обект на позитивни чувства, уважение и възхищение. Смятат, че останалите се възползват от тях самите и целият им психичен живот има една цел – защита. Защитните реакции са насочени към това да предпазват пациентите от внезапност, извънредност и травматичност. В психотерапията си те трудно се доверяват. Показват разнородни поведения на афиширана или дискретна параноидна нагласа. Склонни са да идеализират психотерапевтичното общуване, но след това могат крайно и дълговременно да го отричат и омаловажават.

Друг въпрос в мита се отнася до мотива за спасението на майката от справедливия гняв и изобщо – от закономерната агресия на сина. Хермес е изпратен да омилостиви Хефест и да го доведе в двореца, за да освободи Хера от опасния синовен подарък – зловещия трон-

капан. Хермес обаче не съумява да убеди бога-ковач да прости на майка си и да се върне, за да й помогне. Този, който успява да го мотивира, е Дионис. Посредством виното и забавленията нараненият син „забравя“ по-лесно случилото се и променя драстично своето поведение. Нещо повече – той дори остава да живее близо до родителите си и се стреми да ги отклонява от собствените им конфликти (Hermary, 1988). На равнището на мита подобна прошка е възможна, но в индивидуалната психична история на човека можем да допуснем, че този процес не означава преработване на травматизма, а по-скоро – неговото заобикаляне и защитно избягване. При нашите случаи се наблюдава продължителна история на употреба и злоупотреба с алкохол, успокоителни и сънотворни медикаменти, емоционално хранително поведение и склонност към дромомания (при два от случаите). Във възрастния си живот пациентите споделят чести ситуации на обида и огорчение от останалите, застойност на подобни чувства и склонност към отричане и омаловажаване впоследствие. Не са способни да изпитват вина или угризения заради собствени постъпки и поведения. Силата на обвиненията към останалите е толкова интензивна, че не допуска акта на прощаване или потискане, забравяне на случилото се, дори, когато става въпрос за дребни ежедневни събития. Налице е затруднено отреагиране на афектите, обръщане в противоположното, отклоняване на афекта към друг обект като защитна позиция, което се характеризира с лицемерие, ласкателство или дистантно отдръпване за дълго време на съзнателно равнище. Заедно с това се наблюдава нисък импулсен контрол, особено в ситуации с близки хора. В социалния контекст преобладава задържане и стаен гняв с изключително злонамерено отношение и склонност към отмъстителство.

От съществено значение е да се отбележи и въпросът за позицията на бащата: Зевс остава напълно безучастен към сина си Хефест. Той не взима отношение нито към детето, нито към изгонването, нито към поведението на Хера. Актът на отхвърлянето от единия и апатията на другия водят героя до сериозно занижена самооценка в неговия възрастен живот (Sandler, 1960). Хефест никога не престава да търси признание и нарцистична валидизация. Изгонването поражда силен гняв и желание за инвалидизиране на майката. Неслучайно древногръцкият бог изобретява точно такъв „подарък“ за Хера – трон, от който тя никога няма да може да се освободи. Неговият подарък е израз на силна и неконтролируема агресия, която да компенсира нараненото Его на героя. В случаите на нашите пациенти се наблюдават интензивни чувства и фантазии със садистични елементи, които доминират в психичния апарат в продължителни периоди от време. Те присъстват и в редица реакции на пренос на отделните етапи от психотерапевтичната работа. Условно казано: хората със синдром на Хефест се държат изразено полюсно – търсят признание, но стоят „нащрек“, чувствителни са към одобрение, но показват озлобление и яд, когато се преживяват фрустрирани.

В сюжетите, които пациентите представят, изобилстват фантазирани съдържания, изпълнени с отчаяние, но и с интензивна и персистираща ярост. Темата за отмъщението е централна за Хефест (Kaschnitz, 2001). Тя осмисля и направлява чувствата и действията му в цялата му житейска драма. Кара го да изпитва непрекъснато болка и обида. В нашия опит пациентите споделят, че нерядко са склонни да се сърдят и да наказват другите с мълчание и презрение. Те демонстрират потребност да бъдат овъзмездени, причинявайки страдания на някой друг, потвърждавайки по този начин собствената си правота. Имат потребност да доминират над другия, подценявайки и пренебрегвайки неговите чувства и нужди. Склонни са да се грижат за близките си, но след това изискват признание, интензивно и непрекъснато одобрение и преклонение. Често влизат в конкурентни отношения, от които на всяка цена се нуждаят да излязат победители. Споделят, че не могат да губят, защото всяка загуба би

била потвърждаване на тяхната непълноценност и нищожност. Победата се асоциира с архаична мощ и е съпътствана от омнипотентни фантазии. Функционирането на пациентите със синдрома на Хефест е в непрекъснати колебания между обезценяването и усещането за всемогъщ контрол. Именно тези психични амплитуди „подхранват“ нестабилността на идентитета и повишават в сериозна степен равнището на тревожност.

В психотерапевтичната практика с посочените случаи се наблюдава значителна сублиматорна способност при всички пациенти, типична и за хората с невротична личностна структура и организация. Подобна сублимация е по-малко характерна за граничната личност и по тази причина я свързваме с аналогии на героя от мита. Хефест е изключително способен творец и съзидател, изграждащ невероятни творения, ковач и строител на новото и конструктивното. Тези негови стремежи и способности явно помагат за отреагиране на част от насъбрания гняв и от обвиненията и травмите, които носи в себе си. Те са негов отличителен потенциал. Същевременно гневът му обаче не се уталожва напълно и в определени моменти той дава воля на яростта си, която като стихия може да помете всичко и всички. Можем да допуснем, че след изразяването на гнева идват страхът и депресивното чувство, тъй като героят угодничи на боговете и приема (вероятно като справедливо наказание) техните подигравки, свързани с външния му вид. Бог Хефест куца, а другите богове се забавляват от това. Този син на Зевс и Хера е увреден физически – той е сакат, или защото майката го хвърля на земята, или защото тя го ражда такъв и се разочарова силно от външността му. И в двата случая героят понася сериозно нарцистично обезценяване. Как му се отразява всичко - това е въпрос, на който можем да търсим отговори и да изграждаме хипотези. Едно от допусканията е свързано с ниската самооценка на пациентите. Всички те притежават сериозна професионална подготовка и голяма компетентност в съответната работна среда, в която функционират. В същото време споделят усещането си за ниска себестойност в професията и за непрекъснати съмнения относно собствената си компетентност. Това води до забавяне на кариерното им развитие и до самосаботиране относно успехите, които са способни да постигат. Чувстват се „изключени“ от професионалния си контекст и смятат, че колегите от екипа не ги харесват и не ги приемат. По отношение на авторитетните и йерархично по-високо стоящи фигури развиват сервилно и лицемерно поведение, под което изобилстват гняв и презрение. Често имат склонност към шутовски прояви с цел да забавляват и привличат вниманието към себе си, по подобни прояви носят характеристиките на агресивност и озлобление. Преекспонират недостатъците си в стремежа да бъдат забелязани и обичани от останалите. Това изисква разход на огромна психична енергия от тяхна страна. След подобни поведения изпитват злоба и желание за отмъщение и унижаване на останалите.

Бог Хефест е определян във всички версии на мита като много способен и успешен, но и като крайно неудовлетворен и гневен. В историите на пациентите подобна тема често кореспондира с неефективни копинг-стратегии с цел отпускане и катарзис. Употребата на алкохол в големи количества се явява една от тези стратегии, при която обаче преживяването е, че индивидът става лесна „мишена“ за манипулиране и контролиране от страна на останалите. В едната интерпретация на живота на Хефест той е щастливо женен, но в другата е отхвърлян като любовен обект. Любимата му изневерява, а впоследствие и той самият се отдава на многобройни извънбрачни връзки – вероятно в стремежа си да реализира отмъщение и да компенсира нараненото си самолюбие. В нашите клинични случаи правят впечатление подобни случки, които са съчетани с дифузна самооценка, с големи амплитуди на чувствата и реакциите, с характерна дихотомизация (Hartmann, 1958). Дихотомизирането се отнася до отношението към себе си, но и към обектния свят.

Пациентите споделят разкази за взаимодействия със значими фигури и в тези разкази е трудно да се направи разграничение относно особеностите и отношението на индивида спрямо тези фигури. Хефест е ласкав и приветлив, но и страшно наказва. Забелязва се полюсният характер на посланията на пациентите – ту с любов и грижа, ту с отдръпване и ненавист. Тяхното поведение е изпълнено с ласкателство и омраза. В повечето случаи под лицемерието стои ожесточеност и желание за възмездие (Rapoport, 1953).

Отмъщението към Хера е планирано в продължение на много години. То се явява мотив за развиване на уменията на бог Хефест. Желанието за мъст е двигател, който в големи периоди от време се превръща в стимул за самоусъвършенстване. Изработването на златното кресло (трон-капан) провокира удоволствие и наслаждение. В историите на нашите пациенти винаги присъстват психотравматични спомени с тежка нарцистична обида, които се повтарят в разнородни взаимоотношения, особено в такива, свързани с професионалния живот или с кариерното израстване. Сублиматорните способности не са в състояние да разрешат вътрешно-психичната криза. Хефест изработва изящни бижута, а също и – щита на Атина, колесницата на Хелиос, доспехите на Ахил и др. В конкретния практически опит пациентите са изключително креативни, ефективни, но вътрешно са изпълнени с празнота и самота, с преживяване за негативно различие и изолираност от останалите. Хефест е бог на огъня и бог-ковач. Той е извънредно способен, надарен е със значителна творческа сила. Неговите произведения предизвикват възхищение и преклонение. Но той често е нещастен и търси компанията на родителите си. Прави се на шут и виночерпец, за да ги отклони от собствените им конфликти. От една страна ги мрази, но от друга ги обича. Научен е да обича от океанидите, които го отглеждат и се явяват добрите обекти в неговия живот. Под грижите на морските богини Хефест се „зарежда“ със здрав нарцисизъм в известна степен и дори се опитва да извлича нарцистична печалба от дисморфофобен порядък – боговете му се подиграват, защото куца, но го забелязват, ценят го и хвалят творенията му, търсят го.

В сюжетите, които пациентите представят, не се забелязват елементи на вина или самоупреци заради собствени постъпки и поведения. Преобладават основно следните особености:

- обида и огорчение от останалите,
- свръхинтензивност на подобни чувства и
- склонност към отричане и омаловажаване на другите и на себе си.

Афективният им свят е доминиран от фрустрирани желания и потребности в миналото и настоящето (Кернберг, 1998). Искат да бъдат обичани, но силно се страхуват от близостта. Партньорските им взаимоотношения се характеризират с продължителност, но са повърхностни и недостатъчно взаимно зависими. Декларират нужда от свързаност с другия, но в същото време имат необходимост да властват над него, да го провокират и унижават. Не могат да прощават грешките му. Споделят озлобление и отмъстителност, хаос в преживяванията и неспособност да прогнозират собственото си поведение и реакциите на останалите. Не знаят какво да очакват от околните и поради тази причина се чувстват принудени да лъжат и да преиначават различни факти. Склонни са да преувеличават и да представят картини, типични за състоянията на псевдология фантастика.

Заключение

Митът за бог Хефест е подходяща основа за операционална концепция в психотерапията на някои случаи на гранична личностна структура и организация. Тази концепция помага да разбираме и интерпретираме по-пълно и съответно преживяванията и поведенията на този тип пациенти, съзнателните и несъзнаваните им мотиви и стремежи.

Подпомага също прецизирането на психотерапевтичните интервенции на различните етапи от работата. Дава възможност за ефективно партниране при преработването на редица травматични аспекти от миналото, заложени като застрашаващ афективен заряд във възрастния живот.

В конкретния практически опит пациентите са изключително креативни и способни, но вътрешно са изпълнени с празнота, ниско самочувствие, омраза и самота. Те имат нуждата по някакъв начин страданията им да бъдат чути и в голяма степен - компенсирани. Психотерапевтичното общуване се превръща за тях в пространство на самозаявяване, неоценъчност, валидизиране и уважение към собствената им личност и собствената им история. Успешното преодоляване на вътрешната конфликтност при тях на равнището на предедиповата и едипова проблематика изискват голямо количество време и продължителни усилия. Необходимо е да се постигне преразглеждане и нова конотация на миналото и настоящето, в която присъстват сериозно митологизирани елементи. Психотерапевтичната работа може да подобри адаптацията на пациентите към всички сфери на живота – да подобри реализацията им в професионален аспект, да оптимизира техните комуникативни умения в социалния контекст и да ги подпомогне в постигането на колаборативност и по-удовлетворителна близост с останалите.

Библиография

Burlingham D. (1967). Empathy between infant and mother. J. Amer. Psychoanal. Assn. 15. 764-780.

Hartmann H. (1958). Ego psychology and the problem of adaptation. New York: International Universities Press. Inc.

Hermary A., Jaquemin A. (1988). Hephaistos. In: Lexicon Iconographicum Mythologiae Classicae (LIMC). Band 0004IV. Zürich/München. 627– 654.

Kaschnitz M. L. (2001). Hephaistos. In: Marie Luise Kaschnitz: Griechische Mythen. Insel. Frankfurt am Main. Leipzig 2001. ISBN 3-458-17071-5. 51 – 62.

Mahler M. S., Pine F., Bergman A. (1975). The psychological birth of the human infant. New York Basic Books.

Rapoport D. (1953). On the psycho-analytic theory of affects. In: Internat. J Psycho-Anal.(34), 177-198.

Sandler J. (1960). The background of safety. In: Intern. J. Psycho-Anal. 41. 352.

Spitz R. A. (1965). The First Year of Life, New York: International Universities Press.

Абрахам К. (1997). Исследования о самой ранней прегенитальной стадии развития либидо. Психоанализ детской сексуальности. Союз.

Кернберг О.Ф. (1998). Агрессия при расстройствах личности и перверсиях. Москва – Класс.

Кун Н. (1982). Старогръцки легенди и митове.

Фройд З. (1992). Отвъд принципа на удоволствието. София: Наука и изкуство.

ВРЪЗКА НА РАБОТОХОЛИЗМА С ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ И ПРОЦЪФТЯВАНЕТО

Гл. ас. д-р Соня Драгова, НБУ
Гл. ас. д-р Мартин Янков, НБУ
Гл. ас. д-р Методи Коралов, НБУ

RELATIONSHIP OF WORKAHOLISM TO EMOTIONAL INTELLIGENCE AND FLOURISHING

Chief Assist. Prof. Sonya Dragova, PhD, New Bulgarian University
Chief Assist. Prof. Martin Yankov, PhD, New Bulgarian University
Chief Assist. Prof. Metodi Koralov, PhD, New Bulgarian University

Резюме: Работохолизмът се свързва с прекомерно усилено работене и компулсивен вътрешен стремеж към работа и се детерминира от множество фактори. В психологическата литература вече има натрупани клинични и емпирични доказателства за връзката между емоционалната интелигентност и зависимостите както към вещества, така и поведенческите. Но малко се знае за връзката на работохолизма с емоционалната интелигентност. Като се има предвид, че съвременните концептуализации за работохолизма го обясняват през компонентния модел на зависимостите, си заслужава да бъде проучена ролята на емоционалната интелигентност и нейните димeнсии за пристрастяването към работата. Целта на настоящия доклад е да изследва връзката между работохолизма, емоционалната интелигентност и психичното процъфтяване в извадка от 102 работещи възрастни, които участваха в онлайн проучване. Резултатите показват, че работохолизмът се свързва положително и слабо с внимание към емоциите и потискане на емоциите. Наблюдава се слаба тенднция за негативна корелация с емоционалната регулация. Зависимостта към работата няма връзка с процъфтяването, а то от своя страна корелира положително с яснотата на емоционалните преживявания и тяхното регулиране. Установява се, че мениджърите се отличават с по-високо ниво на работохолизъм. Жените имат по-високо ниво на психично благополучие и емоционална интелигентност.
Ключови думи: работохолизъм, зависимост към работата, емоционална интелигентност, процъфтяване

Abstract: Workaholism refers to working excessively hard and having a compulsive internal drive to work. It is determined by multiple factors. There is already a growing body of clinical and empirical evidence in the psychological literature on the relationship between emotional intelligence and both substance and behavioral addictions. However, little is known about the relationship between workaholism and emotional intelligence. Given that current conceptualizations of workaholism explain it through the component model of addictions, it is worth exploring the role of emotional intelligence and its dimensions in work addiction. The aim of this paper was to examine the relationship between workaholism, emotional intelligence, and psychological flourishing in a sample of 102 working adults who participated in an online survey. The results showed that workaholism was positively and weakly associated with attention to emotions and suppression of emotions. There was a weak tendency for a negative correlation with emotional regulation. Work addiction was not related to flourishing, which in turn was positively correlated with the clarity of emotional experiences and their regulation. It was found that managers were distinguished by a higher level of workaholism. Women had a higher level of psychological well-being and emotional intelligence.
Keywords: workaholism; work addiction; emotional intelligence; flourishing

Въведение

В последните десетилетия все повече психолози забелязват тенденцията работата и професионалната реализация да играят централна роля не просто в ежедневието на съвременните хора, но и в развитието и поддържането на тяхното психично здраве (Blustein, 2008). Съвременните изследвания отчитат, че с развитието на технологиите хората прекарват все по-голяма част от денонощието в трудова дейност – работещите могат да бъдат практически постоянно свързани с работата – феномен, наричан „always-on" култура

(Mdhluli, 2025). Именно в тази интензивна среда е важно и ценно да насочим вниманието си към здравето на работното място, тъй като затрудненото психологическо дистанциране от работните задачи крие сериозен риск работният енстусиазъм и здравословна ангажираност неусетно да се превърнат в загуба на контрол и зависимост към работата, очертавайки се като значителен индивидуален, организационен и социален проблем с негативни последствия (Andreassen et al., 2012). В настоящия доклад ще разгледаме по какъв начин работохолизма се свързва с емоционалната интелигентност, както и с процъфтяването.

Работохолизъм

Работохолизмът представлява прекомерна и компулсивна ангажираност с работата (Griffiths, Demetrovics, Atroszko, 2018) и се отличава със „силна вътрешна принуда и неконтролируема нужда да се работи непрекъснато“ (Oates,1971, p.11). Концептуализирането на работохолизма е претърпяло значителна еволюция, обединявайки усилията на клинични и организационни психолози. В настоящото изследване работохолизмът се дефинира като поведенческа зависимост в рамките на компонентния модел на зависимостите и се отличава със следните симптоми: когнитивна и/или поведенческа значимост (дейността доминира в мислите и поведението); промяна на настроението (поведението се използва като начин за промяна на настроение и справяне с негативни емоции и проблеми); толерантност (увеличаване на времето, прекарано в работа); симптоми на абстиненция като раздразнителност и тревожност когато дейността е възпрепятствана или намалена; рецидив и загуба на контрол; конфликт (поведението е в конфликт с останалите сфери в живота); и води до проблеми (Atroszko, et al., 2019).

Емоционална интелигентност и процъфтяване и връзката им с работохолизма

Емоционалната интелигентност и процъфтяването са популярни психологически конструкти, които са сравнително добре приети и утвърдени в научната литература.

Емоционалната интелигентност е способността да се разпознават, разбират, разграничават и управляват собствените и чуждите емоции (Salovey & Mayer, 1990). Тя включва умения като емоционална осъзнатост, регулиране на собствените емоции и подпомагане на другите да управляват своите, емпатия и социално взаимодействие и е от съществено значение за вземането на решения, взаимоотношенията и благополучието (Mayer, Salovey & Caruso, 2000).

Терминът „процъфтяване“ в психологическата литература е събирателен и обхваща широк набор от положителни психологически конструкти. Понятието предлага по-холистична перспектива за това какво означава да се чувстваш добре и щастлив (Ackerman et al., 2018; Seligman, 2011). Процъфтяването се определя като наличие на високи нива както на хедонично благополучие, така и на евдемонично благополучие (Huppert & So 2013; Keyes 2002): Хедоничното благополучие включва субективно или емоционално благополучие, което се състои от компонентите щастие, удовлетвореност от живота и положително-отрицателен афективен баланс (Diener, 1984). Евдемоничното благополучие включва усещане за смисъл, ангажираност, цел в живота, положителни отношения и личностно израстване (Keyes 2002).

Връзката на работохолизма с емоционалната интелигентност и процъфтяването може да се разгледа през призмата на теорията за съхранение на ресурсите (Hobfoll, 2001) и теорията за изискванията и ресурсите на работата (Bakker & Demerouti, 2007). Теорията за съхранение на ресурсите представлява по-широка мотивационна теория за стреса, според която хората са мотивирани да придобиват, съхраняват и защитават ценни ресурси (като

време, енергия, умения), за да се справят със стреса. Хората с повече ресурси са по-устойчиви на стрес и по-лесно придобиват нови ресурси, докато хората с по-малко ресурси са по-уязвими към загуба на още ресурси. Актуално междукултурно изследване показва, че работохолизма може да доведе до изчерпване на ресурсите и междуличностни конфликти, а емоционалната интелигентност служи за запазване на ресурсите и предпазване от загуби (Sheng et al., 2025). Съответно бихме очаквали отрицателна връзка между работохолизма и емоционалната интелигентност.

Теорията за изискванията и ресурсите на работата обяснява как характеристиките на работното място влияят върху благосъстоянието и мотивацията на служителите. Тя дефинира изискванията на работата като всички аспекти на работата, които налагат продължителни физически и психологически усилия и могат да доведат до изтощение и влошаване на здравето. Ето защо може да очакваме, че хората, които посвещават прекалено много време и усилия на работата, ще имат по-ниско ниво на общо психично благополучие. Същевременно според този модел работните ресурси са всички аспекти на работата, които са функционални за постигане на работните цели и стимулират личностното израстване, учене и развитие. Те имат мотивационен потенциал, водещ до по-голяма ангажираност, удовлетворение от работата, процъфтяване (Bakker & Demerouti, 2007). В тази теория личностните ресурси като оптимизъм, Аз-ефективност и емоционална интелигентност - играят подобна роля като ресурсите за работа. Затова можем да очакваме, че емоционалната интелигентност ще има положителна връзка с процъфтяването.

Така, въз основа на двете теории емоционалната интелигентност може да се разглежда като ресурс, чиято недостатъчност, загуба или натрупване го прави важен елемент в процеса на стрес. От тази гледна точка работохолизмът, при който са налице високи изсиквания на работата, в съчетание с невъзможност за възстановяване, изчерпва емоционалните и когнитивни ресурси, засилва напрежението и затруднява ефективната емоционална саморегулация. От своя страна, невъзможността да регулират по адекватен начин своите емоции и напрежение, кара хората да се вкопчат още по-силно в работата като стратегия за справяне с негативните емоции. И така се получава един порочен кръг, който засилва все повече дисбаланса между изискванията на работата и ресурсите и засилва зависимостта към работата. Тази загуба на ресурси и невъзможността те да бъдат възстановени, прави работещите по-уязвими към влошаване на социлно-психологическото функциониране и благополучие.

Цел и хипотези на настоящото изследване

Настоящото изследване има за цел да проучи връзката на работохолизма с емоционалната интелигентност и процъфтяването със съвременна извадка в българска културна среда. Издигнати са общо три хипотези, базирани на теоретичната основа на включените конструкти, както и на разглежданите в предходния раздел емпирични проучвания.

Х1: Съществува негативна връзка между зависимостта към работата и емоционалната интелигентност.

Х2: Работохолизмът има отрицателна взаимовръзка с психо-социалното процъфтяване.

Х3: Емоционалната интелигентност се свързва положително с процъфтяването.

Участници

В изследване участват общо 102 лица от 20 до 68г., средна възраст 33г. Половото разпределение е сравнително балансирано: 43 (42,2%) жени, 58 (56,9%) мъже. От гледна точка на позицията в организацията също има балансирано разпределение – 59 служители (57,8%), 43 мениджъри (42,2%).

Процедура и инструменти

Изследването е проведено онлайн и е разпространявано чрез социалните мрежи.

В изследването бяха включени три въпросника:

1. Въпросник за зависимост към работата - Bergen Work Addiction Scale (BWAS; Andreassen et al., 2012) - 7 айтема; 5 степенна скала за отговори от 1 – никога до 5 – винаги.

2. Кратка четирифакторна скала за възприета емоционална интелигентност (Trait Meta Mood Scale; Salovey et al., 1995; адаптация Джалев, 2024). 23 айтема, 5-степенна скала за отговори. Има 4 субскали: Внимание към емоциите; Потискане на емоциите; Регулиране на емоциите; Яснота на емоционалните преживявания. Тъй като скалата Потискане на емоциите е реверсирана и баловете по нея се смятат наобратно, в настоящата статия данните от тази скала са посочвани с реверсирано наименование на скалата – Изразяване на емоциите.

3. Скала за процъфтяване (Diener at al. 2010) – 8 айтема, измерващи социално-психологическия просперитет, с помощта на седемстепенна скала за отговори.

Резултати и дискусия

За да проверим дали избраните въпросници за подходящ инструмент за проверка на издигнатите хипотези, направихме анализ на психометричните характеристики на всички използвани скали. Описателните статистики на въпросниците, както и данните за вътрешната консистентност на скалите и нормалността на разпределението, могат да бъдат разгледани в таблица 1.

Таблица 1. Описателна статистика и вътрешна консистентност на скалите

	Брой айтеми	M	SD	Минимум	Максимум	Асиметричност	Алфа на Кронбах
Работохолизъм		3.04	.91	1.43	4.71	-.04	.80
Процъфтяване	8	5.36	.92	2.63	7	-.64	.85
Внимание към емоциите	8	2.99	.62	1.63	4.88	.27	.71
Изразяване на емоциите	5	3.78	.68	1.60	5	-.44	.73
Регулиране на емоциите	5	3.58	.65	1.60	5	-.44	.67
Яснота на емоционалните преживявания	5	3.85	.73	1.80	5	-.32	.86
Емоционална интелигентност – общо ниво	23	3.48	.36	2.57	4.30	-.11	.68

Използваните инструменти показаха приемливи психометрични характеристики. Разпределението на изследваните лица по всички скали е достатъчно близко до нормалното.

За проверка на издигнатите хипотези за взаимовръзка между конструктите беше осъществен корелационен анализ на Пиърсън. Получените резултати са представени в таблица 2.

Таблица 2. Корелационен анализ на Приърсън за работохолизма, емоционалната интелигентност и процъфтяването

	1	2	3	4	5	6	7
1. Работохолизъм	1						
2. Процъфтяване	-.04	1					
3. Внимание към емоциите	.24*	-.11	1				
4. Изразяване на емоциите	-.21*	-.04	.39**	1			
5. Регулиране на емоциите	-.19 (p=.06)	.54**	-.28**	.08	1		
6. Яснота на емоц. преживявания	-.07	.40**	-.14	.03	.26**	1	
7. Емоционална интелигентност – общо ниво	-.05	.35**	.60**	.62**	.33**	.50**	1

Работохолизма показа значима взаимовръзка с две от подскалите на въпросника за емоционална интелигентност – Внимание към емоциите (r=0,24) и Изразяване на емоциите (r=-0,21), като и в двата случая връзката е слаба. Допълнително резултатите разкриха и слаба отрицателна връзка между работохолизма и регулирането на емоциите (r=-0,19), като корелацията е на границата на статистическата значимост (p=0,06).

Процъфтяването показа доста по-високи корелации с емоционалната интелигентност. Връзката между процъфтяването и общата емоционална интелигентност е положителна и умерена (p=0,35). От гледна точка на отделните компоненти на емоционалната ингелигентност, процъфтяването корелира силно с Регулиране на емоциите (r=0,54) и умерено с Яснотата на емоционалните преживявания (r=0,40).

С цел изследване на ролята на демографските фактори върху измерваните конструкти бяха осъществени допълнителни анализи. По отношение на пола, резултатите от т-тест за независими извадки разкриват някои различия между мъжете и жените. Данните показват, че жените имат тенденция да получават по-високи стойности както по емоционална интелигентност (t=-4,21; p=0,00) така и по процъфтяване (t=-2,27; p=0,02). Не бяха открити значими полови различия в нивата на работохолизъм.

От гледна точка на работната позиция, разлики между мениджъри и служители се установяват само в нивото на работохолизъм (t=-2.11, p=.038), но не и в емоционална интелигентност или процъфтяването. Мениджърите показват по-висока степен на зависимост към работата (M=3.22, SD=.91) в сравнение със служителите (M=2.84, SD=.87).

Една от основните цели на настоящото изследване беше да разберем до каква степен нивата на емоционална интелигентност са свързани с работохолизма. Освен представения корелационен анализ беше осъществен и регресионен анализ, при който различните подскали на емоционалната интелигентност бяха взети като възможни предиктори на работохолизма. Беше избран метода постъпков регресионен анализ, чрез който са изключени променливите със слаба предиктивна стойност. Резултатите са представени в таблица 3.

Таблица 3. Постъпков регресионен анализ – четирите подскали на емоционалната интелигентност като възможни предиктори на работохолизма (R^2=.14, p=.000)

	B	SE B	β	t	p
Модел*	3.10	0.52		5.87	0.00
Внимание към емоциите	0.53	0.15	0.36	3.54	0.00
Изразяване на емоциите	-0.44	0.13	-0.33	-3.519	0.00

***Изключени променливи: Регулиране на емоциите, Яснота на емоциите**

Компонентите на емоционалната интелигентност се оказват значим, но относително слаб предиктор на работохолима. Те обясняват общо 14% от вариациите в работохолизма. Значими предиктори са Вниманието към емоциите – при тази характеристика високите стойности предсказват по-високи нива на работохолизъм, както и Изразяване на емоциите – при тази характеристика високите стойности предсказват по-ниски нива на работохолизъм. Тоест, тенденция към по-високи нива на работохолизъм имат хора, които съзнават какво чувстват, но отказват да го изразят чрез поведението си и предпочитат да го потиснат.

За проучване на връзката между емоционалната ингелигентност и процъфтяването също беше направен постъпков регресионен анализ, при който различните подскали на емоционалната интелигентност отново бяха взети като възможни предиктори, този път на процъфтяването. Резултатите са представени в таблица 4.

Таблица 4. Постъпков регресионен анализ – четирите подскали на емоционалната интелигентност като възможни предиктори на процъфтяването (R^2=.36, p=.000)

	B	SE B	β	t	p
Модел*	1.65	0.50		3.29	0.00
Регулиране на емоциите	0.63	0.11	0.44	5.31	0.00
Яснота на емоциите	0.37	0.10	0.29	3.55	0.00

***Изключени променливи: Внимание към емоциите, Изразяване на емоциите**

Интересно е, че точно тези компоненти на емоционалната интелигентност, които не са добър предиктор на работохолизма, се явяват значим предиктор на процъфтяването – регулирането на емоциите и яснотата на емоциите. Заедно те могат да предскажат 36% от вариациите в процъфтяването.

Дискусия

В настоящото изследване връзката на работохолизма с емоционалната интелигентност получава само частична емпирична подкрепа. Работохолизмът няма значима корелация с общото ниво на емоционална интелигентност, а само с два от нейните компоненти - Внимание към емоциите (r=0,24) и Изразяване на емоциите (r=-0,21). Същевременно тяхната предиктивна сила остава сравнително ограничена и е способна да обясни едва 14% от вариацията в зависимостта към работата. Свързаните с работохолизма компоненти на ЕИ показват различен модел на корелация – изразяването на емоциите е негативен предиктор, а вниманието към емоциите е позитивен предиктор.

При хората, които изразяват емоциите си и не ги потискат, по-рядко се наблюдава тенденцията към развиване на пристрастеност към работата. Възможно е хората, които са изградили цялостен поведенчески модел на потискане на чувствата си, да са по-уязвими към поемане на твърде много работни задачи и по-лесно да преминават в „работен режим“ и

съответно са по-застрашени да останат в него прекалено дълго. Същевременно вниманието върху емоциите, които човек изпитва, може да повиши тенденцията към работохолизъм. Възможна интерпретация на този резултат е обяснението, че прекаленото вглеждане в собственото настроение и по-детайлното анализиране на собствените емоции може да прерасне в прекалено фокусиране върху негативните чувства и да доведе до повишени нива на тревожност и стрес. За да избяга от това натрапчиво взиране в негативните емоции, човек се вкопчва в работата като стратегия за разсейване, избягване и облекчаване на емоционалното напрежение. Хората с високи нива на пристрастеност към труда внимателно следят емоциите си, но отказват да ги изразят, не успяват да ги регулират адекватно и предпочитат да ги потиснат чрез прекомерно фокусиране върху работните задачи, което дава временно облекчение и чувство за контрол.

Зависимостта към работата няма значима връзка с процъфтяването като общ конструкт. Това означава, че няма тенденция хората, които се отдават твърде много на работата, да имат по-високи или по-ниски нива на общо социално и психологическо благополучие. Този резултат означава, че е възможно работохолизма да има различна взаимовръзка с различните елементи на психологическото процъфтяване – възможно е пристрастените към труда хора да се чувстват по-удовлетворени в някои аспекти, но по-неудовлетворени в други и затова да не се отчита връзка с общото процъфтяване. Бъдещи изследвания в областта биха могли да проучат по-детайлно този въпрос, като изследват връзката на работохолизма с различни аспекти на психо-социалното процъфтяване.

Емоционалната интелигентност показва значима умерена взаимовръзка с процъфтяването ($p=0,35$). Значими предиктори на процъфтяването са точно тези два аспекта на емоционалната интелигентност, които нямат отношение към работохолизма – регулирането на емоциите и яснотата на емоционалните преживявания. Хората, които успяват да проявят по-добра психична устойчивост, да управляват емоциите си по-ефективно и да съзнават каква точно емоция изпитват, могат да се справят по-добре със стреса в ежедневието, което повишава удовлетвореността и усещането за субективно благополучие.

Жените показват по-високо ниво на обща емоционална интелигентност, както и по-високи нива по отделните скали. Това може да се обясни със социалните очаквания и половите роли, които насърчават жените да бъдат по-чувствителни към емоциите, тяхното разпознаване и изразяване. Този резултат съвпада с резултати от множество предишни изследвания, според които жените успяват както да разпознаят, така и да изразят емоциите по-добре от мъжете (Myers & Twenge, 2022).

По отношене на заеманата в организационната йерархия позиция, мениджърите се отличават с по-високо ниво на работохолизъм в сравнение със служителите. Това може да бъде обяснено с по-сложните задачи и по-високите изисквания и отговорности при мениджърските позиции, изискващи повече усилия, време и отдаденост.

Основните ограничения на настоящото изследване са сравнително малката извадка ($N=102$), както и това, че е проведено изцяло онлайн. Въпреки тези ограничения обаче изследването откри интересни взаимовръзки, които биха могли да послужат за отправна точка при бъдещи изследвания в областта на работохолизма и емоционалната интелигентност в българска културна среда.

Заключение

Настоящото изследване потвърждава ролята на емоционалната интелигентност в развиването на работохолизъм и социално-психологически просперитет, което е в унисон с разгледаните теории. Прави впечатление обаче, че различни аспекти на ЕИ се свързват с работната зависимост и процъфтяването. Интересен е резултатът, че вниманието към собствените емоции има тенденция да оказва дисфункционален ефект върху работохолизма, особено когато се съчетае с трудности в изразяването на емоции и склонност те да бъдат потиснати вместо ефективно регулирани. Практическото приложение на получените резултати е, че има смисъл организациите да помагат на своите служители да придобиват и запазват ресурси в работата, в това число и личностни ресурси какъвто е емоционалната интелигентност. Това може да стане чрез прилагането на политики свързани с ограничаване на извънредния труд, определяне на разумни очаквания за работното натоварване, подобряване на режима на труд и почивка, баланс между професионалния и личния живот и изграждане на подкрепяща организационна култура, която поставя приоритет върху благосъстоянието и психичното здраве на работещите. Работодателите могат също така да предоставят на своите служители обучения по емоционална интелигентност, фокусирани върху специфични компетенции и умения като емоционална регулация, себеосъзнаване и емпатично слушане, които ще подпомогнат психологическото откъсване от работата и по-егективното управление на стреса.

Библиография

Джалев, Л. (2024) Емоционалната интелигентност: Възникване на парадигмата, обяснителни теории и измерване. НБУ

Ackerman, C. E., Warren, M. A., & Donaldson, S. I., (2018). Scaling the heights of positive psychology: A systematic review of measurement scales. In: International Journal of Wellbeing, 8(2), 1-21. https://doi.org/10.5502/ijw.v8i2.734

Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Hetland, J., & Pallesen, S. (2012). Development of a work addiction scale. In: Scandinavian journal of psychology, 53(3), 265–272. https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2012.00947.x

Atroszko, P. A., Demetrovics, Z., & Griffiths, M. D. (2019). Beyond the myths about work addiction: Toward a consensus on definition and trajectories for future studies on problematic overworking. In: Journal of Behavioral Addictions, 8(1), 7–15. https://doi.org/10.1556/2006.8.2019.11.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. In: Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Blustein, D. L. (2008). The role of work in psychological health and well-being: A conceptual, historical, and public policy perspective. American Psychologist, 63(4), 228–240. https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.4.228

Diener, E. (1984). Subjective well-being. Psychological Bulletin, 95(3), 542–575. https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542

Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.-w., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. In: Social Indicators Research, 97(2), 143–156. https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y

Griffiths, M.D., Demetrovics, Z., & Atroszko, P. (2018). Ten myths about work addiction. In: Journal of Behavioral Addictions, 7(4), pp. 845–857 (2018). https://doi: 10.1556/2006.7.2018.05

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. In: Applied Psychology, 50(3), 337–370. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062

Huppert, F. A., & So, T. T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. In: Social Indicators Research, 110(3), 837–861. https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7

Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. In: Journal of Health and Social Behavior, 43(2), 207–222. https://doi.org/10.2307/3090197

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of intelligence (pp. 396–420). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.019

Mdhluli, N. I. (2025). Perils of perpetual connectivity: Navigating the 'always-on' culture in the modern workplace. In: SA Journal of Human Resource Management, 23(0), Article a3019. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3019

Myers, D. G., & Twenge, J. M. (2022). Social psychology (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Oates, W. E. (1971). Confessions of a workaholic. New York, NY:World Books.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. In: Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185–211. https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Seligman, M. E. P. (2011). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. Free Press.

Sheng, J., Zheng, G., Wang, H., & Xu, Z. (2025). Exploring the associations between work addiction, emotional intelligence, psychological detachment, and interpersonal conflicts in young employees. In: Frontiers in public health, 13, 1631122. https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1631122

ВЛИЯНИЕ НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ ВЪРХУ БАЛАНСА МЕЖДУ РАБОТА И ЛИЧЕН ЖИВОТ

Д-р Биляна Любомирова, СУ „Св. Кл. Охридски“

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON WORK-LIFE BALANCE

Bilyana Lyubomirova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Настоящият доклад е пилотно изследване и има за цел да проучи нагласите на служителите в различни организации спрямо дигиталните технологии и в частност изкуствения интелект и как те влияят върху баланса между работа и личен живот. Разглеждат се аспекти като достъп до и зависимост от нови технологии, продължителност на употребата им, психологически и социални въздействия, ефекти върху физическото здраве и др. Анализират се и различията спрямо някои демографски характеристики. Основната задача е да се апробира нов инструмент и да се идентифицират тенденции, които да бъдат разгледани задълбочено в бъдещи проучвания.

Ключови думи: изкуствен интелект, баланс работа – личен живот

Abstract: The current paper is a pilot survey and aims to explore the attitudes of the employees in different organizations towards digital technologies and more specifically the artificial intelligence and how they influence the work-life balance. Various aspects are considered such access to and dependence on new technologies, length of usage, psychological and social impacts, effects on physical health, etc. Some demographic characteristic differentiations are also analyzed. The main goal is to probe a new instrument and to identify tendencies that will be reviewed in detail in future researches.

Keywords: artificial intelligence, work-life balance

През 1997 година компютърът на IBM – “Deep Blue” побеждава действащият тогава световен шампион по шахмат – Гари Каспаров (Гогов, 2019). В предходните години предишни версии на системата постигат само единични успехи. В годините след това технологиите напредват изключително бързо с многократно подобрени версии – по-мощни компютри, многомилионни изчисления и възможни разиграни комбинации. И така до 2025г., когато Магнус Карлсен, един от най-добрите шахматисти на всички времена побеждава ChatGPT в онлайн партия със само 53 хода, без да загуби нито една фигура, докато изкуственият интелект се предава (Lee, 2025).

Какъв е изводът? „Невъзможното“, „немислимото“ или „невъобразимото“ дотогава (преди 1997г. и преди 2025г.) става абсолютно реално и преобръща представите ни за „нормално“. А шахът е един от многото примери за сфери на дейност, които целенасочено проучват и дискутират темата за влиянието на технологиите и изкуствения интелект и как това се отразява на възприятията и поведенията в нашите професионални сфери на дейност и личния ни живот. Например се оказва, че за 2024 г. хората прекарват средно 25% от ежедневието си или около 6 ч. и 38 мин. онлайн, като това важи в най-голяма степен за по-младите.[44] Това показва, че дигиталната ера, в която живеем е неизменен фактор, предопределящ ролята на всеки един индивид в процеса на балансиране между работните задачи и личния (или по-скоро дигитален) живот и какви ефекти може да очакваме, за да сме максимално подготвени.

[44] https://www.telefonica.com/en/communication-room/blog/how-much-time-do-we-spend-on-our-digital-lives/

Дефиниране на изкуствения интелект

Съгласно член 3, точка 1 от Акта за изкуствения интелект (Регламент (ЕС) 2024/1689) на Европейската комисия на понятието „система с ИИ[45]“ е дадено следното определение: „система с ИИ“ означава машинно базирана система, която е проектирана да работи с различни нива на автономност и която може да прояви адаптивност след внедряването си, и която, с явна или подразбираща се цел, въз основа на въведените в нея входящи данни, извежда начина на генериране на резултати като прогнози, съдържание, препоръки или решения, които могат да окажат влияние върху физическа или виртуална среда“ (Насоки на Комисията относно определението за система с изкуствен интелект, установено с регламент (ЕС) 2024/1689 (Акт за ИИ), 2025).

Според Международната организация по стандартизация (ISO) изкуственият интелект е клон на компютърните науки, който създава системи и софтуери, способни да изпълняват задачи, за които се е смятало, че са присъщи само на хората. ИИ позволява на машините да се „учат“ чрез опита, да се адаптират към нова информация, да използват данни, алгоритми и изчислителна мощност, за да интерпретират сложни ситуации и да взимат решения с минимална човешка намеса. ИИ може да разбира езици, да разпознава модели, да разрешава казуси и дори да проявява креативност – често със скорост и мащаби, надхвърлящи човешките способности. Институцията проследява и исторически път на ИИ от 1950г. и първите експерименти на Тюринг в опит да докаже притежават ли компютрите интелект до 2024г. и след това, когато вече говорим за асистенти с ИИ, които обработват сложна, многокомпонентна информация с различни типове данни (текст, изображения, звук, видео и т.н.).

Как работи изкуственият интелект и ползи от него

Изкуственият интелект се асоциира най-често с няколко модалности на работа: учене (learning), разсъждаване (reasoning), разрешаване на проблеми (problem solving), езикова обработка (language processing), възприятие (perception). В статия от 202 г. се разглеждат много по-детайлно и различните аспекти на разсъждение, до които изкуственият интелект може да достигне – напр. отговаряне на въпроси и целенасочено търсене на информация, създаване на цели инструменти чрез аугментирана реалност (augmented reality), които да обработват големи обеми от информация и да представят готови отчети и др. (Liang, Wang, & Tong, 2025).

Респективно и ползите от използването на ИИ са свързани с: автоматизиране на процеси; елиминиране на човешките грешки; премахване на повтарящи се задачи; по-бързи и „по-умни“ решения; 24/7 обезпеченост; ускоряване на научните открития. Сомеш Шарма прави задълбочен анализ по темата и също така групира ползите от изкуствения интелект в следните по-общи категории: растеж и ползи (вкл. мащабност, ангажиране на заинтересованите страни, създаване на стойност, качество на услугите и др.); представяне, лекота и удобство (вкл. скорост, точност, намаляване на разходи и др.); безопасност (напр. реален мониторинг); устойчивост (напр. оптимално използване на ресурси, прозрачност, равенство и др.) (Sharma, 2024).

Съществуват и редица сравнения между човешкия и изкуствения интелект. Например в блог на университета Меривил в САЩ[46] се посочва, че изкуственият интелект превъзхожда човешкия със скорост и мащабност (обработва голям обем от данни за много

[45] ИИ – Изкуствен интелект

[46] https://online.maryville.edu/blog/ai-vs-human-intelligence/

кратко време), консистентност и надеждност (особено при рутинни задачи) и автоматизация (оптимизиране на работния процес чрез намаляване на „ръчната“ работа и човешките интервенции). Човешкият интелект обаче също има своите предимства. Те са свързани с креативност и иновативност (напр. нестандартно мислене). Все пак зад всеки един изкуствен интелект стои човешки такъв. Също така емоционалната интелигентност е изключително присъща на хората, както и контекстуалното мислене и адаптивността (вкл. бързото пренастройване към променящи се обстоятелства, вземане на решение под стрес или при неясни параметри, появата на непредвидени фактори на средата и др.). Тези и други данни показват, че изкуственият и човешкият интелект съществуват в много тесни връзки помежду си – контрастирайки си, но и допълвайки се, притежавайки уникални, но понякога и типични характеристики и успешното балансиране между използването и на двата е пътят за постигане на хармоничен личен и професионален живот.

Ефекти свързани с ИИ, които влияят върху баланса работа-личен живот

В последните години има доста изследвания за различните влияния, които изкуственият интелект оказва върху ежедневието ни и по-специално баланса работа-личен живот. Например в едно такова от 2025г. (Chuang, Chiang, & Lin, 2025) се твърди, че някои от тези ефекти са свързани с възприемане на генеративния ИИ на работното място; ефикасност на ИИ – полезност и надеждност; технострес, свързан с ИИ – свръхнатоварване, нахлуване (в личното пространство), сложност, несигурност, неяснота; ангажираност; изтощение; продуктивност; удовлетвореност от работата; конфликт работа-семейство (Найденова, Недева-Атанасова, & Стоянов, 2025).

В друго изследване, направено в академичен контекст (Huang & Zhao, 2025), се установява, че грамотността, свързана с използването на ИИ (AI literacy) значително подобрява удовлетвореността от автономност, компетентност и свързаност, което само по себе си предполага и промотира по-високи нива на баланс работа – личен живот. Приемането на новите технологии пък има ключова роля на модератор на взаимовръзките между грамотността, свързана с използването на ИИ и посрещането на психологическите нужди.

По данни на Forbes от 2025г. (Robinson, 2025), 61% от бизнес лидерите споделят, че автоматизираните чрез ИИ задачи (43% за създаване на съдържание (имейли, презентации и др.); 37% за анализ на данни; 33% за обслужване на клиенти и чатботове; 25% за дизайн (напр. на изображения) са подобрили баланса им работа-личен живот в 5 основни насоки:

- Повече свободно време
- По-висока продуктивност
- Време да се фокусират върху по-комплексни и стратегически задачи
- По-висока възвращаемост на инвестициите
- Улесняване въвеждането на 4-дневна работна седмица

Също така са установени и: повишена продуктивност чрез автоматизация, персонализирани работни графици, подобрен процес на управление и изпълнение на задачите, по-добра комуникация и сътрудничество, организиране на срещи, подкрепа в полза на програми за благополучие на работното място, оптимизиране на дистанционната работа и гъвкавост при планирането и др. (Agarwal & Goel, 2024).

От друга страна обаче, възприемането на новата реалност не винаги е толкова лесно. Например страхът от това, че изкуственият интелект може да доведе до загуба на работата, повишен стрес, чувство на неспособност за справяне и др. са също толкова актуални теми. Или казано накратко – къде е мястото на човека в бъдещия свят, доминиран от „нечовешки“

интелект. В изследване от 2024г. в Саудитска Арабия (Alkhalifah, Bedaiwi, Shaikh, Seddiq, & Meo, 2024) резултатите ясно показват различни прояви на екзистенциална тревожност, пряко повлияни от бързото напредване на технологиите с ИИ, като смърт, непредсказуемост, чувство на празнота, липса на смисъл, риск от осъждане, поради етични дилеми, свързани с ИИ и др.

В друго изследване (Sharma, 2024) се извеждат няколко по-общи категории на аспекти, свързани с употребата на ИИ, на които трябва да се обърне внимание: доверие (напр. грешки, изкривявания на информация, нарушаване на личното пространство, прозрачност, технологична подготвеност и др.); етични съображения (напр. социална тревожност, загуба на човешки умения, липса на прозрачност и осигуряване на равни възможности и др.); разрив в някои разбирания (напр. изместване на властта; търсене на изцяло нови умения, големи организационни и бизнес промени и др.).

Така че независимо дали доминира представата за предимно положителните или предимно отрицателни ефекти, темата за влиянието на изкуствения интелект и дигиталните технологии върху личния ни живот е изключително актуална и заслужава задълбочено проучване.

Изследване на влиянието на изкуствения интелект върху баланса между работа и личен живот – представяне на резултатите

Настоящият доклад представлява пилотно изследване, което цели да апробира инструмент, измерващ различни аспекти от нагласите към и употребата на изкуствения интелект и тяхното влияние върху баланса работа и дигитален живот (голяма част от личния живот на индивидите в дигиталната ера). Данните са събрани в периода 12.11.2025 г. – 31.01.2026 г. чрез Гугъл формуляри, разпространени в различни социални мрежи. Обработката е направена с IBM SPSS Statistics 22.

Извадката на настоящото изследване е малка – състои се само от 53 респондента, но въпреки това се наблюдават значителни статистически различия. Спецификите на самата извадка са следните:

77.4% жени (41 ИЛ[47]) и 22.6% мъже (12 ИЛ).

Най-много респонденти има на възраст между 36 и 45 г. (26 ИЛ, 49.1%); следвани от тези между 26 и 35 г. (14 ИЛ, 26.4%), 46 – 55 г. (11 ИЛ, 20.8%) и най-малко са тези до 25 г. (2 ИЛ, 3.8%).

79.2% (42 ИЛ) от участниците в изследването са с висше образования, 9.4% (5 ИЛ) имат докторска или по-висока степен, а по 3-ма респонденти (5.7%) са със средно или средно-специално образование.

Малко над половината изследвани лица са женени/омъжени (28 ИЛ, 52.8%), следвани по брой от необвързаните (15 ИЛ, 28.3%) и тези, които живеят на семейни начала (10 ИЛ, 18.9%).

По отношение на демографския критерий деца 41.5% (22 ИЛ) нямат такива, 28.3% (15 ИЛ) са с 2 деца, с 1 дете са 26.4% от респондентите (14 ИЛ), а с повече от 2 деца – 3.8% (2 ИЛ).

При трудовия стаж изследваните лица с общ трудов стаж между 11 и 15 г. са най-много (16 ИЛ, 30.2%), следвани от тези с 16 – 20 г. (14 ИЛ, 26.4%), над 20 г. (11 ИЛ, 20.8%), 6 – 10 г. (6 ИЛ, 11.3%), 3 – 5 г. (4 ИЛ, 7.5%), а най-малко са тези със стаж до 1 г. (2 ИЛ, 3.8%).

[47] ИЛ – Изследвано лице

При трудовия стаж в конкретната организация 60.4% от респондентите работят в същата компания между 3 и 10 години, като най-много (21 ИЛ, 39.6%) са в диапазона 3 – 5г., а в границите 6 – 10г. са 20.8% (11 ИЛ). Следват изследваните лица с 1 – 2г. стаж в компанията (8 ИЛ, 15.1%), до 1 г. стаж в компанията (7 ИЛ, 13.2%), 11 – 15 г. (4 ИЛ, 7.5%) и 16 – 20 г. (2 ИЛ, 3.8%).

По отношение на заеманото ниво в йерархията изпълнителите са 58.5% (31 ИЛ), следвани от респондентите на средно управленско ниво (16 ИЛ, 30.2%) и тези на висше управленско ниво (6 ИЛ, 11.3%).

73.6% (39 ИЛ) от участниците в изследването не управляват хора, а останалите 26.4% (14 ИЛ) управляват хора.

При сферата на дейност, най-силно представен е сектор информационни технологии – 39.6% (21 ИЛ). Останалите сфери на дейност са: финанси (7 ИЛ, 13.2%), консултантски услуги (5 ИЛ, 9.4%), образование (3 ИЛ, 5.7%). По 1 респондент (1.9%) работи съответно в сектор здравеопазване, производство, търговия или ПР. 24.5% или 13 от изследваните лица пък са посочили друга опция или са отбелязали повече от 1 сфера на дейност.

Използваният инструментариум включва скала за баланса изкуствен интелект – дигитален живот (Artificial Intelligence - Digital Life Balance Scale (AI-DLBS)) (Erdemir & Atik, 2025), която е адаптирана за целите на изследването. Тя се състои от 28 твърдения, оценени в 5-степенна Ликъртова скала от 1 = „Напълно не съм съгласен/на“ до 5 = „Напълно съм съгласен“. Съдържа 6 подскали:

- Честота и продължителност на употребата на дигитални устройства
- Психологически и социални въздействия
- Негативни влияния на технологиите
- Въздействия върху физическото здраве
- Влияние върху професионалното представяне/успех
- Достъп до и зависимост от технологиите

С цел проверка на фактурната структура на въпросника бяха направени няколко факторни анализа по метода на главните компоненти - варимакс ротация, като първоначално айтемите бяха разпределени в 8 фактора, които обясняват 70,42% от общата обяснена вариация. След това бяха зададени 6 фактора, които обясняват 61,93% от общата обяснена вариация, но айтемното разпределение се различава значително от оригиналното такова. Затова в крайна сметка бе взето решение скалите да бъдат обособени според оригиналната си принадлежност в съответните подскали. На база на това беше направен и айтем анализ, който да провери вътрешната консистентност на скалите, а данните са добри и дават основание скалите да се използват адекватно. Стойността α на Кронбах на цялата скала е 0.79, а на отделните подскали варират между 0.813 и 0.492. Резултатите са представени в таблица 1.

Таблица 1. Айтем анализ на скалата „Баланс изкуствен интелект – дигитален живот“

Скала/Подскала	Брой айтеми	Стойност α на Кронбах
Цялостен въпросник	28	0.79
Честота и продължителност на употребата на дигитални устройства	6	0.777
Психологически и социални въздействия	3	0.492
Негативни влияния на технологиите	5	0.813
Въздействия върху физическото здраве	4	0.539
Влияние върху професионалното представяне/успех	6	0.691
Достъп до и зависимост от технологиите	4	0.634

След провеждането на описателни статистики спрямо 6-те скали на въпросника се получиха интересни резултати. С най-висока средна стойност от M=25.72 (Ст. откл. =3.33) е подскалата „Влияние върху професионалното представяне/успех“. Следват подскалите „Честота и продължителност на употребата на дигитални устройства – M=19.94 (Ст. откл.= 4.51), „Негативни влияния на технологиите - M=16.23 (Ст. откл.=4.56), „Достъп до и зависимост от технологиите“ - M=14.62 (Ст. откл.=3.6) и „Психологически и социални въздействия“ - M=12.62 (Ст. откл.=2.31). Най-ниско оценена е подскалата „Въздействия върху физическото здраве“ със средна стойност от M=10.23(Ст. откл. = 3.18).

Част от анализа при това пилотно изследване и апробирането на скалата „Баланс изкуствен интелект – дигитален живот“ включва и провеждането на корелационен анализ, който да провери дали и до каква степен подскалите са взаимозависими. Преобладаващите умерени стойности с положителен знак индикират от една страна за консистентността на скалата, но от друга и ясната диференциация на различните елементи, които се разглеждат. Резултатите са представени в таблица 2.

Прави впечатление, че трите най-високи умерени корелации са на подскалата „Честота и продължителност на употребата на дигитални устройства“ с „Негативни влияния на технологиите“ (r=0.556, p<0.01) и „Въздействия върху физическото здраве“ (r=-0.408, p<0.01), както и между „Психологически и социални въздействия“ и „Достъп до и зависимост от технологиите“ (r=0.458, p<0.01).

Таблица 2. Корелационен анализ на подскалите в скалата „Баланс изкуствен интелект – дигитален живот“

	Честота и продължителност на употребата на дигитални устройства	Психологически и социални въздействия	Негативни влияния на технологиите	Въздействия върху физическото здраве	Влияние върху професионалното представяне/успех	Достъп до и зависимост от технологиите
Честота и продължителност на употребата на дигитални устройства	1	,329*	,556**	-,408**	,205	,362**
Психологически и социални въздействия		1	,323*	-,188	,341*	,458**
Негативни влияния на технологиите			1	-,170	,259	,377**
Въздействия върху физическото здраве				1	-,083	-,048
Влияние върху професионалното представяне/успех					1	,127
Достъп до и зависимост от технологиите						1
***. Корелацията е значима при p<0.05; **. Корелацията е значима при p<0.01**						

При демографските характеристики се получиха повече незначими резултати, което до голяма степен може да се обясни с малкия брой на извадката – 53 човека. Въпреки това,

при някои от тях данните са интересни. Например възрастовата група оказва влияние върху възприятието на негативните влияния на технологиите ($F=4.46$, $p<0.01$). Изследваните лица между 26 и 35г. имат най-високи средни стойности по скалата от M=18.71 (ст. откл.=3.07), което означава, че за тях в най-голяма степен се проявяват тези въздействия. Следва групата 46 – 55г. (M=15.91, ст. откл.=4.78) с много близки резултати до групата 36 – 45г. (M=15.65, ст. откл.=4.37). Макар само двама респонденти да са под 25г., те имат много ниска средна стойност по тази скала (M=8, ст. откл.=4.24), което показва, че техните нагласи и възприятия спрямо технологиите са по-скоро с позитивен ефект.

При половите различия жените изпитват психологически и социални въздействия в много по-голяма степен от мъжете ($F=6.03$, $p<0.05$), като стойностите са съответно M=13.02 (ст. откл.=1.99) срещу M=11.25 (ст. откл. = 2.83). Тази подскала е повлияна и от образованието на изследваните лица. Психо-социалният аспект на дигиталния живот и изкуствения интелект афектира най-много притежаващите докторска или по-висока степен (M=13.2, ст. откл.=2.05), следвани от висшистите (M=12.9, ст. откл.=2.18), тези със средно-специално образование (M=10.67, ст. откл.=2.08), а в най-малка степен тези със средно образование (M=9.67, ст. откл.=2.52). Наблюдава се една плавна градация. Колкото по-образовани са респондентите, толкова по-податливи са на психологически и социални аспекти на влиянието на изкуствения интелект.

Годините общ трудов стаж оказват статистическо значимо влияние върху подскалите "Влияние върху професионалното представяне/успех" ($F=4.68$, $p<0.01$) и "Негативни влияния на технологиите" ($F=2.85$, $p<0.05$). Подробните резултати са представени в таблица 3. Прави впечатление, че и при двете под-скали хората с трудов стаж под 1 г. оценяват най-ниско негативните влияния на технологиите и въздействието, което имат върху професионалното представяне, а пък тези с със стаж между 11 и 15 години – най-високо.

Таблица 3. Влияние на общия трудов стаж върху 2 от подскалите на скалата „Баланс изкуствен интелект – дигитален живот"

		Негативни влияния на технологиите		Влияние върху професионалното представяне/успех	
Общ трудов стаж	Бр. ИЛ	Ср. стойн.	Ст. откл.	Ср. стойн.	Ст. откл.
До 1 г.	2	8.00	4.24	21.00	7.07
3 – 5 г.	4	17.75	3.86	22.00	2.45
6 – 10 г.	6	16.50	5.75	23.67	3.27
11 – 15 г.	16	18.38	3.93	27.13	2.55
16 – 20 г.	14	14.79	3.04	25.36	3.08
Над 20 г.	11	15.73	4.98	27.45	2.07

Заеманото ниво в организационната йерархия предопределя честотата и продължителността на употреба на дигитални устройства ($F=3.66$, $p<0.05$), като те са най-силно изразени при изпълнителите (M=21.19, ст. откл.=3.74), следвани от висшето ръководство (M=19.67, ст. откл.=6.12) и средното ръководство (M=17.63, ст. откл.=4.59).

Последният значим демографски фактор е сферата на дейност, като тя оказва влияние върху подскалата „Влияние върху професионалното представяне/успех" ($F=2.16$, $p=0.05$). Макар извадката да е силно дисбалансирана и в някои бизнес сектори да има само по 1 представител, на база на което категорично не могат да се правят изводи, секторите, които изпъкват са интересни, но не и изненадващи. Според доста изследвания, именно в сферата на здравеопазването се правят изключително много проучвания с помощта на изкуствен интелект, които водят до сериозно кариерно израстване (в анстоящето изследване M=27, 1

ИЛ). Пиарът пък, изискващ креативност и иновативност, също залага солиден ресурс в лицето на технологиите за придобиването на конкурентно предимство (М=29, 1 ИЛ). В настоящото изследване информационните технологии се нареждат едва на трето място (21 ИЛ, М=26,67, ст. откл. = 2.87), а финанси на четвърто (7 ИЛ, М=25.86, ст. откл. =3.39), макар според налични данни те са едни от най-бързо усвояващи новите форми на дигитализация и решения, базирани на изкуствен интелект (Liang, Wang, & Tong, 2025).

От демографските характеристики влияние не оказват стажът в конкретната организация, семейното положение, липсата или наличието на деца и фактът дали респондентите управляват или не хора.

Изводи и заключения

С оглед коректността на представените данни и анализи е редно да започнем с ограниченията на настоящото изследване. Те са свързани с прекалено малката извадка – 53 изследвани лица; изцяло нов въпросник, който за първи път се апробира в български условия и необходимостта да се съпостави с други утвърдени инструменти; статистическите методи, използвани за обработка и анализ и др. Въпреки това скалата „Баланс изкуствен интелект – дигитален живот“ показва доста добри стойности на вътрешна консистентност, диференцираност на подскалите си и е повлияна от различни демографски фактори. Оценката на подскалата „Негативни влияния на технологиите“ е повлияна от възрастта и общия трудов стаж на респондентите; подскалата „Влияние върху професионалното представяне/успех“ – от общия трудов стажа и сферата на дейност; подскалата „Психологически и социални въздействия“ от пола, подскалата „Честота и продължителност на употребата на дигитални устройства“ – от нивото в йерархията.

Накратко резултатите ни показват, че най-високо оценен аспект от влиянието на дигиталния живот и изкуствения интелект върху баланса работа-личен живот е този, свързан с професионалното представяне и успеха, най-изразен при хората със стаж над 20 г. и между 11 и 15 г. и работещи в здравеопазването, пиара, информационните технологии и сферата на финансите. Най-силно изразени негативни влияния от технологиите имат хората между 26 и 35 г., а социални и психологически въздействия – жените. Хората на най-ниските и най-високите нива в йерархията пък най-често и най-дълго са ангажирани с дигиталните технологии.

В заключение можем да кажем, че направеното пилотно изследване поставя стабилни основи, върху които в бъдеще предложеният инструмент да се утвърди и използва широко. Темата за изкуствения интелект е изключително актуална и като цяло как хората мислят и действат в ерата на дигитализация и напредналите технологии. Интересни остават и въпросите, свързани с етичните принципи на употреба, социални и психологически последствия, кои остават изцяло човешките полета на мислене и действие и др. Предстоят още много научни и практически открития, които да докажат или опровергаят и различните хипотези, които се въртят в работното ни ежедневие и личния ни живот.

Библиография

Гогов, С. (2019, Февруари 11). Как преди 23 години компютър за пръв път победи световен шампион по шах. Retrieved Януари 21, 2026, from www.dir.bg: https://it.dir.bg/tehnologii/kak-predi-23-godini-kompyutar-za-prav-pat-pobedi-svetoven-shampion-po-shah

Найденова, В., Недева-Атанасова, В., & Стоянов, С. (2025). Технострес и дигитализация в ИТ организации. Годишник на Софийския университет "Св. Климент Охридски". Философски факултет. Психология, 115, 81-108.

(2025). Насоки на Комисията относно определението за система с изкуствен интелект, установено с регламент (ЕС) 2024/1689 (Акт за ИИ). Европейска комисия, Брюксел.

Agarwal, P., & Goel, S. (2024). Exploring the Impact of Artificial Intelligence on Work-Life Balance: A Secondary Data Analysis. In: Humanities and Social Sciences, 85, 144-149.

Alkhalifah, J. M., Bedaiwi, A. M., Shaikh, N., Seddiq, W., & Meo, S. A. (2024). Existential anxiety about artificial intelligence (AI) - is it the end of humanity era or a new chapter in the human revolution: questionnaire-based observational study. In: Frontiers in Psychiatry. doi:10.3389/fpsyt.2024.1368122

Chuang, Y.-T., Chiang, H.-L., & Lin, A.-P. (2025). Insights from the Job Demands–Resources Model: AI's dual impact on employees' work and life well-being. In: International Journal of Information Management, 83. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102887

Erdemir, N., & Atik, S. (2025). Validity and Reliability Analysis of the Artificial Intelligence - Digital Life Balance Scale. In: Psychiatric Quarterly. doi:https://doi.org/10.1007/s11126-025-10167-1

Huang, L., & Zhao, Y. (2025). The impact of AI literacy on work–life balance and job satisfaction among university faculty: a self-determination theory perspective. Frontiers in Psychology. doi:doi: 10.3389/fpsyg.2025.1669247

ISO. (-). What is artificial intelligence (AI)? Retrieved January 25, 2026, from International Organization for Standardization: https://www.iso.org/artificial-intelligence/what-is-ai

Lee, C. (2025, July 17). Chess Grandmaster Magnus Carlsen Beats ChatGPT Without Losing a Single Piece. Retrieved January 2021, 2026, from times.com: https://time.com/7303017/magnus-carlsen-chatgpt-ai-chess/

Liang, B., Wang, Y., & Tong, C. (2025). AI Reasoning in Deep Learning Era: From Symbolic AI to Neural–Symbolic AI. Mathematics, 13(11). doi:https://doi.org/10.3390/math13111707

Robinson, B. (2025, February 27). Work-Life Balance: 5 Ways AI Improves Lives Of 61% Of Business Leaders. Retrieved January 25, 2026, from forbes.com: https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2025/02/27/work-life-balance-5-ways-ai-improves-lives-of-61-of-business-leaders/

Sharma, S. (2024). Benefits or concerns of AI: A multistakeholder responsibility. Futures, 157. doi:https://doi.org/10.1016/j.futures.2024.103328

Докладът е част от проект: Издръжливост, психологически капитал и качество на живот в дигиталната ера, BG-175467353-2024-11-0207-C01.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИ И ОРГАНИЗАЦИОННИ ФАКТОРИ ЗА КАЧЕСТВО НА ЖИВОТ ПРИ ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ В ИТ КОМПАНИИ

Радостина Маркова, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

PSYCHOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL FACTORS FOR QUALITY OF LIFE DURING DIGITAL TRANSFORMATION IN IT COMPANIES

Radostina Markova, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Динамичният процес на дигитална трансформация цялостно измени съвременната работна среда, създавайки едновременно възможности и предизвикателства пред благополучието на служителите. Интеграцията на дигиталните технологии в организациите изисква по-задълбочено разбиране на психологическите механизми, чрез които дигитализацията оказва влияние върху професионалното благосъстояние. Въпреки потенциала си за повишаване на организационната ефективност и иновациите, дигиталната трансформация поражда необходимост от изследване на психосоциални стресори и техните последици върху психичното здраве и благополучие в контекста на съвременната организационна психология. Настоящото изследване има за цел да анализира влиянието на психологическите фактори професионално прегаряне (бърнаут) и психологическата устойчивост върху качеството на живот на служителите в ИТ компания в условията на дигитална трансформация. Резултатите от проведеното емпирично изследване показват, че дименсиите на бърнаут демонстрират значими отрицателни връзки с всички аспекти на качеството на живот. Изтощението показва най-висока отрицателна корелация с общото благополучие ($r = –0.539$, $p < .001$) и работните условия ($r = –0.501$, $p < .001$), докато оттеглянето е свързано с неудовлетвореността от кариерата ($r = –0.637$, $p < .001$).

Ключови думи: дигитална трансформация, бърнаут, професионално благополучие, качество на професионалния живот, психично здраве

Abstract: The dynamic process of digital transformation has fundamentally reshaped the contemporary work environment, simultaneously creating opportunities and challenges for employee well-being. The integration of digital technologies within organizations requires a deeper understanding of the psychological mechanisms through which digitalization influences professional well-being. Despite its potential to enhance organizational efficiency and innovation, digital transformation necessitates systematic examination of psychosocial stressors and their consequences for mental health and well-being within the framework of contemporary organizational psychology. The present study aims to analyze the impact of psychological factors - professional burnout and psychological resilience on the quality of life of employees in an IT company undergoing digital transformation. The results of the empirical investigation indicate that both dimensions of burnout demonstrate significant negative associations with all aspects of quality of life. Emotional exhaustion shows the strongest negative correlation with overall well-being ($r = −0.539$, $p < .001$) and working conditions ($r = −0.501$, $p < .001$), whereas disengagement is associated with lower career satisfaction ($r = −0.637$, $p < .001$).

Keywords: digital transformation, burnout, professional well-being, quality of work life, mental health

Дигитална трансформация в ИТ сектора

През последните десетилетия дигиталната трансформация се утвърди като значим феномен в професионалния живот на служителите, който едновременно предоставя нови възможности и поражда съществени предизвикателства. Дигиталната трансформация представлява комплексен процес на фундаментална и структурна промяна, реализиран чрез интеграцията на разнообразни технологии, който води до преосмисляне на организационната стойност и идентичност. За да успеят в постоянно променяща се конкурентна среда, компаниите трябва да разгърнат потенциала на дигиталните технологии в своите бизнес стратегии, да трансформират работните си практики, процеси и структури, да преосмислят бизнес моделите си, както и да управляват и контролират ИТ

инфраструктурите, които са в основата на тяхната стойностна оферта (Legner et al., 2017). Дигиталните промени, независимо дали в рамките на отделна компания или индустрия, са най-голямата промяна обхващаща бизнеса и организациите днес (Baker, 2014).

Процесът на технологични изменения модифицира работния процес, оказвайки влияние както върху бизнеса на компаниите, така и върху качеството на трудовия живот. Пред организациите стои отговорността за справяне с въздействието на дигиталната промяна върху организационната култура и благосъстоянието на служителите. Въпреки че дигиталната трансформация може да стимулира стратегическото обновление и да насърчи иновациите, тя също така поражда предизвикателства, които влияят върху психичното благополучие и поведението на служителите (Bughin et al., 2021).

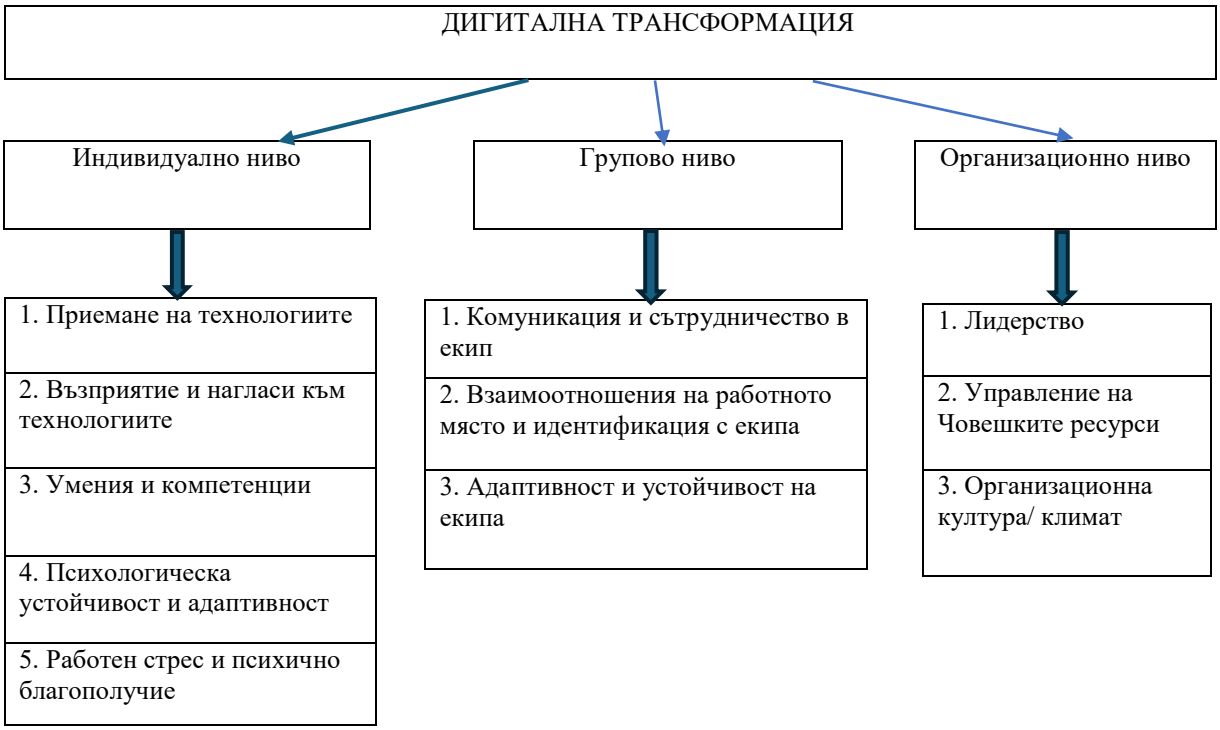
Секторът на информационните технологии, характеризиращ се с динамично развитие и непрекъснати иновации, поставя специфични изисквания към служителите, които могат да окажат значимо отражение върху качеството им на живот. Макар дигиталната трансформация да разкрива нови възможности, тя едновременно води до увеличаване на работното натоварване, удължаване на работното време, размиване на границите между професионалния и личния живот с появата на непрекъсната култура на свързаност (“always on”). ИТ индустрията изисква висока степен на техническа компетентност, постоянен процес на учене и продължителни периоди на интензивна работа, често под натиска на кратки срокове за изпълнение, което от своя страна повишава риска от хроничен стрес и синдрома на професионално прегаряне (бърнаут).

В този контекст Световната здравна организация (СЗО) разглежда дигиталната трансформация като един от ключовите фактори, влияещи върху благосъстоянието на служителите (WHO, 2021). Дигиталната трансформация изисква интегрирано управление на технологичните промени и човешките фактори, които могат да улеснят или възпрепятстват нейния успех, формирайки значими промени в организационната култура и благополучието на служителите. Следователно връзката между дигиталната промяна и качеството на живот на служителите е опосредствана от взаимодействието на психологически и организационни фактори, функциониращи на индивидуално, групово и организационно ниво, концептуално обединени в модела на Бригид Тренери и колеги (Trenerry et al., 2021).

Процесът на приемане и внедряване на технологии трябва да бъде внимателно управляван, за да бъде осигурена подкрепата на служителите, които ги приемат, без да предизвикват отчуждение сред тези, които се противопоставят. Бързите технологични промени могат да доведат до чувство на стрес и несигурност сред служителите, тъй като те се борят да се справят с променящите се изисквания (Li, 2020; Li et al., 2022). От друга страна, дигиталните инструменти могат да предложат възможности на служителите да се ангажират с по-смислена и креативна работа чрез автоматизиране на повтарящи се задачи и предоставяне на платформи за иновации (Bughin et al., 2021).

Възприятията и нагласите на служителите към технологичните промени отразяват индивидуални когнитивни и емоционални оценки и могат да бъдат разглеждани като важен фактор между дигиталната трансформация и качеството на живот. Изследвания показват, че по-високите нива на възприемана несигурност на работното място, породена от новите технологии, са отрицателно свързани с организационната ангажираност и удовлетвореността от кариерата, и положително свързани с цинизъм, депресия и намерения за напускане (Vieitez et al., 2001; Brougham & Haar, 2018; Li et al., 2019).

В настоящия доклад се разглеждат факторите на индивидуално и организационно ниво (Фигура 1).



Фигура 1. Психологически и социално-психологически фактори на дигитална трансформация в организацията, адаптирана по Trenerry et al. (2021).

Уменията и компетенциите на служителите се разглеждат като основна предпоставка за успешната дигитална промяна, тъй като технологичният напредък непрекъснато променя изискванията към професионалната експертиза на работното място. Служителите трябва да развиват нови дигитални умения, да възприемат иновативни начини на работа и да се ангажират с технологии, които първоначално могат да изглеждат непознати или предизвикващи притеснение (Steiber et al., 2020). Изследванията показват, че културата на непрекъснато учене, при която служителите са насърчавани да експериментират с нови инструменти и да споделят знания, е от решаващо значение за преодоляване на съпротивата към промяната и за стимулиране на иновациите (Dunayev et al., 2021). Освен това, дигитално трансформираната организация трябва да насърчава сътрудничеството, тъй като цифровите инструменти често изискват по-гъвкава комуникация и екипна работа между различни отдели и йерархични нива (Liu et al., 2022; Liu et al., 2023).

Психологическата устойчивост (resilience) представлява динамичен процес на адаптация и справяне при значително неблагоприятни обстоятелства (Luthar et al., 2000; Harms et al., 2017) и се основава на принципите на позитивната психология (Seligman и Csikszentmihalyi, 2000). Индивидуалната устойчивост оказва влияние върху трудовото представяне, ангажираността, организационното гражданско поведение, които от своя страна подпомагат задържането на служителите (Trenerry et al., 2021). Както обобщава Бригид Тренери:

“Психологическата устойчивост е положително свързана с удовлетвореността от работата и кариерата (Lounsbury et al., 2003; Youssef and Luthans, 2007; Badran and Youssef-Morgan, 2015; Lyons et al., 2015), насърчава позитивното психично здраве (Kinman and Grant, 2011) и физическо благополучие (Ferris et al., 2005)“. (Trenerry et al., 2021).

В процеса на дигитална трансформация е необходимо да се вземе предвид потенциалното неблагоприятно влияние на технологиите върху работния стрес и благополучието, тъй като тези фактори могат да се отразят върху ефективността и удовлетвореността на служителите. Като цяло стресът често се свързва с по-ниски нива на производителност (Kazmi et al., 2008). Стресът, породен от имплементирането, адаптирането и използването на нови дигитални технологии води до промяна в нагласите и поведението на служителите, което може да доведе до феномен, наречен технострес. Благополучието е тясно свързано с нивото на технострес, който възниква, когато технологиите се възприемат като заплаха или източник на напрежение и се наблюдава дисбаланс между работните изисквания и наличните ресурси. Техностресът може да се прояви чрез различни неблагоприятни реакции, включително професионално прегаряне, което в крайна сметка води до понижаване на психичното благополучие (Tarafdar et al., 2019).

На организационно ниво са разгледани факторите – лидерство и организационна култура/ климат. В процеса на дигитална трансформация напредъкът в технологиите поставя нови отговорности пред лидерите като развитие на нови компетенции и преконфигуриране на установени управленски практики. Това подчертава необходимостта от креативни лидери с прогресивни идеи и визия за постигане на дигиталната промяна. Организационните лидери трябва да участват в изграждането на стабилна организационна култура, която едновременно приема промяната и осигурява дългосрочен ефект върху служителите и екипите. Изследвания подчертават значението на ключови характеристики като емоционална интелигентност, мотивация и овластяване (Sow & Aborbie, 2018). Трансформационното лидерство, характеризиращо се с визия, вдъхновение и подкрепа за развитието на служителите, е особено ефективно при насочването на служителите през несигурностите, свързани с дигиталната трансформация (Li, 2020).

Организационната култура е определящ фактор, влияещ върху ефективността и устойчивостта на инициативите за дигитална трансформация и съгласуваността между тях е от решаващо значение за приемането на технологичните иновации в съществуващия бизнес модел. С оглед запазването на конкурентното предимство в условията на дигитална трансформация, организациите трябва да гарантират, че насочват ресурси не само към внедряване на технологии, но и към подпомагане на психичното благополучие на своите служители.

Методи на изследване и извадка

Основната хипотеза на изследването е да установи връзката между психологическата устойчивост, синдрома на професионално прегаряне (бърнаут) и качеството на живот при дигитална трансформация. За целта бяха приложени последователно корелационен и регресионен анализ.

За реализация на поставените цели беше избран методът за анонимно анкетно проучване – въпросник, съдържащ 4 части, последната от които дава информация относно демографските характеристики на изследваните лица.

Изследването беше реализирано в периода 12.11.2025 г. - 23.11.2025 г. За попълване бяха разпределени 84 електронни анкетни карти на лица, работещи в организация с основна дейност - разработване на софтуер.

Първата част обхваща 10 твърдения, оценявани по петстепенна Ликъртова скала, които измерват основните ориентации за устойчивост на стрес. Психологическата устойчивост беше измерена чрез Connor-Davidson Resilience Scale – 10 item version (CD-

RISC-10), (Campbell-Sills & Stein, 2007). Втора част обхваща 16 твърдения свързани със синдрома на професионално прегаряне „бърнаут“. Методиката за диагностика на бърнаут - Oldenburg Burnout Inventory (OLBI), която се оценява по четири степенна скала, вариращa от “изобщо не съм съгласен/а” до “напълно съм съгласен/а” и измерва две димeнсии на бърнаут – изтощение и оттегляне. Третата част обхваща 24 твърдения отнасящи се до качеството на живот на служителите, като се оценяват по петстепенна Ликъртова скала. Въпросникът се състои от шест подскали: баланс работа-личен живот, удовлетвореност от работа и кариера, работни условия, стрес на работното място, контрол на работното място, общо благополучие (Van Laar et al., 2007).

Въпросникът е адаптиран за български условия и показва високи психометрични качества, като в настоящото изследване коефициентът α на Кронбах за скалата устойчивост на стрес е 0.75, за скалата бърнаут е 0.84, а скалата качество на живот е 0.93.

Извадка. В изследването участват 84 работещи, които са разпределени в следните възрастови групи: до 25 години са 5.0%, от 26 г. - до 35 г. са 43.0%, от 36 г. до 45 г. са 42.0% и над 46 г. са общо 10.0%. Мъжете са 60,0%, а жените – 40.0%. Преобладаващата част от извадката работят като специалисти и експерти – 73.0%, следвани от средно ръководство – 18.0%.

Анализ и интерпретация на резултатите

Основната хипотеза на изследването е да се установи влиянието на психологическите фактори – устойчивост на стрес и професионално прегаряне (бърнаут) върху качеството на живот на служителите в ИТ организация в условията на дигитална трансформация. Данните са анализирани чрез корелационен анализ на Пиърсън и множествен линеен регресионен анализ с цел изследване на връзките и предиктивния принос на психологическите фактори.

Резултатите от корелационния анализ показват наличието на статистически значими връзки между основните психологически фактори. Психологическата устойчивост (резилиънс) показва защитни ефекти спрямо бърнаут. Тя е отрицателно свързана с компонентите на бърнаут – изтощение ($r = -0.474$, $p < .001$), и оттегляне ($r = -0.416$, $p < .001$), което означава, че по-високите нива на психологическа устойчивост са свързани с по-ниски нива на професионално прегаряне. Освен това е установена умерена положителна връзка между психологическата устойчивост и качеството на живот ($r = 0.338$, $p < .001$), което показва, че служителите с по-високи нива на устойчивост оценяват по-високо своето качество на живот, свързано с работната среда. Наблюдава се силна отрицателна връзка между компонента на бърнаут- оттегляне и качеството на живот ($r = -0.507$, $p < .001$), което означава, че емоционалната дистанцираност от професионалните задачи е свързана с понижено усещане за личен комфорт и удовлетвореност. (Таблица 1).

Таблица 1. Резултати от корелационен анализ между психологически фактори

Психологически фактори	Устойчивост	Бърнаут - изтощение	Бърнаут- оттегляне	Качество на живот
Устойчивост		-0.474***	-0.416***	0.338***
Бърнаут - изтощение	-0.474***		0.687***	-0.388***
Бърнаут - оттегляне	-0.416***	0.687***		-0.507***
Качество на живот	0.338***	-0.388***	-0.507***	

***p<0.05, **p<0.01; *** p<0.001**

Резултатите от корелационния анализ показват наличието на статистически значими връзки между психологическите фактори и отделните компоненти на качеството на живот. Психологическата устойчивост (resilience) демонстрира положителни корелации с всички елементи на качеството на живот, с изключение на стреса на работното място. Най-високите стойности се наблюдават за общото благополучие ($r = 0.388$, $p < .001$), удовлетвореността от работата ($r = 0.359$, $p < .001$) и работните условия ($r = 0.353$, $p < .001$), които са тясно свързани с цялостното качество на трудовия живот. Двете димензии на професионалното прегаряне показват статистически значими отрицателни връзки с всички аспекти на качеството на живот. Емоционалното изтощение демонстрира най-силна положителна корелация със стреса на работното място ($r = 0.594$, $p < .001$), което потвърждава разбирането за него като централен компонент на синдрома на бърнаут, свързан с хроничното изчерпване на психичните и емоционални ресурси. Паралелно с това емоционалното изтощение показва изразени отрицателни връзки с общото благополучие ($r = –0.539$, $p < .001$) и работните условия ($r = –0.501$, $p < .001$). Недоволството от условията на труд и сигурността на работното място е свързано с по-високи нива на емоционално изтощение, което оказва неблагоприятен ефект върху общото благополучие. От своя страна димензията оттегляне на синдрома бърнаут показва най-значима връзка с удовлетвореността от работата и кариерата ($r = –0.637$, $p<.001$), което подчертава когнитивно-оценъчен характер на оттеглянето, при който служителите развиват дистанцирано и негативно отношение към трудовите си задължения, водещо до ниски нива в мотивацията и професионалната ангажираност. Значимите взаимовръзки на емоционалното оттегляне с усещането за контрол ($r = –0.567$, $p < .001$) и работните условия ($r = –0.422$, $p < .001$) показват, че тази димензия на бърнаут е тясно свързана с липсата на автономност и подкрепа. (Таблица 2).

Таблица 2. Резултати от корелационен анализ между компоненти на качество на живот и психологически фактори

Компоненти на качество на живот	Устойчивост	Бърнаут - изтощение	Бърнаут - оттегляне
Баланс работа-личен живот	0.134 (ns)	-0.393***	-0.249*
Удовлетвореност от работа и кариера	0.359***	-0.491***	-0.637***
Контрол на работното място	0.347***	-0.338**	-0.567***
Работни условия	0.353***	-0.501***	-0.422***
Стрес на работното място	-0.232*	0.594***	0.306**
Общо благополучие	0.388***	-0.539***	-0.351***

***p<0.05, **p<0.01; *** p<0.001; ns = p > .05**

За да се установи кои психологически компоненти могат да предскажат качеството на живот на служителите, беше направен регресионен анализ (Таблица 3). Анализът, включващ двете димензии на бърнаут – изтощение и оттегляне и психологическата устойчивост, показва, че моделът е статистически значим ($F (3, 80) = 10.20$, $p < .001$) и обяснява 27.7% от вариацията в качеството на живот ($R^2 = 0.277$; Adjusted $R^2 = 0.249$). Единственият статистически значим предиктор е компонентът „оттегляне“ на бърнаут ($\beta = −0.431$, $p = .002$), което оказва силно отрицателно влияние върху качеството на живот. Емоционалното изтощение ($\beta = −0.021$, $p = 0.876$) и психологическата устойчивост ($\beta = 0.148$, $p = 0.178$) не показват значим предиктивен ефект.

Таблица 3. Резултати от линейна регресия за предиктори на качество на живот

Предиктор	B	SE	β	t	p
Бърнаут - изтощение	-0.023	0.145	-0.021	-0.156	0.876
Бърнаут - оттегляне	-0.439	0.135	-0.431	-3.257	0.002*
Устойчивост	0.145	0.107	0.148	1.358	0.178

***p<0.05**

От получените резултати може да се твърди, че с нарастването на емоционалната дистанцираност от работата се наблюдава съществено понижение в оценката на качеството на живот. Двете дименсии на бърнаута са значимо свързани помежду си ($r = –0.687$, $p < .001$), което предполага наличие на споделена вариация и може частично да обясни редуцирания индивидуален принос на емоционалното изтощение в регресионния модел.

Заключение

Анализът на резултатите подчертава значението на психосоциалните аспекти на работната среда като ключови детерминанти на благополучието на служителите в контекста на ускорените технологични промени и повишени изисквания към компетенциите и интензивността на труда. Данните показват, че технологичните промени макар и да допринасят потенциал за развитие и иновации, създават среда на повишени изисквания и работна интензивност, оказващи влияние върху професионалното благополучие.

Психологическата устойчивост се потвърждава като значим личностен ресурс, който е положително свързан с повечето компоненти на качеството на живот, включително общото благополучие, удовлетвореността от работата, усещането за контрол и възприеманите работни условия. Липсата на статистически значима връзка с баланса между работа и личен живот предполага, че този аспект може да бъде повлиян в по-голяма степен от организационни практики, свързани с дигитализацията (напр. гъвкави режими на работа, дигитална натовареност), отколкото от индивидуални ресурси.

Резултатите от изследването потвърждават, че двете дименсии на професионалното прегаряне – изтощение и оттегляне, са отрицателно свързани с компонентите на качеството на живот, като разкриват различни механизми на влияние в контекста на дигиталната работа. Емоционалното изтощение е най-силно свързано с повишения стрес на работното място и с влошеното общо благополучие и работни условия, което отразява натрупването на психично напрежение в среда на постоянна дигитална ангажираност. От своя страна, оттеглянето е свързано с по-ниска удовлетвореност от работата, намалено усещане за контрол и по-негативна оценка на работната среда, което може да се интерпретира като форма на психологическа адаптация или дистанциране в условия на продължително дигитално натоварване.

Резултатите от регресионния анализ сочат, че оттеглянето е най-силният предиктор на общото качество на живот, като запазва статистическата си значимост при едновременно включване на останалите променливи. Неговият отрицателен принос потвърждава, че когнитивното дистанциране от работата е най-силно свързано с пониженото благополучие в условията на дигитална трансформация.

Теоретико-приложни аспекти на изследването подчертават необходимостта организациите в ИТ сектора да прилагат интегриран подход към управлението на дигиталната трансформация, който съчетава внедряването на технологични иновации с целенасочени интервенции за превенция на хроничния стрес, подкрепа на психичното здраве и развитие на индивидуални и организационни механизми за адаптация. Подобен

подход би могъл да допринесе както за подобряване на качеството на живот на служителите, така и за дългосрочната устойчивост и ефективност на организациите. От практическа гледна точка, организациите следва да насочат усилията си както към повишаване на психологическата устойчивост, така и към ограничаване на факторите, водещи до оттегляне, чрез създаване на балансирана дигитална работна среда, оптимизиране на натоварването и подкрепа на служителите в управлението на дигиталния стрес.

Библиография

Baker, M. (2014). Digital transformation. CreateSpace Independent Publishing Platform, pp. 8-15.

Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. In: Journal of Management & Organization, 24(2), 239–257. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.55>; (10 January 2026).

Bughin, J., Kretschmer, T., & Van Zeebroeck, N. (2021). Digital technology adoption drives strategic renewal for successful digital transformation. In: IEEE Engineering Management Review, 49(3), 103–108. <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3098663>; (10 January 2026).

Dunayev, R., Raviv, A., & Sagiv, L. (2021). Learning culture and employee innovation: The mediating role of psychological empowerment. In: European Journal of Innovation Management, 24(5), 1513–1535. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2020-0072>; (10 January 2026).

Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence. In: Strategic Management Journal, 26(7), 665–682. <https://doi.org/10.1002/smj.469>; (10 January 2026).

Kazmi, R., Amjad, S., & Khan, D. (2008). Occupational stress and its effect on job performance: A case study of medical house officers of district Abbottabad. In: Journal of Ayub Medical College Abbottabad, 20(3), 135–139.< https://www.academia.edu/86191641/>; (10 January 2026).

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmann, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. In: Business & Information Systems Engineering, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>; (10 January 2026).

Li, F. (2020). Leading digital transformation: Three emerging approaches for managing the transition. In: International Journal of Operations & Production Management, 40(6), 809–817. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202>; (10 January 2026).

Li, N., Wang, X., Wang, Z., & Luan, X. (2022). The impact of digital transformation on corporate total factor productivity. In: Frontiers in Psychology, 13, Article 1071986. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1071986>; (10 January 2026).

Luthar, S. S., & Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: implications for interventions and social policies. In: Development and psychopathology, 12(4), 857–885. <https://doi.org/10.1017/s0954579400004156>; (10 January 2026).

Pietrafesa, E., Bentivenga, R., Stabile, S., & Iavicoli, S. (2019). Digital transformation in organizations: The impact on working life quality and new risk factors. In Proceedings of the International Conference on ICT, Society and Human Beings 2019 (pp. 165–172). IADIS.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychologist, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>; (10 January 2026).

Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of Leadership on Digital Transformation. Business and Economic Research, 8, 139-148. <https://doi.org/10.5296/ber.v8i3.13368>; (10 January 2026).

Steiber, A., Alänge, S., Ghosh, S., & Goncalves, D. (2020). Digital transformation of industrial firms: An innovation diffusion perspective. European Journal of Innovation Management, 24(3), 799–819. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0018>; (08 January 2026).

Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. (2019). The technostress trifecta – techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. Information Systems Journal, 29(1), 6–42. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>; (10 January 2026).

Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. Frontiers in Psychology, 12, Article 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>; (10 January 2026).

Urbach, N., Ahlemann, F., Böhmann, T., Drews, P., Brenner, W., Schaudel, F., & Schütte, R. (2019). The impact of digitalization on the IT department. Business & Information Systems Engineering, 61(1), 123–131. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0570-0>; (09 January 2026).

Vieitez, J. C., García, A. D. L. T., & Rodríguez, M. T. V. (2001). Perception of job security in a process of technological change: Its influence on psychological well-being. Behaviour & Information Technology, 20(3), 213–223. <https://doi.org/10.1080/01449290120718>(10th January 2026).

World Health Organization. (2021). Mental health at work. <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/mental-health-at-work>; (28 December 2025).

СКЪРБЯЩИЯТ РОДИТЕЛ НА РАБОТНОТО МЯСТО (КЕЙС СТЪДИ)

Гл. ас. д-р Плама Христова, СУ „Св. Кл. Охридски“

THE GRIEVING PARENT IN THE WORKPLACE (CASE STUDY)

Chief Assist. Prof. Plama Hristova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Смъртта на дете е сред най-тежките житейски събития, които оказват съществено влияние както върху личния живот, така и върху професионалната дейност на родителя. Въпреки че в организациите неизбежно се срещат служители, преживяващи тежка лична загуба, темата остава слабо разработена в организационната психология, а добрите практики за подкрепа при завръщане на работа са ограничени. Настоящият доклад има за цел да анализира възможностите за организационна подкрепа на скърбящ родител при завръщането му на работа чрез представяне и анализ на реален практически казус от малка организация в сферата на неформалното образование. Теоретичната част разглежда особеностите на процеса на скърбене, отражението му върху професионалното функциониране и съвременните препоръки за организационни интервенции. Анализът на казуса показва, че индивидуалният подход, активната роля на прекия ръководител, гъвкавото адаптиране на работните задачи и подкрепящата организационна среда могат да подпомогнат адаптацията на служителя и постепенното завръщане към професионалната роля. Представеният казус предлага практически насоки за организационни лидери и специалисти по управление на човешките ресурси при подкрепата на служители, преживяващи тежка лична загуба.

Ключови думи: скръб; загуба на дете; организационна подкрепа; лидерство; професионално функциониране

Abstract: The death of a child is one of the most devastating life events, with a profound impact on both the personal life and the professional activity of the bereaved parent. Although organizations inevitably encounter employees experiencing severe personal loss, the topic remains underexplored in organizational psychology, and effective post-return-to-work support practices are limited. This report aims to analyze the possibilities for organizational support of a grieving parent upon his or her return to work by presenting and analyzing a real practical case study from a small organization in the field of non-formal education. The theoretical part examines the specifics of the grieving process, its impact on professional functioning, and contemporary recommendations for organizational interventions. The analysis of the case study shows that the individualized approach, the active role of the immediate supervisor, flexible adaptation of work tasks, and a supportive organizational environment can support the employee’s adaptation and the gradual return to their professional role. The presented case study offers practical guidance for organizational leaders and human resource management professionals in supporting employees experiencing a severe personal loss.

Keywords: grief; loss of a child; organizational support; leadership; professional functioning

Увод

Семейството и професионалната реализация представляват две от най-значимите сфери в живота на човека, които взаимно си влияят и изискват постоянно адаптиране към настъпващите житейски промени (Цветанова & Христова, 2022). Загубата поради смърт на член от семейството, приятел или роднина е неизбежна част не само от личния, но и от организационния живот. Макар загубата на близък човек да е универсално човешко преживяване, организациите рядко разполагат с ясни практики за подкрепа на скърбящите служители, а лидерите често не се чувстват подготвени да реагират адекватно на подобни ситуации. Настоящият доклад си поставя за цел да изследва взаимовръзката между процеса на скърбене и професионалното функциониране, като постави акцент върху ролята на организационната подкрепа при завръщането на работа след тежка лична загуба. Теоретичният анализ е допълнен с представяне и обсъждане на реален практически казус.

Скръбта като предизвикателство пред професионалното функциониране

Поради неизбежността от загуби на обичани хора е необходимо лидерите да са запознати и подготвени за това, че ще имат скърбящи хора в екипа си, с които знаят как да работят ефективно.

Скръбта представлява естествена реакция на загубата и сложен процес на адаптация към променената реалност след смъртта на значим човек (Worden, 2018). Стрьобе и Шут (Stroebe и Schut, 1999) разглеждат адаптацията към загубата като динамичен процес, при който човек се движи между ориентирано към загубата и ориентирано към възстановяването функциониране. Очакването на близките и колегите е скърбящият човек да се върне към предишната си добра форма, която е позната на околните. Това обаче е невъзможно и нереалистично, тъй като този процес обхваща емоционални, когнитивни, поведенчески, физиологични и социални промени (Worden, 2018; Stroebe & Schut, 1999).

В своята емпирично базирана книга „Скърбящият мозък: изненадващата наука за това как се учим от любовта и загубата“, посветена на нормалния невробиологичен процес на адаптация към загубата, Мери-Франсис О'Конър (O'Connor, 2022) посочва, че мозъкът изгражда вътрешен модел („карта“) на близкия човек. Колкото по-силна е била привързаността към починалия обичан човек, толкова по-дълбоко „вграден“ е той в невронните мрежи на скърбящия. При загуба тази невронна мрежа продължава да очаква присъствието му („търси“ починалия човек) на фона на активиращи се системи за привързаност и награда (вкл. допаминови вериги). Затрудненията за скърбящия човек резултират от несъответствието между очакването и реалността на неговата загуба. При повечето хора мозъкът постепенно „актуализира“ вътрешния модел на човека. Но тъй като връзката „родител-дете“ е една от най-силните форми на привързаност, невробиологичната адаптация (своеобразен процес на невронно „пренастройване“) може да е по-бавна и болезнена.

Скръбта поради загуба на дете е сред най-тежките житейски стресори и води до дълбоки промени както в личността, така и в професионалната дейност на служителя. Вследствие на това скърбящият човек среща редица трудности на работното място. Острият период на скърбене често е съпроводен от временни затруднения в концентрацията, вниманието, работната памет, планирането и вземането на решения. Според съвременните невронаучни модели тези промени отразяват интензивния процес на адаптация на мозъка към новата реалност след загубата, а не трайно нарушение на когнитивните способности (Fernández-Alcántara, 2016; O'Connor & Seeley, 2022). Когнитивните затруднения не са признак на интелектуален спад, а са естествена последица от интензивния процес на адаптация към загубата, при който значителна част от когнитивните ресурси е ангажирана с интегрирането към новата житейска реалност (O'Connor & Seeley, 2022).

Нерядко лидерите на организациите интерпретират тези временни когнитивни затруднения като липса на мотивация или професионализъм, докато те представляват естествена част от процеса на адаптация към тежката загуба. Подобна интерпретация крие риск организациите да пропуснат възможността да използват собствения си потенциал за подкрепа на служителя в процеса на неговата адаптация. Възможностите за адаптация на скърбящия служител не зависят единствено от неговите личностни ресурси, а и от особеностите на организационната среда. Подкрепящата организационна култура, конструктивният лидерски стил и позитивните взаимоотношения в екипа могат съществено да улеснят процеса на завръщане към професионалното функциониране (Krumova & Hristova, 2016). Именно поради това въпросът за организационната подкрепа при

завръщането на работа след тежка загуба се превръща не само в хуманна, но и в организационно значима задача.

Организационната подкрепа при завръщане на работа след тежка загуба

Тези особености на психичното функциониране поставят пред организациите въпроса по какъв начин могат да подпомогнат адаптацията на скърбящия служител, без да очакват преждевременно възстановяване на неговото предишно ниво на професионално функциониране. Ефективната организационна подкрепа предполага ръководителят да познава индивидуалните потребности на служителя и да адаптира управленските си действия към конкретната ситуация, вместо да прилага универсален подход (Vitanova & Stoilova, 2022; Naydenova et al., 2024). Според Илиева (2009) устойчивата мотивация и организационна ефективност се основават на организационна култура и практики по управление на човешките ресурси, които отчитат личностното развитие, социалните потребности и необходимостта от признание и уважение към служителите.

В международната литература се препоръчват организационни интервенции, насочени към по-гъвкаво адаптиране на работните задачи, психосоциална подкрепа, обучение на преките ръководители, открита комуникация и изграждане на организационна култура, която признава скръбта като естествено човешко преживяване, а не като личен проблем, който следва да остане извън работното място. Подобни интервенции подпомагат адаптацията на скърбящите служители, улесняват постепенното им завръщане към професионалните роли и намаляват риска от вторична травматизация, социална изолация и напускане на работа. В международната практика организационната подкрепа при завръщане на работа след тежка загуба се основава на индивидуален подход към служителя. Препоръчват се адаптиране на работните задачи към актуалните му възможности, активна ангажираност на прекия ръководител, регулярни разговори за проследяване на адаптацията, постепенно възстановяване на обичайното работно натоварване и периодична оценка на предприетите организационни мерки (Yarker, 2020). Сред добрите професионални практики, изведени от британската служба ACAS и по-конкретно тези за завръщането на работа след тежка загуба, се препоръчва то да бъде организирано като постепенен и индивидуално планиран процес, включващ адаптиране на работните задачи, регулярни разговори между служителя и прекия ръководител, както и периодичен преглед на предприетите мерки с оглед на тяхната ефективност (ACAS, 2024).

Емпиричните данни показват също така, че организационната подкрепа при скърбящи служители не следва да се изчерпва единствено с предоставянето на отпуск поради смърт на близък. По-голямо значение за възприемането на организацията като подкрепяща имат наличието на ясни организационни политики, възможностите за гъвкава подкрепа и активната ангажираност на ръководителите към процеса на адаптация на служителя (Bergeron, 2025). Бергерън установява още, че самото наличие на организационни политики и практики за подкрепа оказва положително влияние върху възприеманата организационна подкрепа, дори когато не всички служители реално се възползват от тях. Това предполага, че подобни практики функционират не само като конкретна помощ, но и като сигнал за организационна грижа и психологическа сигурност.

Скърбящ родител на работното място – кейс стъди

Настоящият казус е своеобразна пресечна точка между индивидуално-психологическата и организационно-психологическата перспективи, като акцентът е поставен върху организационните интервенции и ролята на лидерите при подкрепата на

скърбящ служител. Предмет на изследването са особеностите на професионалното функциониране на скърбящ родител и възможностите за организационна подкрепа в процеса на адаптация след тежка загуба. Обект на изследването е процесът на организационна адаптация на скърбяща майка след загубата на дете в контекста на индивидуална психологична подкрепа и организационно консултиране.

На база на представената по-горе теоретична рамка са издигнати следните изследователски въпроси:

1. Как загубата на дете влияе върху професионалното функциониране на скърбящия родител?
2. Каква е ролята на индивидуалната психотерапевтична подкрепа за адаптацията към работното място?
3. Как организационната подкрепа подпомага процеса на завръщане към професионално функциониране?

При разработване на казуса са спазени етичните изисквания при провеждане на емпирични психологически изследвания – служителката и нейният пряк ръководител са предоставили информирано съгласие за това кейс стъди, като данните са анонимизирани, а идентифициращата информация не се предоставя. Посочен е единствено секторът, в който оперира организацията.

Прекият ръководител г-жа Каменова се свързва с автора за психологична консултация в края на м. март 2025 г., малко преди помена за 40 дни от смъртта на детето на г-жа Велева, нейна подчинена. Организацията, в която работят, е малка по размер, в сферата на неформалното образование. Г-жа Каменова има следната заявка: Не иска да загуби служител, не знае и как да помогне. Споделя, че г-жа Велева е в неплатен отпуск и обмисля напускане. Г-жа Велева е на 52 г., с висше образование, омъжена. В организацията работи от дълги години както с деца, така и с възрастни. През м.февруари 2025 г. е загубила своя син на тийнейджърска възраст поради внезапна смърт. Г-жа Велева се оплаква от невъзможност да задържа вниманието си задълго, трудно чете текстове, които преди това не са били никакъв проблем, често мисли за сина си и се разстройва, лесно се засяга от нетактични коментари, разплаква се поради спомени или асоциации и се притеснява, че ще се „изложи“ при евентуално връщане на работа. Не може да си представи, че отново би работила с тийнейджъри, тъй като ѝ напомнят за нейното дете и това за нея е непоносимо. В организационен план ѝ е трудно да организира ефективно времето си и не вижда смисъл и полза от своята работа.

Консултирането на прекия ръководител имаше следните цели, насочени към организацията:

- повишаване на разбирането за особеностите на скръбта;
- намаляване на риска от вторична травматизация чрез неподходящи реакции;
- подпомагане на завръщането към работа;
- адаптиране на работните задачи;
- подкрепа на екипа.

Консултирането на прекия ръководител допринесе за повишаване на разбирането ѝ за особеностите на скръбта и нейните проявления в професионален контекст, както и за изграждане на конкретни стратегии за подкрепа на служителя и екипа.

Първоначално с ръководителя, г-жа Каменова, бяха проведени четири индивидуални психологически консултации относно скръбта, преживявана от служителката в екипа ѝ, беше запозната с особеностите на т.нар. „скърбящ мозък“ (O’Connor, 2022), с последиците от скръбта върху поведението на работното място, мотивацията за труд и способността за

пряка работа с хора, особено с деца. В резултат от проведените консултации г-жа Каменова достига до прозрения за важността на социалната подкрепа към скърбящата майка в екипа, както и за ползата от добри практики: какво да правят тя и екипът ѝ в ежедневната работа; как да подкрепят с думи, какво да не казват, каква стратегия да използват при съвместната работа с уязвимия човек. Г-жа Каменова издейства за г-жа Велева десет часа психотерапия, които да получи като организационна подкрепа за скръбта си, след което скърбящият служител продължи по свое желание психотерапевтичната работа.

Добри практики, до които достигна този екип:

- Насърчаване на организационна култура на приемане, търпение и състрадание.
- Работа относно откриване на отрязъците от деня, в които скърбящата майка работи по-ефективно и „прекрояване“ на работата ѝ спрямо тях.
- Известно време работа без преки контакти с обучаемите от съответната възрастова група, близка до тази на починалото ѝ дете (тийнейджъри).
- Използване на практиките за записване на дъски в офиса, което дава по-добра структура на ежедневните задачи и на предстоящите крайни срокове.
- Ясно задаване на целите, с постижими времеви срокове и подсещане за предстоящи задачи и събития.
- Открита и честна комуникация за затрудненията с целия екип.
- Подпомагане от на скърбящия колега, когато не се справя с определена задача.
- Емоционална подкрепа – екипът се научи как да изразява вербално и невербално своята подкрепа към скърбящия служител при внезапните ѝ „вълни“ на тъга и уязвимост.

Тези практики още веднъж илюстрират, че процесът на скърбене не протича изолирано, а в социален контекст, поради което подкрепящата среда може да улесни, а липсата ѝ да затрудни адаптацията към загубата (Стоева, 2016).

Резултати от приложените организационни интервенции и подкрепа, съобщени от непосредствения ръководител:

- Повишена екипна сплотеност при подкрепяне на завръщането и оставането на работа на скърбящия колега.
- Възприета подкрепа на колегите от страна на скърбящата майка.
- Служителката постепенно възстановява увереността си при изпълнение на своята професионална роля и започва да използва адаптивни стратегии за справяне с ежедневните работни задачи.
- Достига се до разбирането, че има „добри“ и „лоши“ дни и ежедневни техники (записки, ефективно организиране на времето и задачите, открита комуникация с екипа) как да работи в „лошите“ си дни.

Дискусия

Макар да представят единичен случай, описаните предизвикателства при завръщането към професионално функциониране след загуба на дете се срещат и при други скърбящи родители и скърбящи служители изобщо, което придава на случая практическа стойност за организационните лидери и техните екипи.

В разглеждания практически казус организационната подкрепа не се изчерпва с изказването на съболезнования и предоставянето на отпуск след загубата, а включва поредица от последователни интервенции, които съответстват на съвременните международни препоръки и на емпиричните данни за ефективна подкрепа на скърбящите

служители (ACAS, 2024; Bergeron, 2025). Скърбящият служител не се нуждае единствено от съчувствие, а от компетентна организационна подкрепа, основана на разбиране на процеса на скърбене и на индивидуализирано лидерско поведение.

От друга страна, прекият ръководител от представения казус преминава през индивидуално учене за особеностите на скръбта, което прераства в процес на организационно учене от възникналата кризисна ситуация в организацията. Първоначално г-жа Каменова не знае какво да направи, за да подкрепи и задържи служителката си, а след проведеното организационно-психологично консултиране вече знае какво да казва и какво да не казва на своята служителка, осигурява ѝ психотерапия, адаптира нейната работа, работи ефективно с всички колеги за организационна подкрепа на г-жа Велева, което води до учене и развитие на целия екип. В настоящия казус е видно, че подкрепата на скърбящия служител може да се превърне в процес на организационно учене, при който придобитото знание не остава единствено на нивото на прекия ръководител, а постепенно се превръща в полезен ресурс за целия екип. В разглеждания кейс стъди организационните интервенции не са предварително разработена и съществуваща политика, а възникват като отговор на конкретна кризисна ситуация.

Независимо дали подкрепата се осъществява в терапевтичен или организационен контекст, нейната непосредствена цел е постепенното възстановяване на чувството за контрол и адаптивното функциониране на човека след кризата (Стоева, 2016). Този резултат е постигнат след осигурената организационна подкрепа.

Ограничения

Настоящото изследване има ограничения – на първо място методът на кейс стъди не може да преодолее субективността на участниците. На второ място може да даде информация само за конкретния човек и взаимоотношенията в екипа, но въпреки това тази информация и прозрения могат да се използват като илюстрация на добрите практики, насочени към скърбящите хора на работното място.

Заключение

Представеният практически казус илюстрира добрите практики в организациите при завръщане на работа след тежка житейска загуба и демонстрира, че подкрепата на скърбящия служител не изисква непременно сложни организационни политики, а информирано лидерство, индивидуализиран подход и организационна култура, която признава скръбта като естествена част от човешкия живот. В този смисъл подкрепата на скърбящия служител може да бъде разглеждана не само като израз на организационна грижа, но и като показател за психологическата зрялост на една учеща се организация.

Библиография:

Илиева, С. (2009). *Ценности и трудова мотивация*. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Стоева, Т. (2016). *Психологически интервенции в ситуации на криза*. София: Издателство „Пропелер“.

Цветанова, Д. и Христова, П. (2022). Семейният и професионалният живот: баланс вместо конфликт. В: И. Зиновиева, Л. Андреева, & С. Карабельова (ред.), *Сборник с научни доклади от юбилейна международна научна конференция по случай 50 години от създаването на специалност „Психология“* (с. 670–680). София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Acas. (2024). “Phased return to work“, 11 July 2024, <https://www.acas.org.uk/returning-to-work-after-absence/phased-return-to-work> (Last accessed on 20 March 2026).

Bergeron, D. (2025). *The working wounded: The effect of bereavement grief and organizational policies and practices on employee outcomes. Group & Organization Management. Advance online publication.* https://doi.org/10.1177/10596011241310272.

Fernández-Alcántara, M., Pérez-García, M., Pérez-Marfil, M. N., Catena-Martínez, A., Hueso-Montoro, C., & Cruz-Quintana, F. (2016). Assessment of different components of executive function in grief. *Psicothema, 28*(3), 260–265.

Krumova, A., & Hristova, P**.** (2016). Stress management in the school institution – a psychological aspect. *Journal of Management, Consulting and Organizational Development, 1–2,* 3–17.

Naydenova, V., Nedeva-Atanasova, V., Haralampiev, K., & Getova, A. (2024). Engagement and work-life balance in organizational context. *Filosofiya–Philosophy, 33*(3), 331–346.

O'Connor, M.-F. (2022). *The Grieving Brain: The Surprising Science of How We Learn from Love and Loss*. New York: HarperOne.

O'Connor, M. F., & Seeley, S. H. (2022). Grieving as a form of learning: Insights from neuroscience applied to grief and loss. *Current Opinion in Psychology*, *43*, 317–322.

Vitanova, V., & Stoilova, K. (2022). Remote work productivity and perceived organizational support of employees in the private sector during the COVID-19 pandemic. В: И. Зиновиева, Л. Андреева, & С. Карабельова (ред.), *Сборник с научни доклади от юбилейна международна научна конференция по случай 50 години от създаването на специалност „Психология“* (с. 551–562). София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Yarker, J., Sinclair, A., Donaldson-Feilder, E., & Lewis, R. „Work adjustments for mental health: A review of the evidence and guidance*“*. 12 June 2020. <https://www.acas.org.uk/research-and-commentary/work-adjustments-for-mental-health-a-review-of-the-evidence-and-guidance/report>Acas Research Paper. (Last accessed on 20 March 2026)

ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ КАТО ПРЕДИКТОР НА СПРАВЯНЕТО СЪС СТРЕСА НА РАБОТНОТО МЯСТО

Петър Цветков, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A PREDICTOR OF WORKPLACE STRESS COPING

Petar Tsvetkov, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski“

Резюме: През 2025 г. посредством платформата Гугъл Формс е проведено онлайн анкетиране на 361 души. В изследването са използвани стандартизирани самооценъчни методики за измерване на основните измерения на емоционалната интелигентност — „Въпросник за възприетата емоционална интелигентност“ (Perceived Emotional Intelligence), създаден на основата на инструмент Trait Meta-Mood Scale, разработен от Дж. Мейер и П. Саловей (Mayer & Salovey, 1995) и адаптиран за български условия от Л. Джалев (Джалев, 2024). За измерването на стратегии за справяне със стреса е приложен „Въпросник за стратегиите за справяне със стреса“, разработен в оригинал от Дж. Латак (Latack, 1986, цит. по Илиева) и адаптиран за български условия от Сн. Илиева (Илиева, 2006). Данните са анализирани чрез множествен регресионен анализ. Резултатите показват, че различните аспекти на емоционалната интелигентност обясняват значима част от вариацията в предпочитаните стратегии за справяне. Най-висока обяснителна способност е установена при оптимистичното преформулиране, като регулирането на емоциите се очертава като най-силен и последователен предиктор. При работната ангажираност и продуктивност също се наблюдава значим принос на регулирането и потискането на емоциите. Анализът на избягващите стратегии разкрива по-сложен модел, при който по-високата яснота на емоционалните преживявания е свързана с по-изразена склонност към избягване.

Ключови думи: емоционална интелигентност, стратегии за справяне със стрес, организационна среда.

Abstract: In 2025, an online survey was conducted using Google Forms with 361 participants. The study employed standardized self-report instruments to assess key dimensions of emotional intelligence, using the Perceived Emotional Intelligence Questionnaire, based on the Trait Meta-Mood Scale developed by J. Mayer and P. Salovey (Mayer & Salovey, 1995) and adapted for the Bulgarian context by L. Dzhalev (Dzhalev, 2024). Coping strategies were measured with the Stress Coping Strategies Questionnaire, originally developed by J. Latack (1986, as cited in Ilieva, 2006) and adapted for the Bulgarian context by S. Ilieva (Ilieva, 2006). The data were analyzed using multiple regression models. The results indicate that different aspects of emotional intelligence account for a significant proportion of the variance in preferred coping strategies. The highest explanatory power was observed for optimistic reappraisal, with emotion regulation emerging as the strongest and most consistent predictor. Emotion regulation and emotion suppression also made significant contributions to work engagement and productivity. The analysis of avoidant coping strategies revealed a more nuanced pattern, whereby higher emotional clarity was associated with a greater tendency toward avoidance.

Keywords: emotional intelligence, stress coping strategies, organizational environment

Емоционална интелигентност

Понятието за емоционална интелигентност е първоначално въведено от Х. Лойнер (1966 г.[48]), а по-късно е доразвито от Уейн Пейн[49]. В научната литература за негови основоположници се приемат П. Саловей и Дж. Мейер, чиито идеи по-късно са популяризирани и доразвити от Д. Голман, Р. Бар-Он, К. Петридес и др. (Голман, 2011; Bar-On, 2006; Ценов, 2017). Добре утвърдени са няколко модели на емоционалната

[48] Leuner, H. (1966) Emotional Intelligence and Emancipation. A Psychodynamic Study on Women. Prax Kinder Psychology, 15, pp. 196-203.

[49] Payne, W.L. (1983/ 1986). A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire. Dissertation Abstracts International, 47, pp. 203A. (University microfilms No. AAC 8605928).

интелигентност. В модела, предложен от П. Саловей и Дж. Мейер, емоционалната интелигентност се разглежда като йерархично организирана когнитивна способност. В основата ѝ са разположени уменията за възприемане и изразяване на емоции, по средата са мисловните процеси, а на върха е поставена способността за разбиране и регулиране на емоционалните процеси (Salovey & Mayer 1997; Ценов, 2017). По-късно и след включването на Дейвид Карузо към работата на П. Саловей и Дж. Мейер, в модела на емоционалната интелигентност са заложени четири компоненти, като способността за разбиране и регулиране на емоционалните процеси е разделена в два отделни подкомпоненти - „Разбиране на емоциите" и „Регулиране на емоциите" (Дрянкова, 2024). В модела на К. Петридис емоционалната интелигентност се разглежда като личностната черта, заемаща важно място в структурата на личността и отразяваща съвкупността от стабилни себевъзприятия и нагласи, свързани с типичното поведение и с емоционалните реакции в различни ситуации (Sfetcu, 2020).

Смесените модели на емоционалната интелигентност (Даниъл Голман, Рейвън Бар-Он) обединяват в една цялостна система от емоционални и социални компетентности когнитивните способности, личностните черти и поведенческите прояви (Ценов, 2017; Цветков, 2024). В модела на Д. Голман емоционалната интелигентност е обвързана със самомотивацията, емоционалната устойчивост, контрола на импулсите и способността за изграждане на ефективни междуличностни отношения (Голман, 2011; Culver, 1998; Янкулова, 2016). И днес моделът продължава да бъде популярен и в научните среди, но и в корпоративната практика, защото подчертава значението на емоционалната интелигентност не само за личностното развитие, но и за ефективното функциониране в социално-образователен и професионален контекст (Дрянкова, 2024; Цветков, 2024). Рейвън Бар-Он разработва модел на емоционално-социален интелект, в който въвежда понятието „коефициент на емоционалност" (Bar-On, 1997; 2006). В този модел се акцентира върху придобитите умения и личностните черти, а емоционалната интелигентност се тълкува като съчетание от интраперсонална (познаване и управление на себе си) и интерперсонална интелигентност (разбиране и взаимодействие с др.). Всичко това подпомага адаптацията и устойчивостта, като повишава и мотивацията в личния и професионалния живот.

Независимо от популярността на темата за емоционалната интелигентност, изследователите все още продължават да търсят единна и общоприета дефиниция. Постигнат е консенсус само по отношение на два ключови елемента, каквито са „способност" и „емоции" (Фърнам, 2012; Чаморо-Премусик, 2015). От тук произтичат доста трудности, свързани със създаването на надеждни инструменти за обективно измерване на субективни преживявания, както и установените до момента психометрични слабости, произтичащи от лошо конструирани инструменти (Фърнам, 2012). Независимо от тези методологически и други научноизследователски трудности общоприето е важното значение на емоционалната интелигентност за личностното развитие, ефективната комуникация, професионалната реализация и социалната адаптация.

Стрес и стратегии за справяне със стреса

Стресът е многопластово и сложно явление, което отразява динамичното взаимодействие между външни стимули и вътрешни психофизиологични процеси. Липсата на единна дефиниция в научната литература отразява неговата комплексност, както и множеството фактори, които го обуславят (Илиева, 2006). Различните подходи в обяснението на стреса варират от физиологични модели, през когнитивно-емоционални, до социално-психологически перспективи (Ригио, 2006). Още през 19 в. К. Бернар формулира

понятието хомеостаза, а У. Кенън го доразвива чрез концепцията „борба или бягство“, акцентирайки върху физиологичния отговор към заплаха (Fink, 2016). Х. Селие въвежда „общия адаптационен синдром“ (GAS) с три фази – аларма, устойчивост и изтощение, като прави разграничение между еустрес и дистрес (Robinson, 2018). Р. Лазарус критикува физиологичните модели и развива транзакционния модел, според който стресът зависи от когнитивната оценка – първична (оценка на заплахата) и вторична (оценка на ресурсите) (Krohne, 2001). По-късно, заедно с Д. Фолкман, въвежда идеята за копинг-стратегии: проблемно и емоционално-ориентирани (Lazarus & Folkman, 1984). В този модел се вписва и професионалният стрес, който зависи не толкова от обективните условия, колкото от индивидуалната интерпретация на ситуацията. Той може да повлияе неблагоприятно върху психичното здраве, мотивацията и трудовото изпълнение (Илиева, Найденова, 2010).

Професионалният стрес може да произтича както от личностни характеристики (диспозиционен стрес), така и от външни обстоятелства (ситуационен стрес), включително фактори извън работната среда, които често се пренасят в нея и обратно (Ригио, 2006). Сред основните източници на стрес в организацията са: Характерът на трудовите задачи – прекомерни изисквания, кратки срокове, продължителна концентрация водят до претоварване, което повишава физиологичния и психологически стрес и намалява удовлетвореността от работата; Недостатъчно натоварване – когато знанията и уменията на служителите не се използват пълноценно, това също се превръща в значим стресор, особено при висококвалифицирани кадри на рутинни позиции (Ригио, 2006); Липса на контрол – служители на по-ниски позиции често нямат възможност да влияят върху работния процес, което повишава стреса. Включването им в планиране и вземане на решения намалява напрежението и повишава ангажираността; Физически условия – шум, екстремни температури, лоша вентилация и нощен труд нарушават биологичните ритми и водят до умора и повишен риск от грешки; Междуличностни конфликти – напрежение с колеги или ръководители, лоша комуникация и засилена конкуренция могат да доведат до социални сблъсъци и емоционално изтощение (Fathulla et al., 2022; Ригио, 2006); Организационни промени – сливания, смяна на ръководство, технологични обновления често се възприемат като заплаха за стабилността и предизвикват адаптационни трудности и стрес (Илиева, 2006).

Освен от организационни фактори, професионалният стрес често произтича от личностните характеристики на служителите. Един от основните индивидуални предиктори е поведенческият модел Тип А – съвкупност от амбициозност, конкурентност, нетърпение и враждебност, които повишават риска от стресови заболявания, особено сърдечно-съдови (Thoresen & Powell, 1992). Макар да повишава уязвимостта към дистрес, този модел е свързан и с висока ефективност в натоварени и отговорни позиции (Ригио, 2006), но често води до работохолизъм. Друг важен личностен фактор е издръжливостта – способността да се възприемат стресиращи ситуации като предизвикателства, а не като заплахи. Издръжливите личности демонстрират по-добра адаптация и по-ниска заболеваемост (Britt et al., 2001). С нея е концептуално свързана и Аз-ефективността – вярата в собствените способности за контрол и справяне (Bandura, 1997). Високата самооценка за ефективност корелира с по-добро психично здраве и по-ниски нива на стрес, докато ниската ефективност увеличава риска от депресия, тревожност, емоционално изтощение и дезадаптивни поведения (Cordes & Dougherty, 1993; Ригио, 2006).

Стратегиите за справяне с професионалния стрес се делят на организационни и индивидуални. Организационните включват интервенции на ниво организация – подбор и разпределение на задачите според способностите на служителите, обучение и развитие,

предоставяне на автономия, конструктивно лидерство, подобряване на комуникацията и създаване на подкрепяща работна среда (Burke, 1993). Намаляването на наказателните практики, осигуряването на безопасни условия и укрепването на екипността също са ключови. Индивидуалните стратегии обхващат усилия на самия служител за справяне със стреса – чрез физическа активност, здравословен начин на живот, релаксация, медитация, биофийдбек, когнитивно преструктуриране и техники за управление на времето. Смяната на работната среда или ползването на отпуск имат краткосрочен ефект, докато изграждането на устойчиви когнитивни и поведенчески умения може да доведе до по-добра адаптация. Успешното справяне със стреса изисква комбиниран подход, който интегрира както организационни, така и индивидуални мерки. Целта е не само да се намалят негативните ефекти на стреса, но и да се подпомогне дългосрочното личностно и професионално развитие.

Организация на изследването

Основната цел на изследването е да се проучи как факторите, измерващи възприетата емоционална интелигентност предсказват избора на различните стратегии за справяне със стреса. За постигането на тази цел е съставена следната хипотеза: Очакваме, че факторите на емоционалната интелигентност ще предсказват статистически значимо различията в стратегиите за справяне със стреса.

Изследването е проведено онлайн чрез Гугъл Формс през периода май–юни 2025 г. Използвани са въпросници, разпространени сред респонденти от различни възрастови, образователни и професионални групи. Участието е доброволно, а подборът – на случаен принцип. В проучването участват 361 души, от които 82 мъже (22.7%) и 279 жени (77.3%). Най-многобройна е групата на участниците между 21 и 25 години (36%), следвана от тези до 20 години (33.8%) и над 25 години (30.2%). По образование най-много са студентите в бакалавърска степен (33.8%), следвани от участници с магистърска (19.1%) и средно образование (18.8%). В извадката са включени още обучаващи се в магистратура (15%), завършили бакалаври (11.6%) и докторанти (1.7%). По заетост 43.5% работят и учат, 28.5% само работят, 26% само учат, а 1.9% нито учат, нито работят.

За изследване на емоционалната интелигентност е използван „Въпросник за възприетата емоционална интелигентност“(Perceived Emotional Intelligence/ PEI), разработен на основата на Trait Meta-Mood Scale (Mayer & Salovey, 1995) и адаптиран за български условия от Л. Джалев (Джалев, 2024). Въпросникът включва 23 твърдения, обособени в четири подскали: Потискане на емоциите, Ориентация към емоциите, Яснота на емоционалните преживявания и Регулация на емоциите. Оценяването се извършва по 5-степенна Ликъртова скала (от „напълно несъгласен“ до „напълно съгласен“). За изследване на стратегиите за справяне със стреса е приложен „Въпросник за стратегиите за справяне със стреса“ на Дж. Латак (Latack, 1986, цит. по Илиева, 2006), разработен въз основа на транзакционния модел на стреса (Lazarus & Folkman, 1984). В български условия инструментът е апробиран от С. Илиева (Илиева, 2006), която извежда седем стратегии: Повишаване на усилията, Бягство от ситуацията, Увереност в успеха, Търсене на социална подкрепа, Промяна на ситуацията, Управление на времето и Примиряване със ситуацията. Въпросникът съдържа 28 твърдения, оценявани по 5-степенна Ликъртова скала (от „никога“ до „винаги“).

Анализ и дискусия на получените резултати

Получените резултати потвърждават очакването, че различните аспекти на ЕИ могат да обяснят значима част от вариацията в предпочитаните подходи за справяне със стреса. По-конкретно се оказа, че при „Работна ангажираност и продуктивност“ полученият модел е статистически значим и обяснява 12.1% от вариацията. Най-силен предиктор е „Регулиране на емоциите“ (β=0.215, p<.001), следва „Потискане на емоциите“ (β=0.205, p<.001) и накрая е „Ориентация към емоциите“ (β=0.106, p=0.047). Този резултат може да се интерпретира като доказателство, че умението за управление и контрол на емоционалните състояния, подпомага успешното справяне с предизвикателствата. Подобни изводи са направени и в друго изследване (Fteiha и Awwad, 2020), където се констатира съществуването на положителна връзка между ЕИ и активните копинг-стратегии. Цитира се и друго изследване (Fernández-Martínez et al., 2019), в хода на което е установено, че студенти с по-високи нива на ЕИ демонстрират активна ангажираност и продуктивно справяне в по-голяма степен. По фактора „Избягващи стратегии“ установената обяснителна сила на изведения статистически значим модел е 7.4%. Тук „Регулиране на емоциите” (β=0.163, p=0.004) и „Яснота на емоционалните преживявания” (β=0.293, p <.001) се оказват значими предиктори, като приносът на „Яснота на емоционалните преживявания” е най-значим. Този резултат е интересен, тъй като показва, че по-добрата осъзнатост и по-доброто разбиране на емоциите, не винаги води до адаптивни стратегии. Това е така, защото в определени случаи осъзнаването може да стимулира по-силно желание за избягване на неприятната ситуация. Потвърждение на това наблюдение се открива в изследване (MacCann et al., 2022), в хода на което се установява, че хора с по-висока ЕИ обикновено използват избягващи стратегии в по-малка степен, както и в друго проучване (Zhylin, 2024), където се отбелязва, че по-ниските нива на ЕИ се свързват с по-честа употреба на дезадаптивни стратегии за справяне със стреса. Постигането на по-голяма емоционална яснота и осъзнатост може в някои случаи да доведе до избягващо поведение, като подобни реакции винаги трябва да се обясняват във връзка с непосредствения контекст, в който се проявяват. Най-висока обяснителна способност е отчетена при „Оптимистично преформулиране“, където моделът обяснява 16.7% от вариацията. Тук три фактора на ЕИ показват значим принос и това са „Потискане на емоциите” (β=0.231, p<.001), „Регулиране на емоциите” (β=0.308, p<.001) и „Яснота на емоционалните преживявания” (β=0.150, p=0.011). Най-силен ефект отново има „Регулиране на емоциите”, което кореспондира на теоретичните предположения и резултатите от проведени изследвания (Lacomba-Trejo et al., 2022; Soni, 2023), че умението да се управляват емоциите е в подкрепа на усилията да се правят положителни интерпретации на стресовите ситуации. Освен това е добре известно, че ЕИ се свързва с прилагането на добре развити умения за планиране, позитивно преосмисляне и търсене на социална подкрепа. Постигането на по-висока ЕИ се опира на по-честата употреба на адаптивни стратегии за справяне, което намалява случаите, в които се прибягва до дезадаптивни форми за преодоляване на трудности.

Ограничения и практическа насоченост на проведеното изследване

Настоящото изследване има няколко ограничения, свързани с неравномерния и хетерогенен характер на извадката, което ограничава възможността за обобщаване на резултатите. При работа със самооценъчни инструменти съществува риск от социално желателни, непълни, повърхностни или механично дадени отговори от страна на изследваните лица. При апробиране на научни инструменти в нов социо-културен контекст могат да настъпят изменения във факторната структура, а това може да затрудни

съпоставянето с предложеното факторно решение в оригиналния модел. Въпреки посочените ограничения обаче, изследването има и някои практико-приложни измерения. Получените резултати могат да бъдат използвани при разработване на обучителни и управленски програми за развитие на емоционалната интелигентност, за насърчаване на употребата на адаптивни стилове на хумор и за прилагане на подходящи стратегии за справяне със стреса съобразно специфичните особености на организационната среда.

Библиография

Голман, Д. Емоционалната интелигентност. София: Изток-Запад, 2011.

Джалев, Л. Емоционалната интелигентност. София: НБУ, 2024.

Дрянкова, Д. Дипломна работа за придобиване на ОКС „Магистър“ на тема: „Емоционална интелигентност и кариерно развитие в променяща се организационна среда“. София: СУ „Св. Кл. Охридски“, ФФ, Катедра Психология, 2024.

Илиева, Сн. Организационна култура. Същност, функции и промяна. София: УИ „Св. Кл. Охридски“, 2006.

Илиева, Сн., В. Найденова. Стрес и здравно поведение в университетска среда. София: ГСУ, ФФ, Кн. Психология, Т. 99, с. 63-90, 2010.

Ригио, Е. Р. Въведение в индустриалната/ организационната психология. София: Дилок, 2006.

Фърнам, Е. Индивидуалните различия на работното място. София: Изток-Запад, 2012.

Ценов, М. Емоционална интелигентност и стилове на хумор в процеса на себеприемане и приемане от другите. София: УИ „Св. Кл. Охридски“, 2017.

Ценов, М., Таир, Е. Българска адаптация на въпросник за стилове на хумор. Психологични изследвания, Т. 20, 4, с. 525-533, 2017. ISSN 2367-9174 (Online).

Цветков, П. Дипломна работа за придобиване на ОКС „Бакалавър” на тема: „Ролята на емоционалната интелигентност за кариерните предпочитания при студенти“. София: СУ „Св. Кл. Охридски“, ФФ, Спец. Психология, 2024.

Чаморо-Премусик, Т. Диференциална психология, София: Изток-Запад, 2015.

Янкулова, Й. Педагогическа психология. София: Парадигма, 2016.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.

Bar-On, R. (1997). The emotional quotient inventory: A test of emotional intelligence, Toronto, Canada, Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotion-social intelligence. In:Psicothema, 18, pp. 13-25.

Britt, T. W., Adler, A. B. & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. In:Journal of Occupational Health Psychology, 6 (1), pp. 53–63.

Burke, R. J. (1993). Work-family stress, conflict, coping, and burnout in police officers. Stress Medicine, 9(3), 171–180.

Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. In:The Academy of Management Review, 18 (4), pp. 621–656.

Culver, D. (1998). A review of Emotional Intelligence by Daniel Goleman: Implications for technical education. In FIE '98. 28-th Annual Frontiers in Education Conference. Moving from 'Teacher-Centered' to 'Learner-Centered' Education. Conference Proceedings (Vol. 2, pp. 855–860). IEEE.

Fathulla, A. & Ahmad, A. (2022). The Influence of Interpersonal Conflict, Job Stress, and Work Life Balance on Employee Turnover Intention. In:International Journal of Management Science and Engineering Management. Vol-8, pp. 1-13. 10.22161/4.2.1.

Fink, G. (2016). Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress.

Krohne, H.W. (2001) Stress and Coping Theories. The International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, 22, pp. 15163-15170.

Lacomba-Trejo, L., Sanz-Carrillo, C., Pérez-Marín, M. & Montoya-Castilla, I. (2022). Emotional intelligence and coping strategies in the Spanish population: A cross-sectional study. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19 (12), pp. 7134.

Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer.

MacCann, C., Jiang, Y., Brown, L. E. R., Double, K. S., Bucich, M. & Minbashian, A. (2022). Emotional intelligence predicts academic performance: A meta-analysis. Frontiers in Psychology, 13, 835819. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.835819.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp. 3–34). Basic Books.

Robinson, A. (2018). Let's Talk About Stress: History of Stress Research. Review of General Psychology, 22, 10.1037/gpr0000137.

Sfetcu, N. (2020). Models of Emotional Intelligence - Emotional Intelligence in Research and Education. 10.13140/RG.2.2.34890.18887.

Soni, R., Agrawal, J. P., Meena, M., Dave, L., & Sahu, S. (2023). Emotional Intelligence, Coping Strategies, and Perceived Stress among Doctors during SARS-CoV-2 Pandemic. In: Journal of Mental Health and Human Behaviour, 28(1), 37–41. https://doi.org/10.4103/jmhhb.jmhhb_255_21

Fteiha, M. & Awwad, A. (2020). Emotional intelligence and its relationship with stress coping style. In: Research in Psychology and Behavioral Sciences, 8 (1), pp. 1–8. https://doi.org/10.12691/rpbs-8-1-1.

Thoresen, C. E. & Powell, L. H. (1992). Type A behavior pattern: New perspectives on theory, assessment, and intervention. In: Journal of Consulting and Clinical Psychology, 60 (4), pp. 595–604.

Zhylin, O. (2024). Emotional intelligence and stress coping strategies: A review. In: Psychology and Education Journal, 61 (2), pp. 45–56

ВЗАИМОВРЪЗКИ МЕЖДУ ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ И СТИЛОВЕТЕ НА ХУМОР

Петър Цветков, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

ASSOCIATIONS BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND HUMOR STYLES

Petar Tsvetkov, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski“

Резюме: През 2025 г. посредством платформата Google Forms е проведено онлайн изследване с участието на 361 респонденти. Стиловете на хумор са изследвани чрез Въпросника за стиловете на хумор (Humor Styles Questionnaire), разработен от R. Martin и колеги (Martin et al., 2003) и адаптиран за български условия от М. Ценов и Е. Таир (Ценов, Таир, 2017), който измерва четири стила на хумор: доброжелателен и себеутвърждаващ (адаптивни), както и агресивен и себеразрушителен (дезадаптивни). Възприетата емоционална интелигентност е измерена чрез Въпросника за възприетата емоционална интелигентност (Perceived Emotional Intelligence), базиран на Trait Meta-Mood Scale, разработен от J. Mayer и P. Salovey (Mayer & Salovey, 1995) и адаптиран за български условия от Л. Джалев (Джалев, 2024), който изследва ориентацията към емоциите, яснотата на емоционалните преживявания, регулирането и потискането на емоциите. Резултатите показват, че себеутвърждаващият хумор е положително свързан с регулирането и потискането на емоциите, но отрицателно – с яснотата на емоционалните преживявания, което предполага компенсаторна функция при овладяването на по-слабо осъзнати емоции. Себеразрушителният хумор се характеризира с по-ниска склонност към потискане и по-висока яснота на емоционалните преживявания, съчетани с по-дезадаптивни форми на емоционално изразяване. Доброжелателният хумор е в значима корелация с ориентацията към емоциите, както и с тяхното регулиране и потискане, което го очертава като тясно свързан с основните компоненти на емоционалната компетентност.

Ключови думи: стилове на хумор, емоционална интелигентност, организационна среда

Abstract: In 2025, an online study was conducted using Google Forms with 361 participants. Humor styles were assessed using the Humor Styles Questionnaire (HSQ), developed by R. Martin and colleagues (Martin et al., 2003) and adapted for the Bulgarian context by M. Tsenov and E. Tair (Tsenov & Tair, 2017). The questionnaire measures four humor styles: affiliative and self-enhancing (adaptive), as well as aggressive and self-defeating (maladaptive). Perceived emotional intelligence was measured using the Perceived Emotional Intelligence Questionnaire, based on the Trait Meta-Mood Scale developed by J. Mayer and P. Salovey (Mayer & Salovey, 1995) and adapted for the Bulgarian context by L. Dzhalev (Dzhalev, 2024), which assesses orientation toward emotions, emotional clarity, emotion regulation, and emotion suppression. The results indicate that self-enhancing humor is positively associated with emotion regulation and emotion suppression, but negatively associated with emotional clarity, suggesting a compensatory function of this humor style in managing less consciously perceived emotions. Self-defeating humor is characterized by a lower tendency toward emotion suppression and higher emotional clarity, combined with more maladaptive forms of emotional expression. Affiliative humor shows significant associations with orientation toward emotions, as well as with emotion regulation and emotion suppression, highlighting this humor style as closely related to the core components of emotional competence.

Keywords: humor styles, emotional intelligence, organizational environment

Емоционална интелигентност

Понятието за емоционална интелигентност е първоначално въведено от Х. Лойнер (Leuner, 1966), а по-късно е доразвито от Уейн Пейн (Payne, 1983/1986). В научната литература за негови основоположници се приемат П. Саловей и Дж. Мейер, чиито идеи по-късно са популяризирани и доразвити от Д. Голман, Р. Бар-Он, К. Петридес и др. (Голман, 2011; Bar-On, 2006; Ценов, 2017). Добре утвърдени са няколко модели на емоционалната интелигентност. В модела, предложен от П. Саловей и Дж. Мейер, емоционалната интелигентност се разглежда като йерархично организирана когнитивна способност. В основата ѝ са разположени уменията за възприемане и изразяване на емоции, по средата са

мисловните процеси, а на върха е поставена способността за разбиране и регулиране на емоционалните процеси (Salovey & Mayer 1997; Ценов, 2017). По-късно и след включването на Дейвид Карузо към работата на П. Саловей и Дж. Мейер, в модела на емоционалната интелигентност са заложени четири компоненти, като способността за разбиране и регулиране на емоционалните процеси е разделена в два отделни подкомпоненти - „Разбиране на емоциите" и „Регулиране на емоциите" (Дрянкова, 2024). В модела на К. Петридис емоционалната интелигентност се разглежда като личностната черта, заемаща важно място в структурата на личността и отразяваща съвкупността от стабилни себевъзприятия и нагласи, свързани с типичното поведение и с емоционалните реакции в различни ситуации (Sfetcu, 2020).

Смесените модели на емоционалната интелигентност (Даниъл Голман, Рейвън Бар-Он) обединяват в една цялостна система от емоционални и социални компетентности когнитивните способности, личностните черти и поведенческите прояви (Ценов, 2017; Цветков, 2024). В модела на Д. Голман емоционалната интелигентност е обвързана със самомотивацията, емоционалната устойчивост, контрола на импулсите и способността за изграждане на ефективни междуличностни отношения (Голман, 2011; Culver, 1998; Янкулова, 2016). И днес моделът продължава да бъде популярен и в научните среди, но и в корпоративната практика, защото подчертава значението на емоционалната интелигентност не само за личностното развитие, но и за ефективното функциониране в социално-образователен и професионален контекст (Дрянкова, 2024; Цветков, 2024). Рейвън Бар-Он разработва модел на емоционално-социален интелект, в който въвежда понятието „коефициент на емоционалност" (Bar-On, 1997; 2006). В този модел се акцентира върху придобитите умения и личностните черти, а емоционалната интелигентност се тълкува като съчетание от интраперсонална (познаване и управление на себе си) и интерперсонална интелигентност (разбиране и взаимодействие с др.). Всичко това подпомага адаптацията и устойчивостта, като повишава и мотивацията в личния и професионалния живот.

Независимо от популярността на темата за емоционалната интелигентност, изследователите все още продължават да търсят единна и общоприета дефиниция. Постигнат е консенсус само по отношение на два ключови елементи, каквито са „способност" и „емоции" (Фърнам, 2012; Чаморо-Премусик, 2015). От тук произтичат доста трудности, свързани със създаването на надеждни инструменти за обективно измерване на субективни преживявания, както и установените до момента психометрични слабости, произтичащи от лошо конструирани инструменти (Фърнам, 2012). Независимо от тези методологически и други научноизследователски трудности общоприето е важното значение на емоционалната интелигентност за личностното развитие, ефективната комуникация, професионалната реализация и социалната адаптация.

Хумор и стилове на хумор

Хуморът се разглежда като многопластов феномен, притежаващ когнитивни, социални и културни измерения (Feingold & Mazzella, 1993; Ценов, 2017). Въпреки че често се асоциира със смеха, той представлява по-скоро познавателен процес, докато смехът е неволева емоционална реакция (Polimeni & Reiss, 2006). Хуморът изпълнява важни социални функции, улеснява изграждането на взаимоотношения, подобрява груповата сплотеност и позитивната комуникация (Meyer, 1997; Decker, 1987). Той е средство за регулиране на напрежението, за насърчаване на креативността и дори за увеличаване на продуктивността (Avolio et al., 1999). Въпреки това, хуморът може да има и деструктивен потенциал, особено когато се използва за принизяване (Ford & Ferguson, 2004; Ценов, 2017).

Хуморът е универсално човешко явление, присъстващо във всички култури и проявяващо се още от ранна детска възраст (Polimeni & Reiss, 2006). От Античността насам той се тълкува по различен начин – като морална опасност при Платон, добродетелна забава при Аристотел и реторическо средство при Цицерон (Lintott, 2016; Sandling, 2021), докато през Средновековието се възприема като заплаха за морала (Attardo, 2017). През Новото време Хобс, Кант и Шопенхауер го обясняват съответно като страст, игра на представи и резултат от когнитивно несъответствие (Morreall, 2024). В психоаналитичната перспектива Фройд вижда в хумора средство за психично разтоварване и символична победа на Егото (Lefcourt, 2001; Martin, 1998), а автори като Франкъл и Мей подчертават ролята му за себеирония и преодоляване на страданието (Франкъл, 2011; Мей, 2014). Съвременните теории за несъответствието и превъзходството (Martin, 2007; Zhan, 2012; Wills, 1981; Meyer, 1997) го разглеждат като когнитивен и социален механизъм, чрез който се изграждат идентичност, групова кохезия и психологическа адаптация.

От психологическа гледна точка хуморът се разбира като когнитивно-емоционален процес, свързан с личностни ресурси като устойчивост, самоирония и умения за справяне (Франкъл, 2011; Lefcourt, 2001). Той подпомага емоционалната регулация и адаптивното функциониране в социален контекст, като служи и за посредник в междуличностната комуникация, като чрез него могат да се изразяват сложни и дори противоречиви послания, особено в напрегнати ситуации. Хуморът може да редуцира напрежението и да смекчава конфликти, но също така да действа агресивно – чрез сарказъм и подигравки (Martin, 2007), което подчертава неговата амбивалентност. Според модела на Р. Мартин и колеги (Martin et al., 2003) се разграничават четири стила – доброжелателен, себеутвърждаващ, агресивен и себеразрушителен, които варират по адаптивност и насоченост. В българския контекст хуморът се разглежда както като форма на социално поведение, така и като израз на креативност и позитивна нагласа (Андреев, 2008; Велева, 2012; Ценов, 2017).

Организация на изследването и анализ на получените резултати

Основната цел на изследването е да се проучат взаимовръзките между емоционалната интелигентност и стиловете на хумор. За постигането на тази цел е съставена следната хипотеза: Очакваме, че емоционалната интелигентност ще има статистически значими връзки със стиловете на хумор.

Изследването е проведено онлайн чрез платформата Гугъл Формс периода май–юни 2025 г. Използвани са въпросници, разпространени сред респонденти от различни възрастови, образователни и професионални групи. Участието е доброволно, а подборът – на случаен принцип. В проучването участват 361 души, от които 82 мъже (22.7%) и 279 жени (77.3%). Най-многобройна е групата на участниците между 21 и 25 години (36%), следвана от тези до 20 години (33.8%) и над 25 години (30.2%). По образование най-много са студентите в бакалавърска степен (33.8%), следвани от участници с магистърска (19.1%) и средно образование (18.8%). В извадката са включени още обучаващи се в магистратура (15%), завършили бакалаври (11.6%) и докторанти (1.7%). По заетост 43.5% работят и учат, 28.5% само работят, 26% само учат, а 1.9% нито учат, нито работят.

За изследване на емоционалната интелигентност е използван „Въпросник за възприетата емоционална интелигентност“ (Perceived Emotional Intelligence/ PEI), разработен на основата на Trait Meta-Mood Scale (Mayer & Salovey, 1995) и адаптиран за български условия от Л. Джалев (Джалев, 2024). Въпросникът включва 23 твърдения, обособени в четири подскали: Потискане на емоциите, Ориентация към емоциите, Яснота на емоционалните преживявания и Регулация на емоциите. Оценяването се извършва по 5-

степенна Ликъртова скала (от „напълно несъгласен“ до „напълно съгласен“). Стиловете на хумор са измерени чрез „Въпросник за стиловете на хумор“ (Humor Styles Questionnaire – HSQ), създаден от Р. Мартин и колеги (Martin et al., 2003), апробиран за български условия от М. Ценов и Е. Таир (Ценов, Таир, 2017). Използвана е съкратена версия с 20 твърдения (по пет за всеки стил): доброжелателен, себеутвърждаващ, агресивен и себеразрушителен. Отговорите се оценяват по 5-степенна Ликъртова скала.

Резултати и дискусия

Получените резултати от настоящото изследване показват, че „Себеутвърждаващ хумор“ е положително свързан както с „Регулиране на емоциите“ ($r=0.56$, $p<.001$), така и с „Потискане на емоциите“ ($r=0.15$, $p<.01$). Това показва, че индивидите, които използват адаптивни и насочени към повишаване на психичното благополучие форми на хумор, са склонни едновременно да владеят своите емоции и добре да ги контролират в социални ситуации. Интересно е, че същият стил на хумор е отрицателно свързан с „Яснота на емоционалните преживявания“($r=–0.18$, $p<.001$). Това може да се обясни с факта, че използването на себеутвърждаващ хумор, може да служи като компенсаторен механизъм, който позволява справяне с по-слабо осъзнати емоции чрез позитивно преосмисляне и социална подкрепа.

При „Себеразрушителен хумор“ се очертават противоположни тенденции. Отрицателната му връзка с „Потискане на емоциите” ($r=–0.16$, $p<.01$) показва, че хората, които прибягват до самоирония и самоунищожителни шеги, са по-малко склонни да задържат емоциите си, като вместо това, те ги проявяват външно чрез хумористични стратегии. Положителната му връзка с „Яснота на емоционалните преживявания“ ($r=0.26$, $p<.01$) може да се интерпретира като индикатор, че тези индивиди често осъзнават емоциите си, но ги изразяват по дезадаптивен начин, за да прикрият уязвимостта си.

„Доброжелателен хумор“ е в корелация с „Ориентация към емоциите“ ($r=0.14$, $p<.01$), „Потискане на емоциите“ ($r=0.22$, $p <.001$) и „Регулиране на емоциите“ ($r=0.13$, $p<.01$), което предполага, че този стил е дълбоко вкоренен в структурата на емоционалната компетентност. Хората, които проявяват доброжелателен хумор, едновременно обръщат внимание на емоциите (собствени и чужди), регулират собствените си преживявания и умеят да ги поставят в социално приемливи рамки.

Ограничения и практическа насоченост на проведеното изследване

Настоящото изследване има няколко ограничения, свързани с неравномерния и хетерогенен характер на извадката, което ограничава възможността за обобщаване на резултатите. При работа със самооценъчни инструменти съществува риск от социално желателни, непълни, повърхностни или механично дадени отговори от страна на изследваните лица. При апробиране на научни инструменти в нов социо-културен контекст могат да настъпят изменения във факторната структура, а това може да затрудни съпоставянето с предложеното факторно решение в оригиналния модел. Въпреки посочените ограничения обаче, изследването има и някои практико-приложни измерения. Получените резултати могат да бъдат използвани при разработване на обучителни и управленски програми за развитие на емоционалната интелигентност, за насърчаване на употребата на адаптивни стилове на хумор и за прилагане на подходящи стратегии за справяне със стреса съобразно специфичните особености на организационната среда.

Библиография

Андреев, Б. Връзките на чувството за хумор с някои от факторите на субективното благополучие. Психологически изследвания, 1, с. 169-178, 2008.

Велева, А. Педагогика на творчеството. Русе: УИ на РУ „Ангел Кънчев", 2012.

Голман, Д. Емоционалната интелигентност. София: Изток-Запад, 2011.

Джалев, Л. Емоционалната интелигентност. София: НБУ, 2024.

Дрянкова, Д. Дипломна работа за придобиване на ОКС „Магистър" на тема: „Емоционална интелигентност и кариерно развитие в променяща се организационна среда". София: СУ „Св. Кл. Охридски", ФФ, Катедра Психология, 2024.

Мей, Р. Човек в търсене на себе си. София: Изток-Запад, 2014.

Франкъл, В. Воля за смисъл. Леге Артис, 2011.

Фърнам, Е. Индивидуалните различия на работното място. София: Изток-Запад, 2012.

Ценов, М. Емоционална интелигентност и стилове на хумор в процеса на себеприемане и приемане от другите. София: УИ „Св. Кл. Охридски", 2017.

Ценов, М., Таир, Е. Българска адаптация на въпросник за стилове на хумор. Психологични изследвания, Т. 20, 4, с. 525-533, 2017. ISSN 2367-9174 (Online).

Цветков, П. Дипломна работа за придобиване на ОКС „Бакалавър" на тема: „Ролята на емоционалната интелигентност за кариерните предпочитания при студенти". София: СУ „Св. Кл. Охридски", ФФ, Спец. Психология, 2024.

Чаморо-Премусик, Т. Диференциална психология, София: Изток-Запад, 2015.

Янкулова, Й. Педагогическа психология. София: Парадигма, 2016.

Attardo, S. (2017). The Routledge handbook of language and humor. New York, NY: London: Routledge.

Avolio, B. J., Howell, J. M. & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. Academy of Management Journal, 42 (2), pp. 219 –227.

Bar-On, R. (1997). The emotional quotient inventory: A test of emotional intelligence, Toronto, Canada, Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotion-social intelligence. Psicothema, 18, pp. 13-25.

Culver, D. (1998). A review of Emotional Intelligence by Daniel Goleman: Implications for technical education. In FIE '98. 28-th Annual Frontiers in Education Conference. Moving from 'Teacher-Centered' to 'Learner-Centered' Education. Conference Proceedings (Vol. 2, pp. 855–860). IEEE.

Decker, W. H. (1987). Managerial humor and subordinate satisfaction. Social Behavior and Personality: An International Journal, 15 (2), pp. 221–224.

Feingold, A., & Mazzella, R. (1993). Preliminary validation of a multidimensional model of wittiness. Journal of Personality, 61, pp. 439-456.

Ford, T. & Ferguson, M. (2004). Social Consequences of Disparagement Humor: A Prejudiced Norm Theory. Personality and social psychology review: an official journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc., 8, pp. 79-94.

Lefcourt, H. M. (2001). Humor: The psychology of living buoyantly. Kluwer Academic Publishers.

Leuner, H. (1966) Emotional Intelligence and Emancipation. A Psychodynamic Study on Women. Prax Kinder Psychology, 15, pp. 196-203.

Martin, R. A. (1998). Approaches to the sense of humor: A historical review. In W. Ruch (Ed.), The sense of humor: Explorations of a personality characteristic (pp. 15–60). Walter de Gruyter & Co.

Martin, R. A. (2007). The psychology of humor: An integrative approach.

Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J. & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. Journal of Research in Personality, 37 (1), pp. 48–75.

Mayer, J. & P. Salovey (1995). Emotional intelligence and construction and regulation of feelings. Applied & Preventive Psychology, 4, pp. 197-208. Cambridge University Press. Printed in the USA.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp. 3–34). Basic Books.

Meyer, J. C. (1997). Humor in member narratives: Uniting and dividing at work. Western Journal of Communication, 61 (2), pp. 188-208.

Morreall, J. (2024). Philosophy of Humor. The Stanford Encyclopedia of Philosophy Edward, N. Z. & U. Nodelman (Eds.).https://plato.stanford.edu/archives/fall2024/entries/humor/.

Payne, W.L. (1983/ 1986). A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire. Dissertation Abstracts International, 47, pp. 203A. (University microfilms No. AAC 8605928).

Polimeni, J. & Reiss, J. P. (2006). The First Joke: Exploring the Evolutionary Origins of Humor. Evolutionary Psychology, 4.

Sandling, J. (2021). Cicero On Humour And Laughter. Available at https://jonathansandling.com/cicero-on-humour-and-laughter/. Visited on May 5, 2025.

Sfetcu, N. (2020). Models of Emotional Intelligence - Emotional Intelligence in Research and Education. 10.13140/RG.2.2.34890.18887.

Wills, T. A. (1981). Downward comparison principles in social psychology. Psychological Bulletin 90, pp. 245–271.

Zhan, L. (2012). Understanding humor based on the incongruity theory and the cooperative principle. Studies in Literature and Language, 4 (2), pp. 94–98.

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ПСИХИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ ПОСРЕДСТВОМ ПРИЛАГАНЕ НА РЕГУЛАЦИОННО ЛИДЕРСКО ПОВЕДЕНИЕ, ЗАИМСТВАНО ОТ ДЗЕН-ПРАКТИКИ

Никол Василева, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

PRECONDITIONS FOR MENTAL WELL-BEING AS A RESULT OF IMPLEMENTING REGULATORY LEADERSHIP BEHAVIOUR, LOANED FROM ZEN PRACTICES

Nicole Vasileva, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski“

Резюме: За да може една социална атмосфера в работен контекст да бъде в състояние да хармонизира евдемонично динамичните процеси на променливост и неопределеност, се явява естествената необходимост от регулирано прилагане на определени личностни качества от участниците в нея. Характерни прояви, използвани като инструмент за изразяване са наличието на: самообладание, базирано на идеята за преходността на събитията; себерефлексия, без привързване към собствения образ; осъзнатост, насочена към взаимосвързаността на ангажираните субекти. В настоящото проучване изброените черти се разглеждат като личностно изграждащи се лидерски умения, заимствани от значими за Дзен будизма принципи за ежедневно приложение, на които се набляга от практикуващите го. Методологията на изследването включва качествен контент-анализ на част от резултатите от проведено крос-културно полуструктурирано интервю с общо 15 изследвани лица, практикуващи Дзен будистки практики с различен интензитет и опитност от България, Европа и Азия, съпоставени с резултатите от интервюта с четирима американски практикуващи Дзен лидери, относно влиянието на понижените нива на емоционална привързаност към Дзен практиката спрямо благополучното развитие на адаптивни лидерски качества.

Ключови думи: саморегулация, майндфулнес, Дзен будистки практики, лидерски умения, деперсонализация, идентификация

Abstract: In order for a social atmosphere in a workplace context to be capable of harmonizing the eudaimonic dynamic processes of variability and uncertainty, there is a natural necessity for regulated application of certain personality traits by the participants. Characteristic manifestations used as a tool for expression include: equanimity based on the idea of the transience of events; self-reflection, without attachment to one's own image; awareness directed towards the interconnectedness of the engaged subjects. In the present study the listed traits are considered as personal formative leadership skills, loaned from significant principles of Zen Buddhism for daily approach applyment, which are emphasized by its practitioners. The research methodology includes qualitative content analysis of part of the results from a cross-cultural semi-structured interview with a total of 15 respondents involved in Zen Buddhism practices with diverse intensity and experiences from Bulgaria, Europe, and Asia, juxtaposed with the results of interviews with four American Zen leaders regarding the influence of reduced levels of emotional attachment to the Zen practice on the successful development of adaptive leadership qualities.

Keywords: self-regulation, mindfulness, Zen Buddhism practices, leadership skills, depersonalization, identification

Въведение

В динамичното време на множество промени в заобикалящата ни среда и изискванията за подмяна или актуализация на опитности, адаптацията и мобилизация на стратегиите за справяне често се свеждат до автопилотни посоки на изразходвано по-малко усилие, като изолация, консуматорско вентилиране или комуникационно потискане. За да функционира една институция, фирма или бранд на по-оптимално и креативно равнище, управлението на ресурсите би следвало да подчертае и нуждите на персонала за стремеж към благополучие.

При заемане на ръководна позиция в работна група или общност, която се стреми към усъвършенстване и развиване на творческия потенциал на дадена идея и достигането й до

повече заинтересовани лица, които да бъдат заинтригувани от посланията й, делегирането на конкретни задачи понякога не е достатъчно за нейното изпълнение. Необходимо е известна част от инструментариума за лидерско регулационно поведение да бъде прилаган както от съответните управленски роли, така и от участниците в останалите звена по извършване на конкретните дейности. Подходящо би било с цел справяне, регулиране и осъществяване на поставена задача, да се подтиква и развитието на съответните умения, т.к. те не могат да бъдат усвоени и приложени на работното място, ако преди това не са упражнявани от колегията или служителите и в собствения им живот.

Съзнателният избор за благополучие на работното място може ефективно да се насочва към тези хора в организацията, които имат изградена себерефлексивност, но могат да изпитват известни затруднения с обработката на емоции от негативния спектър на корпоративния свят. Има пътища, по които може да се поеме и които позволяват на хората да живеят с тези емоции, дори използвайки ги, за да видят какво може да открият в тях, което да бъде интересна и положителна перспектива. Дзен будистките практики предлагат „медитация на вниманието“ или практикуване на майндфулнес, целяща придобиване на осъзнаване на това, което се случва в момента, интеграция на уравновесеност, тишина, недуалистичност, непривързаност и др. (Baccarani, Mascherpa & Minozzo, 2013)

Предназначение

Целта на това проучване е да съпостави и проследи взаимовръзките на получените резултати от две качествени изследвания относно проявените ефекти и оказани влияния от практикуване на Дзен медитации, което да предостави приложна информираност относно ползите и рисковете от интеграция на Дзен принципи на работното място.

Появяващата се литература в организационната психология и мениджмънт предполага, че майндфулнес медитацията се свързва с по-добро функциониране на работното място и по данни от изследвания върху професионалисти в сферата на човешките услуги развиването на устойчивост и осъзнатост може да помогне за предотвратяване на психологическо изтощение и вторичен травматичен стрес в трудовия и организационен контекст. (Hilton et al, 2017)

Методология

В първото проведено изследване са включени общо три групи (15 човека) като критерият за хората от групите е те да практикуват Дзен будизъм. Първа група са практикуващи от Азия, втора група от Европа и трета група от България. Всяка група е съставена от пет субекта на изследването, общо петнайсет души. Всички респонденти са дали своето информирано съгласие да бъде осъществена обработка на техните отговори. В групите присъстват както авторитети от Дзен будисткото обучение, лечение, култура, антропология или изкуство, така и Дзен практикуващи от години и начинаещи. От проведеното полуструктурирано интервю, по темата бяха използвани три въпроса отговарящи на качественото изследване и един тематичен (4 въпрос).

В резултат от запознаването Ви с Дзен, имал/а ли сте период, в който сте бил/а обзет/а или завладян/а от прилагането му?

Стигал/а ли сте до състояния на ниска емоционална привързаност спрямо близки хора, любими ваши места, предмети и други притежания?

Бихте ли казали, че сте преживял някога или преживявате „Загуба на чувството за Аз-а си?“ (В пояснение, все едно усещането за его да е напълно притихнало)

Какво научихте и какво прилагате от него (Дзен) в ежедневието си?

Във второто изследване са включени 4 практикуващи лидери от Америка, които играят ръководни роли в различни Дзен общности и са се ангажирали с ръководни и/или обучителни роли извън тях, включително ролите на университетски преподавател, председател на конференция, филмов директор и президент с нестопанска организация. Те имат опит в работа с и без извършване на лидерски роли в агробизнеса, образованието, неправителствения сектор и правителствени среди. Коментарите, относно его състоянията на и.л. са извлечени от транскриптите на интервютата и организирани по теми, които са в посока на:

1. Взаимозависимост на човека със средата му;
2. Непостоянството като състоянието на постоянна промяна;
3. Празнота, или липсата на обективно Аз. (Fagan, 2020).

Резултати

Наблюдават се съществени прилики в посочените отговори на въпросите, свързани с това как самите и.л. възприемат образа, който представят. Ясно се разграничава обособяването на лидерска, монашеска или друга роля, която се разиграва със завишено внимание към вероятността тя да бъде пренесена или прикрепяна към личността на човек. В първото изследване се описва като идентификация с изграден образ, символ, учител или диспозиция, а във второто като прекомерно засилени нарцистични черти в лидерското поведение и обсесия по него сред последователите му.

Таблица 1. Статистика на положителните отговори

Индекс	I група от Азия	II група от Европа	III група от България
Идентификация – въпрос 1 – фиксация в/у дадената практика	4	4	3
Дереализация – въпрос 2 – непривързаност към обекти	4	3	2
Деперсонализация – въпрос 3 – чувство за разделение на Аз-а	5	4	3

Фиксация върху Дзен обземане, базирано на интроспекцията на респондентите, се забелязва при почти всички респонденти, като при респондентите от България е по-слабо изразима или неосъзната. При обособената група с прилики в тяхното начално обкръжение и вероятностна флуидна идентификационна самоосъзнатост, се наблюдават различни периоди, честота и интензитет на проявление. И при четиримата от Азия и Европа е било най- силно изразено в началото на практиката им, с различна продължителност от няколко години (≈ 1 – 5). Изразява се по различни начини чрез упорство, удовлетворение от гордост и усещане за превъзходство. Двама участника от първото и второто изследване отбелязват опасностите от смесването на ролята с личността.

Респондент от Китай: „Абсолютно идентификацията се случва, но ако не се обръща внимание, може да изчезне. Тя изчаква да се появиш, но ти трябва да бъдеш готов и изключително внимателен когато практикуваш, да бъдеш наясно, че супер егото може да израсне в гигантско, защото ако не следиш внимателно, когато практикуваш толкова засилено, ти можеш да усетиш превъзходство. Не е лесно, но трябва да си напълно наясно.''

Респондент от Америка: „ Мисля, че един от проблемите, с които се сблъскват учителите по дзен, е… ако се опитваш да изпълниш това усещане за това кой си, ставаш помпозен и човек, който се преструва - но зад всичко това знаеш, че си грешник като всички останали. Думата за „грях“ на иврит буквално означава „пропусната цел“. В Америка днес, каза той, често мислим за „греховник“ като за „лош човек“, но ако концептуализираме греха като пропусната цел, това е много по-полезно. Всички ние пропускаме целта и винаги ще го правим.“ (Fagan, 2020)

В Дзен практиката тези черти могат да се предизвикат от буквалното тълкуване на писанията и затруднение при прескачане на прага на логиката, например при запознанство с коани. Наблюдава се в ориентировъчния етап при запознанство с практиката, както и след повече време на практикуване като вече флуидна идентификационна осъзнатост. Проявени са известни рискове от задържане на този етап, забелязвани като последствие от изявената привързаност на последователите към лидерите и егото на лидерите към себе си. Потенциалните пасиви включват лошо управление на мрежите от хора, създаване на прекомерна зависимост от лидера и невъзможност на кадрите да се фокусират върху успеваемостта. Следователно дзен практиката може да предложи практически метод за намаляване на потенциала от попадане в "сенчестата страна" на харизматичното лидерство чрез култивиране на непривързаност. (Fagan, 2020)

При подкатегория – дереализация се засяга въпросът за откъснатостта на привързаност към близки хора, любими предмети, места и др. Респондентите от Шри Ланка и Индия споделят, че усещането за непривързаност се случва по време на дълбока медитация и невъзмутимост. Респондентът от Сирия дори надниква по-дълбоко в самия въпрос, обяснявайки, че според него привързаността е нещо трудно за анализиране, като действително от една страна имаме дадени потребности, както и по пирамидата на потребностите на Маслоу, без които не можем да функционираме правилно.

Респондент от Сирия: „Става дума за това да знаеш истинската стойност на нещата и привързаността се превръща в нещо флуидно и леко. Привързаността е страдание, но непривързаността също. Просто има пробуждане за кръга на привързаността и страданието. Непривързаността не е отказване от нещата. Отказването се състои просто в знаенето на стойността на нещата като илюзия и нещо временно. Така без значение дали получавам или губя нещо, съм благодарен. Губя просто илюзията, но не бягам от това. Просто е флуидно. Непривързаност да, но не и отказване.“

При респондентите от България се отчита най-занижена интензивност на проявление на дереализация в сравнение с останалите експериментални групи. На въпроса за непривързаността, само два респондента отговарят положително, като при единия те се срещат рядко и се отнасят за по-овладяеми привързаности към предмети или социалната мрежа, с поддържащ се стремеж, продължение, а при другия е устремен стремеж от практична гледна точка. Допуска се, че причината за това е в резултат от задълбочената практика на групите от Азия и Европа за разлика от групата от България с наличие на 3 начинаещи представителя на Дзен.

Коментарите на двама от респондентите от Америка резонират с писанията на Шунрю Сузуки: "Докато имаме някаква определена представа или някаква надежда за бъдещето, не можем наистина да бъдем сериозни с момента, който съществува в настоящето... няма сигурен начин, който да съществува постоянно. Няма поставен за нас път. Момент след момент трябва да намерим собствения си път" (Suzuki, 2011). Стремежът е към представяне на проблематичността при изникване на фиксирани виждания, докато реалността на живота

е преходна. Подчертава се, че уповаването единствено на мислите, които ни изникват, може да допринесе за фиксация върху житейски етап или взимане на решение, което да възпрепятства или забави интегрирането им.

Концепцията за "празнотата" или без-аз-ност включва осъзнаването, че нямаме обективно, отделно аз. Нашите личности се формират от генетиката, нашата култура, нашата среда и невропсихохимични реакции. Чрез медитация човек може да открие интуитивно осъзнаване на нашето универсално аз. Доген е написал: "Да изследваш себе си означава да забравиш себе си." Коментарът на Шунрю Сузуки по този повод пише: "Когато забравяме себе си, всъщност сме истинската активност на голямото съществуване, на самата реалност." (Fagan, 2020)

При интервюираните и.л. от Америка относно лидерството като роля, а не като вродена идентичност, концепцията за празнота стои в основата на техните представи. Дзен лидерът, който прозирал през илюзията на собственото си его, има възможността да моделира автентичност, както в практикуването на лидерски поведение, така и в отделянето на тези поведения от вродената идентичност като "лидер" или "експерт." Основните убеждения на интервюираните за празнотата може да са довели до техните въпроси дали тяхното лидерство е "достатъчно добро" и как да се държат по начин, който не ги поставя в центъра или не подчинява ролята на лидера. Може да има склонност при някои лидери да мислят, че "на тях" се е паднало да "направят нещата правилно", но това се разглеждат като връщане към егоизма и фиксираните възгледи. Респондент от Америка отбелязва въпросително: "Кой знае какво ще оцелее, кой знае какво оставяме зад себе си, кой знае какво влияние има всичко, което правим в света? И в крайна сметка това е наистина много по-голям процес, за който не можем да бъдем отговорни." За лидерите, които са срамежливи или уплашени от това да отговорят на очакванията на последователите си, концепцията за празнотата може да бъде източник на увереност в изпълнението на ролята, за да избегнат попадането в капана, да се прикриват зад завесата.'' (Fagan, 2020)

На въпроса относно деперсонализиращото усещане за разделение или загуба на чувството за Аз-а всички респонденти от Азия отговарят положително. При респондентите от Европа двамата първоначално се спират и отбелязват тънкостта, свързана с различаване от Аз-а и егото. ,,Егото да, но себе си не. Его личност или персона, необходим е Азът с който го наблюдавате.“ (Респондент от Великобритания) ,,Преживяването на ,,себе си“ е различно от начина, по който се подхожда към него. Това не е концепция или идея, човек трябва да го изпита сам.“ (Респондент от Испания) Практикуваща от Белгия коментира: ,,Да, това е идеята, човек да вижда и наблюдава ума и егото.“ Трима респондента от България са отговорили утвърдително, като един от тях добавя, че ,,Във всеки момент, зависи от силата на медитацията, тогава може да се каже, че е така, но индивидуалността остава, просто се изгубват границите. Но в обичайното състояние ,,Аз съм си аз“. Другите два респондента с отрицателен отговор добавят, че понякога сякаш се е случвало, но отговарят несигурно по отношение на това до каква степен, в какви ситуации и дали действително са го изпитали или са били само първоначални прояви и форми на състоянието.

Таблица 2. Приложения от Дзен практики в ежедневието

Ползи и придобити умения за справяне	Бр. и.л.	Респонденти от група		Ползи и придобити умения за справяне	Бр. и.л.	Респонденти от група
Дзадзен медитация (дихателни практики и дзадзен поза с изправен гръб)	10	4 – Азия 4 – Европа 2 – България		Невъзмутимост/ самообладание (equanimity)	9	5 – Азия 3 – Европа 1 – България
Майндфулнес (фокус върху настоящия момент)	10	4 – Азия 3 – Европа 3 – България		Усещане за мир (вътрешен и екстернализиран)	9	5 – Азия 3 – Европа 1 – България
Приемане на преходността	8	5 – Азия 1 – Европа 2 – България		Предаване на знанието	7	4 – Азия 2 – Европа 1 – Бълария
Себерефлексия и емоционална регулация	7	3 – Азия 2 – Европа 2 – България		Интегриране на тишината/ празнотата	5	4 – Азия 1 – България
Недуалистичност	4	2 – Азия 2 – България		Коани (запознаване с алогичността)	3	2 – Европа 1 – България
Критично изследване на фактите	3	1 – Азия 2 – Европа		Ходеща Дзен медитация Кинхин	3	1 – Азия 2 – Европа

Приложенията и видовете Дзен будистки практики са различни, но както дедуктивно зададени, така най-широко използваеми са майндфулнес (10) и дзадзен медитацията (10). Най-често са използвани при респондентите от групата от Азия (4 и 4), следвани от групата от Европа (3 и 4), след което от България (3 и 2). Следващите смислови единици са изцяло индуктивни кодове, отличени в процеса на анализ на отговорите.

Смислови единици с най-висока честота са невъзмутимост/ самообладание (9) и усещане за мир, както вътрешен, така и екстернализиран (9), най-силно асоциирани с групата от Азия (5 и 5). Невъзмутимостта или самообладанието, а според някои преводи и „хладнокръвие“ се определя като умствено преживяване, което не е нито приятно, нито неприятно и което не включва нито засилване, нито затихване на настоящите психични състояния, също може да се определи и като „неутрално чувство“. Според гледната точка на Дзен, представлява психическо състояние или черта, която не се постига бързо или лесно и обикновено изисква някаква форма на практика. То е „състояние на ума, което не може да бъде повлияно от пристрастия и предпочитания“, може да се представи и като равномерна възприемчивост срещу всякакъв вид преживяване, независимо благоприятно или не, като най-силно необходимо е, когато изникнат определени ситуации, които не подлежат на промяна. Определя се също като „балансирана реакция към радост и нещастие, която предпазва човек от емоционална възбуда.“ (Desbordes, 2015) Усещането за мир се описва като приемане на себе си в този момент, усещане за хармоничност като единен цялостен организъм, което наподобява така наречения „поток“ на Михай Чиксентмихай. Приемането на преходността, на мимолетни притежания, връзки, постижения, както и на сигурното в преходността- смъртта, като естествено проявление на живота, е следващата обща характеристика за групите (8), споделяна най-вече отново от азиатската група (5), но доминира като ценност и в други респонденти (2 за българската група и 1 за европейската). Себерефлексията и емоционалната регулация (7) спадат към една подкатегория, т.к. при изследваните лица се наблюдават като следствен резултат един от друг. Резултатите са сравнително близки както за групата от Азия (3), така и за групите от България и Европа (2 и 2). Предаване на знанието (7) се наблюдава както при всички респонденти от референтната група, така и при още няколко практикуващи от групите на Азия и Европа. Интегрирането

на тишината/празнотата (5) се приема като идеология, която се следва под приемането ѝ първо като външно, а не вътрешно проявление и като естествена част от цикъла на природните явления. Свикване с пълно уединяване, достатъчност на собствената компания, като на този принцип биха могли да се създават условия за практиката. Друга не толкова често назовавана директно ценност е недуалистичността (4). Съществуват опасения, че е възможно такава основополагаща концепция като липсата на дуалност да не се назовава ясно, т.к. се взима по презумпция за основа на повечето от другите ценности и практики. По- рядко срещани, но все пак практикувани и значими за отделния индивид, както и за цялостното обширно разкриване и разбиране на Дзен будистките практики, са: критично изследване на фактите (3); коаните, които запознават практикуващия с алогичността (3) и ходещата Дзен медитация Кинхин (3).

Заключение

Двете проучвания, които се допълват по въпросите относно полезността от Дзен практиките за интеграция на по-уравновесено и ефикасно лидерско поведение, показват, че при съчетание на няколко от изброените практики може да бъде засилено усещането за психично личностно благополучие, което да повлияе и на цялостната работна атмосфера и групова динамика.

Усещанията, породени от по-задълбочено практикуване, като деперсонализацията или интегриране на празнотата е препоръчително да се практикуват със завишено внимание, поради вероятност от демотивираност, породена от дълговременна липса на граници в практиката и занемаряване на наложени задачи в междуличностен контекст.

Предимствата на не-привързаността могат да включват по-голямо овластяване на последователите, увеличено критично мислене у последователите, организационно учене и по-гладки преходи в лидерството и справяне с кризисни ситуации на промяна. Посредством интегрирането на този подход може да се редуцира крайното проявление на идентификацията с ролята на лидер, която би могла да попречи на хармонизираното протичане на работния процес.

Библиография

Baccarani, C., Mascherpa, V. & Minozzo, M. (2013). Zen and well-being at the workplace, The TQM Journal Emerald Publishing, p. 609-610

Desbordes, G., (2015). Moving Beyond Mindfulness: Defining Equanimity as an Outcome Measure in Meditation and Contemplative Research, p.3

Fagan, J., (2020). To study the self is to forget the self": Zen lessons on ego and "To study the self is to forget the self": Zen lessons on ego and leadership in higher education, JMU Scholarly Commons, p. 2-3, 6-9, 12-15, 29-32

Hilton, L., Marshall, N., Motala, A. et al. (2017). Mindfulness meditation for workplace wellness: An evidence map, p. 206

Suzuki, S., (2011). Zen Mind, Beginner's Mind: Informal Talks on Zen Meditation and Practice. Shambhala., p. 100

ЛИДЕРСТВО, ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ДОБРОВОЛЧЕСКИ ЕКИПИ

Доц. д-р Донка Петрова, СУ „Св. Кл. Охридски“

LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE AND VOLUNTEER TEAMS

Assoc. Prof. Donka Petrova, PhD, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Докладът разглежда доброволчеството в съвременния контекст, като акцентира върху неговото значение и ползи както за индивидите, така и за организациите. Анализира се ролята на организационната култура и лидерството в доброволческите екипи, като се подчертават специфичните характеристики на лидерството в среда, основана на доброволен ангажимент и вътрешна мотивация. В теоретичната част се разглеждат ключови модели и практики, които подпомагат интеграцията и задържането на доброволци. Емпиричната част представя резултати от качествено проучване чрез интервюта на бивши доброволци, фокусирано върху причините за прекратяване на доброволческата дейност. Изводите показват, че фактори, свързани с лидерския стил и организационната култура, имат съществено влияние върху устойчивостта и ангажираността на доброволческите екипи.

Ключови думи: доброволчество, лидерство, организационна култура, въвличане и мотивация на доброволчески екипи

Abstract: The paper examines contemporary volunteerism, emphasizing its significance and benefits for both individuals and organizations. It analyzes the role of organizational culture and leadership in volunteer teams, highlighting the specific characteristics of leadership in contexts driven by voluntary engagement and intrinsic motivation. The theoretical section reviews key models and practices that support the integration and retention of volunteers. The empirical part presents findings from a qualitative study based on interviews with former volunteers, focusing on reasons for disengagement related to leadership and organizational culture. The results indicate that leadership styles and organizational culture play a crucial role in the sustainability and engagement of volunteer teams.

Keywords: volunteerism, leadership, organizational culture, engagement and motivation of volunteer teams

Доброволчеството

Ако разгледаме етимологията на думата доброволчество, тя се състои от корените „добро“ и „воля“ и носи ясно идеята за правене на добро по собствена воля, не по задължение, принуда или в очакване на материални ползи. Във времеви план от спонтанни инициативи на ангажирани граждани през миналия век доброволчеството се развива в посока на все по-организирана и структурирана дейност. Създаването на международни организации като Корпуса на мира през 60-те години дава допълнителен тласък в тази посока. В края на XX и началото на XXI век развитието на доброволчеството продължава в същата посока – на организирана и планирано развивана официална част от дейността на много организации (главно неправителствени) и фирми, а напредването на технологиите също задава нови възможности за развитие (Тончева-Златкова, 2025). Съвременните тенденции в доброволчеството са свързани с насърчаване на включването, с корпоративни инициативи, гъвкавост, въвличане на технологиите.

Доброволчеството в България е сравнително по-слабо разпространено спрямо средните нива за ЕС, като участието е по-често сред младите хора (под 30 години) и обикновено е по-скоро спорадично – главно в културни и спортни мероприятия, опазване на околната среда и благотворителни инициативи (Цветанова, 2022). Може да се каже, че общественото възприятие у нас все още е свързано предимно с кампанийна помощ. Възможности за доброволчество съществуват основно чрез неправителствени организации,

граждански инициативи и онлайн платформи (напр. TimeHeroes), но често са краткосрочни и невинаги системно организирани. Популяризирането на доброволчеството се осъществява главно от НПО и активни граждански мрежи. В България на този етап все още липсва специален Закон за доброволчеството, което води до неясни правила и ограничена институционална подкрепа (вж. още Тончева-Златкова, 2020). Тенденциите обаче са темата остава актуална, като периодично се обсъждат законодателни инициативи и мерки за насърчаване и устойчиво развитие на доброволческите дейности, а интересът към тях постепенно се повишава, като някои фирми насърчават служителите си да се включват в доброволчески дейности като форма на социална ангажираност, а отделни хора търсят допълнителни възможности за лично развитие и удовлетворение чрез доброволна подкрепа на каузи и инициативи.

Ползи от доброволчеството

За организациите и формите доброволчеството носи редица ползи – разширяване на дейността (особено важно за организации с идеална цел), популяризиране на каузи и инициативи, съдействие за фондонабиране, подбор на кадри, когато доброволците искат и могат да продължат и с трудова заетост в същата организация или сфера. Изследвания сочат, че то може да подобри възможностите за реализация по няколко начина (Wilson et al., 2020; Howard, 2015): придобиване на умения – както практически в определена сфера, така и гъвкави умения (екипна работа, справяне с конфликти и неочаквани ситуации); създаване на по-широка и разнородна мрежа от контакти (повече контакти често водят до повече нови възможности и получаване на ценна информация, особено ако те са разнообразни); показване на умения и качества (ръководители и други значими фигури могат да изградят добри впечатления за доброволеца и неговите качества и способности, особено ако търси реализация в същата сфера).

В индивидуален план ползите от доброволчеството са свързани с повишаване на самооценката и усещането за Аз-ефективност, с повече резилианс и усещане за смисъл (Gray and Stevenson, 2018). Можем да отнесем тези ползи към потребността от самоактуализация в пирамидата на потребностите на Ейбрахам Маслоу – допринасят за нейното удовлетворяване например чрез разгръщане на допълнителни умения, следване на интереси, живот повече в съответствие с личните ценности, усещане за полезност и принос към общността и добруването на други хора, животните или околната среда. Социалните ползи могат да се изведат като друга категория – чувство за принадлежност към група, общност от съмишленици и единомислещи хора, приемане и подкрепа от тях, уважение, възможности за създаване на приятелства, съвместни преживявания, които да са забавни или вдъхновяващи. Според много доброволци особено мотивиращо е усещането, че си добре дошъл в група на подобни на теб хора, които могат да те подкрепят и което допринася за цялостното им усещане за добруване и щастие (Gray and Stevenson, 2018). С други думи, голяма част от ползите от доброволчеството произлизат от груповия характер на начинанието и спецификите на груповата динамика. В този смисъл усещането за принадлежност и към организацията и каузата, за която доброволстват, може да се приеме за фактор от ключово значение.

Накратко, доброволчеството носи ползи както на индивидите, така и на фирмите, организациите и обществото като цяло. Често приемано през идеалистична призма, то обаче е свързано със своите предизвикателства – най-вече привличането, подбора, задържането, мотивирането и менажирането на доброволците. Това не са дейности, които могат да се случват спонтанно и стихийно, те изискват сериозно планиране и организационен подход,

особено ако целта и устойчивост и дългосрочност, не краткосрочно оказване на еднократна помощ.

Приобщаване на доброволците към организационната култура и ролята на лидера в този процес

Приобщаването на доброволците към организационната култура е често трудно и пренебрегвано в стратегически план, но е фундаментално за поддържане на въвлеченост, трайна мотивация и потенциално бъдещо развитие във фирмата или организацията. Ролята на лидера (ръководителя, координатора) на доброволческия екип е ключова в това отношение.

Организационната култура е сложен за дефиниране феномен, който е също така динамично променящ и развиващ се. Тя се формира под комбинирано влияние на фактори като историята на организацията, лидерските стилове в нея, очакванията към служители и ръководни кадри, желаните характеристики на служителите, ежедневния подход към задачите и комуникацията. Ако се насочим към дефиниране през основните ѝ компоненти, то организационната култура включва: артефакти (видими „носители“ и изразители на културата, като лога, цветове, униформи или дрес код, спецификите на физическата среда в офиси, брандиране, организационни церемонии, тържества); възприети ценности (експлицитни, служителите се очаква да ги възприемат); подлежащи допускания (често имплицитни и неизказани, свързани с историята на създаване и отразяваща спецификата на организацията); властови отношения (как е разпределена реалната власт, има ли властова мобилност); организационна структура; системи на контрол и отчетност; ритуали и рутина; митове и истории (Schein, 2004; Johnson et al., 2008).

Организационната култура има ключова роля за създаването на сигурна и подкрепяща среда, особено в помагащия сектор – а доброволчеството е все по-важна част от него. Значим в това отношение неин аспект е партисипативният (или базираният на участието) подход, който насърчава включването, споделената отговорност и доверието между членовете на организацията. Такава среда е особено важна за доброволците, тъй като те разчитат основно на вътрешна мотивация и социални стимули, а не на материални такива. От много голямо значение са и откритата комуникация и ясното разпределение на роли и отговорности - това подпомага по-лесната адаптация и интеграция на нови участници в процесите, включително доброволци. Организационна култура на учене от грешки, а не на санкциониране и търсене на виновни, допринася за усещане за сигурност и приемане – отново, както изяснихме, ключови фактори за задържането на доброволци. Сътрудничеството и обменът на информация между различни нива и звена засилват чувството за принадлежност. Всички тези аспекти на организационната култура създават благоприятна среда за насърчаване, задържане и дългосрочно ангажиране на доброволци в организацията (вж. Петрова, 2023).

Ефективното ръководене на доброволчески екипи изисква стратегически подход, за да насърчи разбиране и приемане на мисията, ценностите и целите на организацията, да създаде усещане за принадлежност и значимост и в същото време то позволява доброволците да развиват своите умения и качества, дава им възможности за креативност, иновативност, участие в процеси на вземане на решение и в някои случаи, тяхно собствено лидерство. Това отправя някои изисквания към самата организационна култура – тя следва да бъде такава, в която се цени приносът на доброволците и съзнателно се цели създаване и поддържане на работна среда на признание и зачитане. В този смисъл, доброволците следва да бъдат интегрирани в организационната култура и се повлияват от нея, но е нормално и очаквано те също да ѝ повлияят.

Ефективните доброволчески екипи са интегрирани в организационната култура, не се чувстват и държат като случайни посетители, когато са там. Приемат мисията и целите на организацията като свои и са готови активно да действат за тях – и не само докато извършват конкретни доброволчески дейности, а и извън това. Така например те могат да популяризират каузата и идеите на организацията в Интернет пространството, в срещи и контакти в своето ежедневие и работа. Лидерът на един доброволчески екип служи като проводник на организационната култура, ето защо лидерството е сред водещите фактори за формиране и поддържане на тази култура чрез личен пример, ценности и начин на вземане на решения. Също така, когато лидерът насърчава автономност – например като включва доброволци във вземането на решения, активно се вслушва в техни предложения и дава ясни обяснения за организационни политики – това води до усещане за компетентност и по-силна свързаност с организацията, повече лоялност (De Clerck et al., 2025).

В днешно време, както бе посочено и по-горе, доброволческите програми са част от структурата и дейността на много организации, преди всичко неправителствени. Тенденцията е лидерството в тях да се разглежда по различен начин – не толкова йерархизирано, свързано с властова дистанция и даване на указания и задачи, а овластяващо, подкрепящо и партисипативно по отношение на вземане на решения и следване на подходи. Ръководителят на доброволци не може да разчита на традиционни начини за мотивиране като награди и наказания, не може да прилага същите изисквания и правила, които важат за нает персонал, често трябва да се справя с неочаквани ситуации, включително отпадане на доброволци в последния момент. От него се очаква много повече гъвкавост в начина на менажиране на екипа, разбиране на груповата динамика, креативност в измисляне на начини да стимулира и награждава доброволците (нематериално, а символично), да гради позитивна екипна атмосфера, да поддържа регулярна комуникация с всички доброволци, да познава спецификите на техните възможности. Разнообразието на доброволческия екип е нещо, което обичайно подпомага развитието на доброволческите програми, но създава и допълнителни предизвикателства – хора на различна възраст и произход, с различна подготовка и представи за дейността могат да допринасят по различни начини и да се допълват, но е по-сложна задача за лидера да създаде връзка с всеки от тях, да балансира между техните очаквания и възможности (вж. още Denny, 2024; Sarazen, 2025).

Пилотно проучване, проведено от Милена Димитрова-Владиславова (2025) сред 48 доброволци в България и насочено към техните очаквания към лидера на екипа, сочи, че те оценяват като най-важно негово качество способността на вдъхновява и мотивира. На следващи места те поставят организационните умения, уменията да въвежда в работата и дава указания, познаване на проблемите и спецификата на доброволческата дейност, способност да реагира в спешни ситуации и гъвкавост. Респондентите доброволстват в разнообразни сфери (образователни институции, грижа за психичното здраве, социални услуги, човешки ресурси, информационни технологии, спорт и др.). Тези отговори в допълнение към описаното по-горе могат да ни помогнат да си изградим представа за желания тип лидер: такъв, който вдъхновява с личен пример и въвлеченост, разбира как да организира дейността добре и с отчитане на спецификите и предизвикателствата на доброволчеството, може ефективно да въвежда в работата и да развива уменията на доброволческия екип, справя се в спешни и неочаквани ситуации, каквито възникват нерядко в доброволчески инициативи, и като цяло е гъвкав в своя подход.

Изложените съображения предполагат акцент върху лидерски стилове като демократично и трансформационно лидерство. Понятието „трансформационно лидерство“ се появява за първи път в началото на 70-те години, но основно е развито и популяризирано

в трудовете на Джеймс Макгрегър Бърнс, който го дефинира като способност на лидера да вдъхновява последователите си, така че те да се развиват и усъвършенстват – както в професионален план, така и в личен и в етичен. Трансформационният лидер в този смисъл не цели да дава заповеди и не разглежда служители и последователи като хора, които трябва да бъдат контролирани, а се стреми да развива себе си, дейността и хората, с които работи. Чрез своето взаимодействие с последователите той е способен да ги трансформира към по-добри версии на самите тях, като самият той също се усъвършенства в процеса. Още по-систематизиран подход към феномена по-късно предлага Бърнард Бас, който описва четири основни компонента на трансформационното лидерство: идеализирано влияние, вдъхновяваща мотивация, интелектуална стимулация и индивидуален подход и зачитане (Bass and Riggio, 2005). Лесно можем да видим как те се пренасят към лидера на доброволчески екипи: той следва да е проводник на идеите, мисията и ценностите на организацията и каузата; да вдъхновява с личен пример и лична отдаденост; да предлага интересни и увличащи дейности на доброволците (те не следва да се чувстват сякаш са използвани за нежелани от други хора задачи); да подхожда индивидуално спрямо способностите, възможностите и очакванията на отделните доброволци, да им позволява повече гъвкавост, да подкрепя по начини, които са съобразени с индивида (вж. Петрова, 2022).

Лидерът има ключова роля за интегрирането на доброволците в организационната култура чрез създаване на усещане за принадлежност и равнопоставеност. Включването на доброволците в дейностите на редовния екип и в обучения им позволява да споделят общи ценности, знания и практики и да се чувстват част от организацията. Участието им в празненства и неформални събития допринася за изграждането на доверие и по-силни междуличностни връзки. Чрез различни форми на признание и оценка лидерът показва, че приносът на доброволците е видим и значим. Ефективната и целенасочена комуникация, планирана чрез подходящи канали, подпомага поддържането на връзка дори в периоди на по-слаба активност (а доброволчеството често се случва „на приливи и отливи“, спрямо другите ангажименти на индивида). Индивидуалният подход при въвеждането, оценката и даването на обратна връзка допълнително засилва ангажираността и подпомага по-доброто интегриране на доброволците в организационната култура. Спецификите на задачата и на контекста също следва да повлияят лидерският стил и подход - по-креативни задачи, например, предполагат повече автономност, докато такива, които изискват координация и прецизност, изискват по-структуриран подход (повече указания и проследяване). „Ето защо е толкова важно лидери в неправителствения сектор (а и не само) да бъдат адаптивни и отзивчиви спрямо динамичните потребности на техните екипи“ (De Clerck et al., 2025, 109).

Емпирична част: причини за отказ от доброволчество

По-доброто разбиране на работещите лидерски и организационни практики предполага и разбиране на неефективните такива. С цел анализ на типични предизвикателства и причини за отказ от доброволчество, които имат отношение към лидерството и интегрирането в организацията, бяха проведени пет структурирани интервюта, насочени главно към проучване на историята на респондентите като доброволци, опита и преживяванията им в хода на доброволчеството и тяхното взаимодействие с организациите, към които са доброволствали. Участниците са във възрастовата група 30-45 години, ангажирани активно в трудова дейност, и са доброволствали за различни каузи (подкрепа на младежи в неравностойно положение чрез менторстване; образователни програми; подкрепа на пострадали от насилие; грижа и

фондонабиране за приют за животни). Събраните протоколи бяха подложени на контент-анализ. Основните резултати са следните:

Респондентите са се включили в съответните доброволчески дейности на база на своя лична силна ангажираност спрямо съответната проблематика/кауза, като повечето от тях активно са търсели възможност за това.

В хода на доброволстването си те са се сблъскали най-често с проблеми, свързани с начина на комуникация със съответните организации – или липса на такава комуникация. Това директно може да се обвърже с начина, по който лидерите на съответните екипи (или координаторите, които са служели като връзка между доброволците и организацията) са въвеждали доброволците в дейността и след това са поддържали каналите на комуникация.

Най-значимите идентифицирани проблеми са следните: липса на ясно въвеждане в спецификата на дейността и нейните предизвикателства („липса на ориентир в контекста“); неяснота как могат да се справят с възникнали трудности и какво могат да очакват извън самата дейност (например, как да се справят с емоционално натоварване от сблъска с тежки проблеми на хора или животни; неяснота как да се подходи, ако бенефициенти на дейността търсят допълнителен контакт или искат допълнителни услуги); липса на ясни граници и ориентири в какво ще се състои тяхната дейност, възлагане на допълнителни задачи впоследствие, без отчитане на възможностите на самите доброволци (в някои от тези случаи – опити за манипулиране чрез чувство на вина); недобра работна атмосфера в самата организация, което да достига до доброволците (например, вътрешни конфликти, които водят до противоречиви указания и послания към доброволците); неопитност на самите ръководители на доброволчески екипи (относно процедурите и дейността на организацията, механизми на действие при сложни казуси); усещане на доброволците, че са настрани и гласът им не е чут, а участието им не се оценява достатъчно; липса на достатъчна или адекватна супервизия или подкрепа; липса на ясна обратна връзка.

Описаните проблеми в хода на времето са пораждали все по-силно усещане за цялостна неудовлетвореност от доброволстването, загуба на фокус върху каузата и изместването му върху предизвикателната комуникация и източниците на объркване и стрес. Респондентите впоследствие са се оттеглили от активна доброволческа дейност (поне към момента), като някои от тях заявяват готовност да продължават да подкрепят важните за тях каузи с финансови дарения, но не с личен ангажимент.

Дискусия

Получените отговори, макар от малка на този етап извадка, дават основа за анализи и заключения, най-вече относно ръководенето на доброволците, направляването на комуникацията с тях и интегрирането им в организационната култура. Ако подобно интегриране липсва или се случва на много повърхностно ниво, то усещането за мисия и нейното реализиране може да се размие или изгуби, също така доброволците лесно могат да се чувстват като външни и странични за организацията/каузата. Доброто въвеждане в дейността с нейните специфики (и трудности), както и в ценностите и подходите, които организацията следва, е важно не само с оглед постигането на консистентно ниво на качество, но и за по-ясно разбиране как да се действа в определени ситуации – особено неочаквани или нетипични (неслучайно организационната култура се приема, че има и регулационни функции). Например – невъвличането в лични контактни с бенефициенти на социална подкрепа следва да се въведе като правило, но не само сухо и формално, а и като обосновка на принципите и идеите зад правилото.

Неопитните и начинаещи кадри често не са най-доброто решение за ръководене на доброволчески екипи поради собствените им ограничения и неясноти спрямо работата. Нещо повече – ако самите те все още не се ориентират напълно в организацията, нейната култура, мисия и практики, то те няма и да могат да са ефективен проводник на тази култура и практики. В някои случаи, разбира се, и начинаещи служители могат да поемат такава ръководна роля, най-често ако самите те са започнали като доброволци, но организацията следва да им осигури достатъчна и систематична подкрепа.

Проблемите в организацията и нейната култура лесно се пренасят и към доброволческите ѝ програми – особено ако се е създала култура на недостатъчно оценяване на усилията и неотдаване на признание, на търсене на изкупителни жертви и вменяване на вина при проблемни ситуации, на липса на доверие и скрит дневен ред сред служителите. В такива случаи организационната култура и практики дори са пречка пред задържането на доброволци, които да не желаят да са част от тях. Липсата на ясна комуникационна стратегия спрямо доброволците е видимо от най-сериозните проблеми. Тя следва да се планира внимателно и да се ревизира често, защото се променят както контекстът, така и групите доброволци. Стратегията следва да включва и как да се комуникира и предава организационната култура – чрез разкази, тържества, събирания, участие и др.

В заключение, доброволчеството е преди всичко групов феномен, който в голяма степен се подхранва от чувство на общност. В този смисъл приобщаването на доброволците и в самия доброволчески екип, и в организацията като цяло е от ключова значимост, но то не се случва стихийно, а чрез планиране и адекватен подход.

Библиография

Димитрова-Владиславова, Д. (2025). Ролята на ръководителя в екипи, извършващи доброволческа дейност – специфични компетентности и стил на управление (магистърска теза). Международно висше бизнес училище. (Непубликувана, предоставена от автора).

Петрова, Д. (2022). Трансформационно лидерство и комуникация. Политически хоризонти, 4, с. 128-141.

Петрова, Д. (2023). Организационна култура, лидерство и комуникация в процеса на създаване на безопасна среда в помагащите професии. Реторика Онлайн, 6-7, с. 1-9.

Тончева-Златкова, В. (2020). Доброволчество: нормативни и институционални измерения. Докторантски четения 6 „Дигитално образование за дигитална администрация", сборник с доклади от Шеста есенна академия „Администрация и управление: образование с хоризонт 2030", с. 151-160. С: Издателски комплекс – УНСС.

Тончева-Златкова, В. (2025). Дигитално доброволчество: трансформация на участието в ерата на цифровизацията. Управление и образование, Т. 21 (4), с. 182-190.

Цветанова, К. „Едва 12% от българите участват в доброволчески дейности". Dnes.bg. (2025, 22 септ.). [https://www.dnes.bg/a/58-obshtestvo/530777-edva-12-ot-balgarite-uchastvat-v-dobrovolcheski-deynosti?utm_source=chatgpt.com] (12.01.2026).

Bass, B., Riggio, R.E. (2005). Transformational Leadership. London: Lawrence Erlbaum Associates.

De Clerck, T., Van Doren, N., & De Bock, T. (2025). The role of leadership in group cohesion: Insights from sport club volunteering. Organization Management Journal, 22(2), pp. 99–110. https://doi.org/10.1108/OMJ-01-2024-2061

Denny, M. (2024). Volunteer management: A team approach (Publication No. P3638). Mississippi State University Extension Service. https://extension.msstate.edu/sites/default/files/publications/P3638rev_web.pdf

Gray D., Stevenson C. (2020). How can “we” help? Exploring the role of shared social identity in the experiences and benefits of volunteering. J Community Appl Soc Psychol. 30, pp. 341–353. https://doi.org/10.1002/casp.2448

Howard, K. D. (2015). Personal Benefits of Volunteering. A with Honors Projects. 138. http://spark.parkland.edu/ah/138

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. 8th Ed. Prentice Hall, an imprint of Pearson Education.

Sarazen, T. “Mastering volunteer management: The ultimate nonprofit guide”. BetterImpact Blog. (2025, February 25). [https://blog.betterimpact.com/en/volunteer-managemen] (11.01.2026).

Schein, E. (2004). Organizajonal Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Wilson, J., Mantovan, N., & Sauer, R. M. (2020). The Economic Benefits of Volunteering and Social Class. Social Science Research, 85, Article 102368. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2019.102368

ПСИХОЛОГИЯ НА ТЪРГОВСКИЯ БЪРНАУТ: КАКВО РАЗКРИВА СЛУЧАЯТ ALISIATEX ЗА СЪВРЕМЕННАТА РАБОТНА СИЛА

Иво Топалов, Мъстър Академи ЕООД

THE PSYCHOLOGY OF RETAIL BURNOUT: WHAT THE ALISIATEX CASE REVEALS ABOUT THE MODERN WORKFORCE

Ivo Topalov, Master Academy Ltd.

Резюме: Едно изследване, което разглежда феномена на бърнаута в търговската среда чрез конкретен емпиричен случай от българския клон на компанията Adidas под името Алисиатекс България АД. Използвани са три стандартизирани въпросника: Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS), Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS) и Big Five Personality Test, за да се изследват взаимовръзките между личностните черти, благополучието и признаците на прегаряне при служители, работещи с клиенти и са изследвани в две итерации през 9 месеца.

Резултатите показват силна положителна корелация между невротизъм и емоционално изтощение, както и умерена положителна връзка между съвестност и психично благополучие. Данните потвърждават, че личностните характеристики играят ключова роля в начина, по който служителите преживяват натиска на търговската среда, а емоционалният труд и нуждата от постоянна позитивност засилват риска от бърнаут.

Чрез фокус върху реална организационна практика изследването очертава как културата на високи очаквания и динамичните продажбени цели влияят върху психичното здраве на младите служители. Казусът служи като огледало за по-широки тенденции в съвременната работна сила, където балансът между ангажираност и изтощение става решаващ фактор за устойчивостта и ефективността на организациите и загубата на някои служители. Интервенцията след първия цикъл на изследване носи силно положителна промяна в посоката на екипа и значително подобрява.

Ключови думи: търговски бърнаут, психично благополучие, личностни черти, търговска среда, организационна култура

Abstract: This study examines the phenomenon of burnout in the retail work environment through a concrete empirical case from the Bulgarian branch of Adidas, operating under the name Alisiatex Bulgaria AD. Three standardized instruments were used: Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS), Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS), and the Big Five Personality Test, to explore the relationships between personality traits, well-being, and burnout symptoms among customer front-line employees. The participants were assessed in two measurement waves over a nine-month period.

The results reveal a strong positive correlation between neuroticism and emotional exhaustion, as well as a moderate positive relationship between conscientiousness and mental well-being. The findings confirm that personality characteristics play a key role in how employees experience pressure in the retail environment, while emotional labor and the constant demand for positivity increase vulnerability to burnout.

By focusing on real organizational practice, the study highlights how a culture of high expectations and dynamic sales targets affects the mental health of young employees. The case serves as a mirror of broader trends in the modern workforce, where the balance between engagement and exhaustion becomes a decisive factor for organizational sustainability, effectiveness, and employee retention. The intervention implemented after the first research cycle resulted in a clearly positive shift in team dynamics and a noticeable overall improvement.

Keywords: retail burnout, mental well-being, personality traits, retail environment, organizational culture

Въведение

Съвременната работна търговска среда разчита в голяма степен на млади и учащи служители, които често съчетават работа и обучение. Това прави работата на смени удобна и на пръв поглед гъвкава, особено в периоди на лекции и изпитни сесии. В същото време обаче спецификата на този тип заетост създава условия за повишено натоварване. Липсата на професионален опит прави тези служители по-уязвими както на поемане на прекомерни работни изисквания, така и на лесна заменяемост. Комбинацията от високи очаквания,

динамична работна среда и ограничени ресурси често води до преработване, хроничен стрес и бърнаут.

Бърнаутът не е ново понятие, въпреки че често се възприема като модерна диагноза. Още в края на 70-те години Фройденбергер го описва като процес на изчерпване на физическите и психичните ресурси в резултат на прекомерни и често нереалистични очаквания (Freudenberger & Richardson, 1980, стр. 17). По-късно Маслах го концептуализира като синдром, включващ емоционално изтощение (бърнаут), деперсонализация и намалено усещане за лична ефективност, възникващ в контекста на продължително емоционално натоварване в работата с хора (Maslach, 2003/2015, стр. 2).

Темата за бърнаута има и лична значимост за мен, тъй като съм го преживял два пъти и възстановяването и в двата случая беше бавно и трудно. Именно това ме мотивира първоначално да започна да чета и изследвам темата, с цел да разбера по-добре процесите, които стоят зад това състояние, и да намеря начини за превенция. Проектът започна като курсова работа през първия семестър на магистратурата Организационна психология и кроскултурен мениджмънт, с първоначален опит да се изследва връзката между субективното благополучие и личностните черти. В процеса на работа фокусът естествено се разшири към бърнаута и неговото място в континуума бърнаут–ангажираност (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, стр. 397–399).

Първоначалното изследване беше замислено като стандартно академично проучване. Впоследствие обаче практическата перспектива и консултантският ми опит доведоха до предприемане на интервенции в организацията. Настоящото изследване за целите на тази конференция разширява първоначалния проект в дългосрочен план и цели да проследи какво се е променило при служителите след предприетите мерки, като поставя акцент върху връзката между организационния контекст, индивидуалните характеристики и преживяването на бърнаут.

Теоретическа обосновка

Бърнаутът е изключително интересна тема. Формулирането му като самостоятелно научно понятие датира от края на 70-те години на XX век. Д-р Хърбърт Дж. Фройденбергер е широко признат за въвеждането на термина в своята книга „Burnout: The High Cost of High Achievement“ (първо издание през 1980 г., Bantam Books, Торонто, с последващи издания през 80-те години). В книгата си Фройденбергер описва как започва да използва термина по време на своята работа като консултант, основавайки се както на личния си опит, така и на наблюденията върху хората, с които е работил. Макар и до днес да съществуват дискусии относно възможни влияния или заимствания, свързани с конкретния термин „бърнаут“, самият Фройденбергер не ги споменава изрично в текста си. Вместо това, в предговора той обяснява как терминът постепенно добива популярност, след като започва да го използва в консултантската си практика, и как, след като хората го чуват, започват да разпознават симптомите и състоянията, които наблюдават в собственото си ежедневие на работното място. (Freudenberger & Richardson,, 1980, стр. xvii)

Бърнаутът засяга не само физическото, но и, в още по-голяма степен, психичното здраве. В различните му фази човек може да преживее загуба на смисъл, понижаване на самоуважението, намалено усещане за лична ефективност и постижения, както и негативни мисли по отношение на себе си или своята работа. (Maslach, 2003/2015, стр. 126)

Бърнаутът е дефиниран по различни начини в научната литература и в онлайн публикации. За целта на този труд ще използваме дефиницията на Кристина Маслах, един от водещите изследователи в областта. Тя определя бърнаута като „синдром на емоционално

изтощение, деперсонализация и намалено усещане за лична ефективност и постижения… Той представлява реакция на хроничното емоционално напрежение, свързано с работа с други хора, особено когато те са в затруднение или имат проблеми. В този смисъл бърнаутът може да се разглежда като специфичен вид професионален стрес. Макар да има някои сходни неблагоприятни ефекти с други стресови реакции, уникалното при бърнаута е, че стресът произтича от социалното взаимодействие между помагащия и получателя на помощта“. (Maslach, 2003/2015, стр. 2)

Континуумът бърнаут–ангажираност

Към тези дефиниции се добавя и концепцията за континуума бърнаут–ангажираност, разработена отново от Маслах и нейни колеги. Този модел добавя към вътрешното преживяване и двата полюса на един непрекъснат измерителен спектър. В единия край се намира бърнаутът, със своите основни симптоми на емоционално изтощение, деперсонализация и намалено усещане за лични постижения, а в другия край е ангажираността, характеризираща се с жизненост, отдаденост и пълно потапяне в работата.

В този контекст:

Бърнаутът възниква, когато хроничният професионален стрес надхвърли капацитета на индивида за справяне, което води до дистанциране и понижена ефективност.

Ангажираността се развива, когато е налице благоприятен баланс между изискванията на работата и наличните ресурси, позволявайки на служителя да се включи пълноценно и да изпитва удовлетворение или удовлетвореност от работата. (Maslach et al., 2001, стр. 397-422)

Приложение и резултати

Първа итерация

При започването на това изследване първоначалното ми намерение беше да проверя дали съществуват корелации между субективното преживяване на благополучие и личностните черти от модела на Големите пет. В процеса на работа към изследването беше добавен и въпросникът MBI-GS, с цел да се провери дали ниските нива на благополучие и определени личностни характеристики се свързват с повишен риск от бърнаут.

За целите на изследването бяха използвани три стандартизирани въпросника за самооценка: Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale WEMWBS (Tennant, et al., 2007), Big Five Personality Test (OCEAN)(Open Source Psychometrics Project) и MBI-GS (Maslach et al., 1996).

Към момента на първото измерване компанията оперира с четири магазина в България и разполага с 29 служители в търговските обекти. В изследването участваха 26 служители на позиции от търговски консултанти до управленски роли. Средната възраст на участниците беше 24 години (min = 16; max = 44), като 10 от тях бяха мъже и 16 – жени. След изключване на един непълен запис, крайният анализ обхвана 25 участници, попълнили всички въпросници.

Резултатите от първата итерация са представени в Таблица 1. За по-лесна интерпретация беше използвано цветово кодиране, при което зеленото обозначава ниски нива на бърнаут, жълтото – умерени, а червеното – високи. Поради липса на референтни средни стойности за благополучие за България или за конкретния пазарен сегмент, като ориентир беше използвана средната стойност на извадката.

В съответствие с насоките на Маслах и Лайтър (Maslach & Leiter, 2021), трите измерения на MBI-GS се разглеждат като самостоятелни показатели и не се сумират. Само

наличието на негативни резултати и в трите категории може да се интерпретира като бърнаут. Частичните негативни комбинации бяха разглеждани като индикатори за повишен риск, като за целите на анализа тези състояния бяха обединени под общото наименование „застрашени от бърнаут“.

Таблица 1. Резултати първа итерация

	Name	Бърнаут, емоционално изтощение	Деперсонализация	Лично постижение	Extroversion (0-40)	Agreeableness (0-40)	Conscienciousness (0-40)	Neuroticism (0-40)	Openness to Experience (0-40)	Well-being: 14-70	Well-being Mean avg	Легенда:
1	РТ	27	12	38	19	26	25	27	26	48	53.4	Секция Бърнаут червено = overextended
2	ПТ	10	16	35	14	23	30	14	26	60	53.4	Секция Бърнаут жълто = Внимание
3	ИИ	11	26	42	32	31	24	12	34	54	53.4	Секция Бърнаут зелено = ОК
4	БЗ	4	7	41	24	26	34	5	31	55	53.4	Секция Деперсонализация червено = disengaged
5	ПС	12	14	17	24	22	25	15	14	44	53.4	Секция Деперсонализация жълто = Внимание
6	АМИ	15	18	42	28	26	35	18	25	52	53.4	Секция Деперсонализация Зелено = ОК
7	НФ	5	16	40	34	28	26	9	33	50	53.4	Секция Лично постижение червено = ineffective
8	ИГ	3	12	32	19	19	36	19	22	58	53.4	Секция Лично постижение Жълто = Внимание
9	ЙП	15	18	23	33	24	29	23	26	49	53.4	Секция Лично постижение Зелено = ОК
11	РС	18	8	41	29	34	33	20	36	57	53.4	
12	ЕЛ	13	22	33	28	25	32	15	19	52	53.4	Трите секции червено = burnout
13	ДТ	25	10	42	20	30	37	29	23	56	53.4	Трите секции зелено = engaged
14	ГК	6	3	35	16	28	30	24	32	49	53.4	
15	МГ	7	4	43	22	32	38	15	39	57	53.4	**Секция Wellbeing**
16	МЙ	17	5	34	13	28	34	22	28	47	53.4	червено = под средно за групата
17	ЙИ	5	12	42	27	22	14	11	24	54	53.4	зелено = над средно за групата
18	АС	7	2	47	18	33	34	13	19	57	53.4	
19	ДИ	19	9	39	36	17	34	10	34	61	53.4	
20	СЧ	14	11	35	24	27	29	12	24	53	53.4	
21	СД	7	9	34	13	31	20	13	26	51	53.4	
22	ЙМ	21	21	31	24	36	40	20	36	65	53.4	
23	СМ	13	4	41	20	32	29	34	26	49	53.4	
24	СП	0	1	40	24	29	35	12	33	58	53.4	
25	ВГ	39	23	25	5	34	21	39	29	41	53.4	
26	ЛИ	20	6	41	23	30	37	26	28	58	53.4	

На базата на данните от Таблица 1 бяха изчислени корелационните индекси, представени в Таблица 2. Резултатите показаха силна положителна корелация между Невротизъм и Емоционално изтощение (r = 0.79), както и умерени корелации между Благополучие и Съвестност (r = 0.58), между Благополучие и Лично постижение (липса) (r = 0.47), и умерена отрицателна корелация между Невротизъм и Благополучие (r = -0.41). За разлика от първоначалните очаквания, не бяха установени значими корелации между Сговорчивост и измеренията на бърнаута, както и между Възприемчивост и Деперсонализация.

Въпреки ограниченията на малката извадка, резултатите от първата итерация показаха наличие на служители с повишен риск от бърнаут. Това наблюдение послужи като основание за последващи интервенции в организацията, които са предмет на втората итерация на изследването.

Таблица 2. Корелационни индекси

Correlations	Extroversion (0-40)	Agreeableness (0-40)	Conscienciousness (0-40)	Neuroticism (0-40)	Openness to Experience (0-40)	Well-being: 14-70
To burnout	-0.26	0.26	-0.02	0.71	0.00	-0.28
To depersonalization	0.21	-0.06	-0.30	0.05	-0.09	-0.15
To personal Achievement	0.19	0.24	0.23	-0.24	0.34	0.47
To Well-being	0.32	-0.01	0.58	-0.41	0.36	

Втора итерация

След получаването на поканата за участие в конференцията по лидерство реших да проследя какво се е случило със служителите, участвали в първата итерация на изследването, и по-конкретно дали тези, които бяха идентифицирани като застрашени от бърнаут, продължават да се намират в риск. Интервенцията, предприета от компанията след първото измерване, се състоеше основно в провеждане на индивидуални и по-продължителни разговори между всеки служител и прекия му ръководител. Целта на тези разговори беше да се изследват възможните причини за състоянието на служителите и, където е възможно, да се предприемат конкретни мерки. След първоначалния разговор бяха проведени и няколко последващи контролни срещи на приблизително едномесечен интервал, с цел проследяване на ефекта от предприетите действия.

Резултатите от втората итерация се оказаха интригуващи. При всички служители, които към момента на повторното измерване все още работеха в компанията, се наблюдаваше някаква промяна в състоянието. В шест от случаите тази промяна беше в положителна посока. При два от тези случаи обаче подобрението не може еднозначно да бъде свързано с предприетите интервенции.

В първия частен случай служител, който при първата итерация беше идентифициран като застрашен от бърнаут, показва значително подобрени резултати при второто измерване. При допълнителен разговор с цел изясняване на причините стана ясно, че малко след първото изследване този служител е напуснал компанията, за да преследва своя дългогодишна мечта и да отвори автосервиз заедно с приятели. Проектът впоследствие е прекратен и около месец преди второто измерване служителят се е върнал на предишната си позиция в компанията. При второто измерване той вече не попада в категорията „застрашен от бърнаут“, като резултатите му показват ясно подобрение.

Другият интересен частен случай е на служител, който не показва съществена промяна между двете итерации. При първото измерване той попада в категорията бърнаут и въпреки проведените разговори и предприетите мерки, резултатите му при второто измерване остават сходни. От разговорите с ръководителите стана ясно, че служителят споделя наличие на лични проблеми, но отказва да конкретизира тяхното естество. Той заявява, че харесва работата си, но същевременно се възприема като тежест за колегите си. В този случай не може да се направи категорична преценка дали отговорите му са социално желателни, тъй като не е проведен директен индивидуален разговор с него.

Таблица 3. Резултати втора итерация

	Name	Бърнаут, емоционално изтощение	Деперсонализация	Лично постижение		Бърнаут, емоционално изтощение	Деперсонализация	Лично постижение
1	РТ	27	12	38		8	7	43
5	ПС	12	14	17		#N/A	#N/A	#N/A
8	ИГ	3	12	32		5	10	33
9	ЙП	15	18	23		14	24	33
12	ЕЛ	13	22	33		10	9	41
19	ДИ	19	9	39		8	7	46
22	ЙМ	21	21	31		4	20	45
25	ВГ	39	23	25		39	22	28

Подробните резултати от втората итерация са представени в Таблица 3. Данните показват, че при почти всички служители се наблюдава ясно изразено подобрение, с изключение на служителя на позиция 25. Служителят на позиция 5 е напуснал компанията в периода между двете измервания, а служителят на позиция 22 е напуснал и впоследствие се е върнал в организацията, както беше описано по-горе.

Дискусия

Като се има предвид ниската средна възраст на изследваните служители (в първата итерация – 24 години, а във втората – 20.1 години), този казус може да бъде отнесен към съвременната работна сила и по-специално към хората, които тепърва навлизат на пазара на труда. Въпреки сравнително скромния си житейски и трудов опит, резултатите показват, че тези служители не са имунизирани срещу феномена на бърнаута, а в някои случаи вече се намират в ясно изразени рискови състояния.

Случаят ясно илюстрира, че бърнаутът не е проблем, характерен единствено за дългогодишни професионалисти или за високи управленски позиции. Напротив, при млади служители в търговска среда комбинацията от емоционален труд, динамични изисквания и несигурност може да доведе до изтощение още в ранните етапи на професионалното развитие. Това поставя въпроса за превенцията като ключов елемент, а не като реакция на вече настъпили сериозни последствия.

В същото време настоящото изследване показва и нещо друго, не по-малко важно. Дори относително прости мерки, които не надхвърлят по сложност обикновена човешка заинтересованост, проявена чрез внимание, разговор и последващ интерес от страна на преките ръководители, могат да доведат до осезаемо подобрение в резултатите и в общата атмосфера в екипа. В този смисъл интервенцията не включва структурни промени или сложни програми, а по-скоро възстановяване на елементарна връзка между организацията и индивида.

Най-малкото може да се предположи, че самият факт на провеждане на изследване, разпознаването на тревожни сигнали, търсенето на съгласие за интервенция и последвалото внимание от страна на ръководството са изиграли роля за промяна в субективното възприятие на засегнатите служители. Дори в случаите, в които обективните условия на работа не са претърпели съществени промени, усещането, че проблемът е видян и признат, вероятно е повлияло върху начина, по който индивидите преживяват натоварването си. Това поставя под въпрос разбирането за бърнаута като изцяло индивидуален проблем и отново насочва вниманието към ролята на организационния контекст и лидерското поведение.

Заключение и бъдещи насоки

Настоящото изследване показва, че дори сравнително малка и неструктурирана намеса може да има отчетлив положителен ефект върху състоянието на служителите и общата атмосфера в екипа. В този смисъл резултатите подкрепят разбирането, че бърнаутът не е неизбежен процес и че вниманието, навременният разговор и признаването на проблема могат да имат превантивен ефект, особено в ранните му фази.

Въпреки това е необходимо провеждането на допълнителни изследвания, за да се потвърдят някои от наблюдаваните резултати, включително липсата на очакваните корелации между определени личностни черти и измеренията на бърнаута. Малкият размер на извадката и спецификата на организационния контекст не позволяват обобщения, а по-скоро очертават посоки за бъдеща работа.

Подходяща следваща стъпка би било системно изследване с по-голяма и по-разнообразна извадка от служители, които са застрашени от бърнаут или вече са преживели такъв. Подобно изследване следва да включва ясно дефинирани и стандартизирани интервенции, което предполага както обучение, така и уеднаквяване на подхода на хората, които ги прилагат. Това би позволило по-прецизно проследяване на ефекта от конкретни мерки и тяхното сравнение с контролна група, в която не са прилагани интервенции.

Важно е също така да се отчете и възможното влияние на ефекта на Хоторн, при който самият факт, че хората са обект на изследване и внимание, може да доведе до промяна в поведението и субективното им преживяване, независимо от реалните промени в условията на работа. Отчитането на този ефект би допринесло за по-ясно разграничаване между действителния резултат от интервенциите и промяната, породена от самото участие в изследователския процес.

В заключение, настоящият казус не предлага окончателни отговори, но ясно показва потенциала на ранната превенция и ролята на организационния контекст и лидерското поведение в управлението на бърнаута. Именно в тази посока се откриват и най-смислените възможности за бъдещи изследвания и практическо приложение.

Библиография

Freudenberger, H. & Richardson, G. (1980). Burnout: The High Cost of High Achievement, Bantam Books, Toronto

Maslach, C. (2003). Burnout: The Cost of Caring, Malor Books, Los Altos, CA

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (editor), Maslach Burnout Inventory Manual (3rd edition), Consulting Psychologists Press, 1996

Maslach, C. & Leiter, M. (2021). How to Measure Burnout Accurately and Ethically, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2021/03/how-to-measure-burnout-accurately-and-ethically>, (04.02.2025)

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. In: Annual Review of Psychology, 52, 397–422

Open Source Psychometrics Project. (n.d.). "The Big Five Personality Test (printable version)". < Open Source Psychometrics Project – Printable Big Five Personality Test> (14.04.2026)

Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Weich, S., Parkinson, J., Secker, J., & Stewart-Brown, S. (2007). *The Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS): Development and UK validation*. *Health and Quality of Life Outcomes, 5*, 63. https://doi.org/10.1186/1477-7525-5-63

БЪРНАУТ ПРИ СЛУЖИТЕЛИ В ХУМАНИТАРНАТА СФЕРА И ПОДХОДИ ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕТО МУ

Десислава Илиева, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

BURNOUT AMONG EMPLOYEES IN HUMANITARIAN SECTOR AND COPING APPROACHES

Desislava Ilieva, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Статията представя проучване на взаимовръзките между стратегиите и техниките, използвани за справяне със стреса и професионалното преуморяване. Общо 102 служители и доброволци на Българския Червен кръст бяха анкетирани, представените данни за надеждност и корелационни зависимости са съпоставими с данните от съществуващата литература. Анкетираните лица, които използват активни стратегии за справяне със стреса, се опитват да преодолеят стресовата ситуация, като използват не само личните си ресурси, но и ресурсите на организационната и социалната среда. Респондентите, които използват пасивни стратегии, предпочитат да се оттеглят от стресовата ситуация, разчитайки на ресурсите на външната среда. Предпочитанията на респондентите по отношение на използването на активни стратегии за справяне със стреса са предиктор за ниски нива на възприеман стрес и деперсонализация. Емоционалната преумора на служителите в т.нар. „помощни професии“ като цяло е по-високо от това в другите професии.

Ключови думи: стрес; стратегии за справяне; управление на симптомите; изгаряне; хуманитарна организация; професионален стрес; превенция; психическо и физическо здраве

Abstract: This article presents a study of the interrelationships between the strategies and techniques used to cope with stress and professional burnout. A total of 102 employees and volunteers of the Bulgarian Red Cross participated. The presented data on reliability and correlation dependencies are comparable to the existing literature data. The surveyed individuals who use active strategies for coping with stress try to overcome the stressful situation using not only their personal resources, but also the resources of the organisational and social environment. Respondents who use passive strategies prefer to withdraw from the stressful situation, relying on the resources of the external environment. The preferences of the respondents regarding the use of active stress coping strategies are a predictor of low levels of perceived stress and depersonalisation. The emotional exhaustion of employees in the so-called "helping professions" is generally higher than that of other professions.

Keywords: stress; coping strategies; symptom management; burnout; humanitarian organisation; professional stress; prevention; mental and physical health

Въведение

В натовареното ни ежедневие и в реалността, в която живеем, все по-често чуваме израза „стресът е навсякъде около нас“. Терминът „стрес“ се използва широко в обществото, като всеки определя значението му според собствената си парадигма. Хората споделят, че са стресирани в личния си живот, на работа – в организационна среда, в социалния си кръг и като цяло във всички аспекти на своето съществуване. Много често външните стресови фактори са толкова силни, че на хората им е трудно да се справят с тях, разчитайки на вътрешните си механизми, предишен опит, подкрепа и т.н. Начинът, по който хората реагират на стреса, зависи от много фактори, които се определят не само от личностните характеристики на самите хора, но и от характеристиките на средата, в която функционират. Високите нива на стрес изискват стратегии за успешно справяне, за да се поддържа оптималното функциониране на личността и качеството на живот в работната среда.

Няма професия, за която можем да кажем с абсолютна сигурност, че хората, които я упражняват, не са изложени на стрес или са „застраховани“ срещу него. Съществуват обаче професии, в които стресовите фактори са част от ежедневните „рутинни“ работни дейности – лекари, полицаи, пожарникари, учители, социални работници, служители и доброволци на

Българския Червен кръст и др. Професионалният стрес като феномен е бил предмет на многобройни научни изследвания в областта на психологията, което отразява желанието да се намали неговото въздействие върху здравето, благосъстоянието и работните резултати.

Характерът на работата на служителите и доброволците на Българския Червен кръст означава, че те са изложени на стресови събития ежедневно. Като част от Националния план за защита при бедствия[50], в случай на кризи/бедствия, те оказват подкрепа на общността, когато тя е най-уязвима. Ежедневната им работа включва дейности, насочени към намеса в личната и социалната среда и подкрепа на отделни лица, семейства и общности. Те също така участват много активно в разработването и изпълнението на проекти, стратегии, програми и политики. Този широк спектър от дейности води до стрес и развитие на поведенчески синдром на професионално преумора, както и посттравматичен стрес. Служителите в хуманитарните организации обикновено са изложени както на ежедневен стрес, така и на травматичен стрес, който поради естеството и спецификата на тяхната работа може да се превърне в остър стрес.

Последиците са неблагоприятни не само за отделния човек, но и за организацията (флуктуация на персонала, ниска производителност и др.). Българският Червен кръст инвестира значителни ресурси в обучението не само на своя персонал, но и на своите доброволци, с цел да предоставя качествени услуги на уязвимите групи. Всеки служител и доброволец заема важно място в организацията, а ефективното управление на стреса играе ключова роля.

Профил на Българския Червен кръст (БЧК)

БЧК е автономна организация, която подпомага държавата в хуманитарната област, в подготовката за действие в случай на военно положение, военни конфликти и бедствия, в защитата и укрепването на здравето на населението и в неговото възпитание в дух на висока моралност, състрадание и милосърдие, както и в приемането, съхранението и разпределянето на помощта, предоставена от чужди държави, организации и граждани за хуманитарни, включително екологични и културно-образователни цели (Член 3 от Закона за БКРК, приет от Народното събрание през 1995 г.)[51] . Тя е регистрирана съгласно Закона за юридическите лица с нестопанска цел.

Най-голямата неправителствена организация има 150 000 членове и 18 000 доброволци. Четиристепенната структура има национално покритие (2844 дружества, 265 общински и 28 регионални организации). Мрежата от доброволци и членове и вътрешните организационни правила ѝ позволяват да изпълнява мисията си да подкрепя уязвимите хора в кризисни ситуации, да хуманизира и повиши устойчивостта на общностите, да облекчава страданията във всичките им форми и да запазва човешкото достойнство.

BRC сътрудничи със структурите на Международното движение на Червения кръст и Червения полумесец, като обменя опит и ресурси за подкрепа на уязвими хора и възстановяване на семейните връзки. Тя участва пряко в международното хуманитарно право и неговото разпространение сред определени контингенти, като консултира националните институции по отношение на конвенциите, емблемата и др.

[50] https://www.mvr.bg/docs/default-source/strategicheskidokumenti/e22196f6-09_plan_bedstava-pdf.pdf?sfvrsn=9f5fdf9a_0

[51] https://www.lex.bg/laws/ldoc/2133634561

Изследователски методи

На респондентите бяха раздадени три въпросника, като отговорите бяха оценени по петстепенна скала от ликертов тип:

Стратегии за справяне със стреса

Въпросникът за стратегии за справяне с професионалния стрес съдържа 28 твърдения, свързани с контрол над ситуацията или бягство от нея (Latack, 1986). Той е стандартизиран за българските условия от проф. Снежана Илиева. Въпросникът се състои от 28 въпроса и включва петстепенна скала на Ликерт, където: 1 – Никога; 2 – Рядко; 3 – Понякога; 4 - Често; 5 - Винаги. Въпросникът се състои от 28 въпроса и включва петстепенна скала за оценка, където: 1 - Никога; 2 - Рядко; 3 - Понякога; 4 - Често; 5 - Винаги.

Управление на симптомите на стреса

Въпросникът за управление на симптомите на стрес (Latack, 1986) отразява предпочитанията за прилагане на различни начини и средства за намаляване на стреса, свързан с работата. Въпросникът е стандартизиран за българските условия от проф. Снежана Илиева. Той се състои от 24 твърдения, даващи възможни реакции към стреса като цяло, извън конкретната работна ситуация, с петстепенна скала за оценка, където 1 – Никога; 2 – Рядко; 3 – Понякога; 4 – Често; 5 – Винаги.

Измерване на ефектите от стреса/изгарянето (психическо изтощение, изгаряне на работното място)

Използва се съкратена версия на въпросник за изгаряне на Маслач и Джаксън (Maslach, Jackson, 1981, 1986), адаптиран от проф. Снежана Илиева. Той се състои от 18 въпроса, а респондентите отбелязват твърдението, което се отнася за тях, по скала за оценка: 1 – Напълно не съм съгласен; 2 – Не съм съгласен; 3 – Нито съм съгласен, нито не съм съгласен; 4 – Съгласен съм; 5 – Напълно съм съгласен.

Извадка

В проучването са участвали общо 102 респонденти, членове на Българския Червен кръст. Повечето от анкетираните са жени – 65,7% (мъже – 34,3%), което се определя от спецификата на сектора, към който принадлежи анкетираната организация. Бяха определени пет възрастови групи, както следва: до 25 години – 7,8%, от 26 до 35 години – 12,7%, от 36 до 45 години – 36,3%, от 46 до 55 години – 21,6% и над 55 години – 21,6%. Най-голям е процентът на лицата на възраст от 36 до 45 години, които представляват активно работещата част от населението. Ръководни длъжности заемат 23,5 % от анкетираните лица, 31,4 % са експерти, а най-висок е процентът на доброволците – 45,1 %. По отношение на специфичния характер на организацията и водещата роля, която доброволците играят в постигането на нейните цели, тенденциите в структурата и йерархията са ясно и адекватно отразени. Най-високият процент на трудов стаж в конкретната организация е от 11 до 15 години – 26,5%, като разликата в процентите между тези с 3 до 5 години трудов стаж в организацията е само 25,5%. До 1 година – 2%, от 1 до 2 години – 4,9%, от 6 до 10 години – 17,6%, от 16 до 20 години – 5,9%, повече от 20 години – 17,6%. Високите стойности в извадката за този компонент отразяват ниски нива на текучество, идентифициране с целта на организацията като своя собствена, чувство за принадлежност към организацията, удовлетвореност, ангажираност, както и възможна ригидност и съпротива към промяната.

Резултати

Въз основа на статистическите анализи бяха установени интересни резултати, които могат да бъдат използвани в бъдещи проучвания по темата и да послужат като отправна

точка за създаване на стратегии за справяне със стреса на организационно ниво в конкретната организация. Специфичният характер на организацията изисква също толкова специфични подходи за управление на стреса и превенция на изгарянето сред нейните служители и доброволци.

Емпиричното проучване, проведено сред служители и доброволци на Българския Червен кръст, установи, че изборът на стратегии за справяне със стреса и управление на симптомите на стрес и изгаряне не зависи от демографски характеристики като пол, възраст, позиция в организацията и стаж. По-скоро индивидуалните характеристики на субектите и ролята на психологическите фактори в управлението на стреса играят по-голяма роля, което потвърждава психологическия модел на Лазарус (Lazarus, 1966). Според значимостта на резултатите „емоционалната преумора“ е по-характерно за служителите на по-високи позиции в организацията – „мениджъри и експерти“ –, което е свързано и с възрастта на респондентите на тези позиции. Тук тенденцията в българската реалност е ясна – с увеличаването на възрастта се увеличава и нивото на емоционално преумора. Когато добавим „тежестта“ на отговорностите, които тези позиции „носят“ в йерархията на организацията, е напълно логично, че това е значим резултат в настоящото проучване.

Съществува корелация между стратегиите и техниките, използвани за справяне със стреса сред служителите и доброволците на Българския Червен кръст. Използваните стратегии показват значителни корелации с определени начини и средства за намаляване на ефектите от стреса. „Обръщането към религията“ и „търсенето на професионална помощ“ са свързани с всички използвани стратегии, независимо дали са активни или пасивни (Таблица 1). Причината за това вероятно се крие в лесния достъп до специализирана психологическа помощ и подкрепа в рамките на конкретната организация, както и в многобройните курсове за обучение по превенция на стреса, където се посочва много ясно кои симптоми налагат намесата на професионалист.

Таблица 1. Корелационен анализ на стратегиите и техниките за справяне със стреса

	Почивка/релаксация	Развлечение	Самолечение	Религия и професионална помощ	Употреба на лекарства
Повишени усилия				0,238	
Избягване на ситуацията	0			0,283	0,302
Увереност в успеха	0,385		0	0	
Търсене на социална подкрепа				0,199	
Промяна в ситуацията		0,285	0,287	0,319	0,238
Управление на времето					
Приемане на ситуацията			0,196		

***** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05**

Наблюдавано е, че субектите, които използват активни стратегии за справяне със стреса, се опитват да преодолеят стресовата ситуация, използвайки не само личните си ресурси, но и ресурсите от организационната и социалната среда. Респондентите, които използват пасивни стратегии, предпочитат да се оттеглят от стресовата ситуация,

разчитайки на ресурсите на външната среда. Според Carver и колеги (Carver, Scheier, Weintraub, 1989) не можем да определим стратегиите за справяне като „добри“ или „лоши“, но е важно да отбележим, че активното ангажиране с проблемите и търсенето на подкрепа води до по-добро физическо и психическо здраве, докато избягването обикновено води до негативни последствия. Въз основа на използваните стратегии и тяхната корелация с управлението на симптомите на стрес, се предполага, че реактивното справяне е преобладаващо в предпочитанията на изследваните субекти, въз основа на теорията на Шварцер (Schwarzer, Taubert, 2002), според която реактивното справяне може да включва и стратегии, фокусирани върху проблема, фокусирани върху емоциите или ориентирани към социалните взаимоотношения. Стратегията „управление на времето“ не корелира с измеренията на управлението на симптомите на стрес.

Проучването установи значими корелации между професионалното изгаряне и стратегиите за справяне със стреса на служителите и доброволците на Българския Червен кръст (Таблица 2).

Таблица 2. Корелационен анализ на изгарянето и стратегиите за справяне със стреса

	Повишени усилия	Избягване на ситуацията	Увереност в успеха
Деперсонализация		0,255	
Спад в представянето и постиженията	-0,291		-0,216

***** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05**

Не бяха открити корелации между „емоционалната преумора” и стратегиите, използвани за справяне със стреса. „Повишените усилия” и „увереността в успеха” като стратегии за справяне със стреса са отрицателно корелирани с „спад в производителността и постиженията” като проява на преумора. Като приемат стресовите събития като предизвикателство и им посвещават повече време, давайки най-доброто от себе си, тяхната производителност и постижения ще се повишат. В същото време, колкото по-уверени са в успеха и колкото по-сериозно се ангажират с проблема, след като бъдат определени конкретните приоритети, необходимото време за постигане на целите и планирането, необходимо за всичко това, толкова повече ще се подобрят тяхната производителност и съответно постиженията им. Положителна значима корелация се наблюдава и при стратегиите „бягство от ситуацията“ и „деперсонализация“, което означава, че колкото повече субектите се опитват да избягат от стресовата ситуация и да прехвърлят отговорността на някой друг, толкова повече се засилва чувството на незаинтересованост, липса на емпатия и загриженост. Други проучвания също показват, че използването на пасивни стратегии за справяне със стреса допринася за по-високи нива на деперсонализация сред субектите (Doolittle, Windish, 2015).

Съществува корелация между професионалното изгаряне и техниките за справяне със стреса (Таблица 3).

Таблица 3. Корелационен анализ на стратегиите и техниките за справяне със стреса

	Почивка/релак-сация	Развлечения	Самолечение	Религия и професионал на помощ	Употреба на лекарства
Повишени усилия				0,238	
Избягване от ситуацията	0			0,283	0,302
Увереност в успеха	0,385		0	0	
Търсене на социална подкрепа				0,199	
Промяна в ситуацията		0,285	0	0,319	0,238
Управление на времето					
Приемане на ситуацията			0,196		

***** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05**

Не е установена корелация между изгарянето и религията и професионалната помощ, алкохола и тютюнопушенето, както и употребата на лекарства. „Религията и професионалната помощ" като предпочитание присъства във всички значими корелации в анализа на взаимоотношенията между стратегиите за справяне и техниките за управление на стреса. Предполага се, че използването на професионална помощ като средство за намаляване на напрежението допринася за намаляване на стреса и действа превантивно срещу появата на изгаряне и неговите последствия.

Резултатите от корелационния анализ показват, че при високи нива на стрес, колкото повече субектите предпочитат да се обръщат към хобитата си и приятни дейности с приятелите си, толкова по-ниски ще бъдат нивата им на деперсонализация. От друга страна, колкото повече почиват, се грижат за себе си и създават положителни емоции, и включват по-често социалната си и семейна среда в ежедневието си, толкова по-малко вероятно е да се чувстват емоционално изтощени.

„Спадът в производителността и постиженията" корелира отрицателно с „самотерапията", което предполага, че колкото повече се убеждават, че „всичко ще бъде наред" и „и това ще мине", толкова повече ще изпитват чувство на удовлетворение и полезност. Освен това резултатите от проучването показват, че колкото повече респондентите реагират емоционално, ангажирайки семейството си и оплаквайки се на околните, толкова по-вероятно е да бъдат недоволни от резултатите от работата си, да изпитват затруднения при изпълнението на дейностите си и толкова по-голям е спадът в постиженията им.

Колкото повече респондентите реагират емоционално на стресови ситуации, толкова по-вероятно е да изпитват емоционално преумора и спад в постиженията и резултатите си, което е напълно логично, като се има предвид специфичният характер на професията им. (Таблица 4).

Регресионният анализ показа, че определени стратегии и техники за управление на стреса оказват влияние върху изгарянето.

Таблица 4. Ефект на управлението на симптомите на стрес върху симптомите на изгаряне

Независима променлива	Зависима променлива	F	P	β	Прецизирано R2
Почивка/релаксация	Деперсонализация	10,99	0,001	0,315	0
Емоционална реакция	Спад в постиженията	8	0	0	0
Почивка/релаксация	Емоционално преумора	9	0,003	0	0
Емоционална реакция	Емоционално преумора	7,15	0,009	0	0

По отношение на въздействието на стратегиите за справяне със стреса, беше установено, че „почивката и релаксацията“ са значими предиктори за „деперсонализация“ и „емоционално преумора“, докато „емоционалната реакция“ е значим предиктор за „спад в производителността“ и „емоционално преумора“ като симптоми на изгаряне.

Спадът в производителността е отрицателен и се влияе от стратегиите „повишаване на усилията“ и „увереност в успеха“, т.е. производителността ще се запази, когато се използват конкретни стратегии, а с увеличаване на усилията на индивида ефектът от изгарянето ще намалее. Това може да се обясни и с естеството на стратегиите – процес на предприемане на активни действия срещу стресовия фактор и минимизиране на неговите ефекти (таблица 5).

Таблица 5. Ефект на стратегиите за справяне със стреса върху симптомите на изгаряне

Независима променлива	Зависима променлива	F	p	β	Прецизирано R2
Увеличаване на усилията	Спад в постиженията	9,29	0	-0,291	0
Увереност в успеха	Спад в постиженията	5,6	0,005	-0,139	0,084

Въз основа на резултатите от изследването могат да бъдат формулирани по-задълбочени изводи относно ефективните подходи за преодоляване на стреса при хуманитарните работници, разглеждани в рамките на съвременните психологически модели за справяне. Данните ясно показват, че активните стратегии за справяне със стреса, ориентирани към проблема, като повишаване на усилията, увереност в успеха, целенасочена промяна на стресовата ситуация и търсене на социална подкрепа, имат защитна функция спрямо развитието на професионално изгаряне. Тези стратегии предполагат активно ангажиране със стресора и мобилизиране на вътрешни и външни ресурси, което е в съответствие с транзакционния модел на стреса и справянето, според който когнитивната оценка и наличните ресурси определят адаптивността на реакциите към стреса (Latack, 1986; Lazarus, 1966). Изследването потвърждава, че предпочитанието към подобни активни подходи е свързано с по-ниски нива на деперсонализация и спад в професионалните постижения, което ги определя като ключов фактор за поддържане на професионалната ефективност и психичното благополучие.

Паралелно с това, техниките за управление на симптомите на стреса, които са по-скоро насочени към емоционалната регулация и възстановяването, заемат съществено място в процеса на превенция на емоционалната преумора. Почивката и релаксацията, участието в приятни и възстановяващи дейности, ангажирането със социалната и семейната среда, както и обръщането към религията и професионалната психологическа помощ, се свързват със значимо намаляване на емоционалното изтощение и деперсонализацията. Тези резултати подчертават значението на баланса между професионалните ангажименти и личния живот,

както и ролята на подкрепящата среда за редуциране на хроничния стрес и предотвратяване на изгарянето (Maslach, Jackson, 1982; Schwarzer, Taubert, 2002). Особено внимание заслужава фактът, че търсенето на професионална помощ се проявява като универсална стратегия, свързана както с активните, така и с пасивните форми на справяне, което може да се интерпретира като индикатор за повишена осъзнатост относно необходимостта от ранна интервенция при високи нива на стрес.

За разлика от описаните адаптивни подходи, пасивните стратегии за справяне, основани на избягване на стресовата ситуация, оттегляне и преобладаваща емоционална реактивност, се асоциират с по-високи нива на деперсонализация и спад в професионалната ефективност. Тези резултати потвърждават констатации от други емпирични изследвания, според които хроничното използване на избягващи стратегии води до натрупване на нерешени стресови преживявания и до повишен риск от негативни психологически последствия (Carver, Scheier, Weintraub, 1989; Doolittle, Windish, 2015). В този смисъл, макар че не всички стратегии могат да бъдат еднозначно определени като „адаптивни“ или „неадаптивни“, настоящото изследване ясно показва, че доминирането на пасивни реакции увеличава уязвимостта към професионално изгаряне.

В обобщение, резултатите аргументират необходимостта от целенасочено насърчаване на активните стратегии за справяне със стреса и от системно прилагане на програми за управление на симптомите на стреса на индивидуално и организационно ниво. Въвеждането на устойчиви организационни политики, ориентирани към психосоциалната подкрепа, обучението по управление на стреса и осигуряването на достъп до професионална помощ, се очертава като ключов механизъм за превенция на професионалното изгаряне и за поддържане на психичното здраве и ефективността на служителите и доброволците в хуманитарните организации.

Заключение

Получените резултати могат да бъдат използвани като отправна точка за бъдещи изследвания на стреса в областта на хуманитарната работа, не само на национално, но и на международно ниво. Липсата на изследвания върху психосоциалния риск и професионалното преумора в хуманитарната област е проблем не само за хуманитарните организации, но и за техните служители и доброволци, както и за получателите на услугите, които те предоставят. Въз основа на по-сериозни научни изследвания и проучвания в тази област ще бъде възможно да се разработят по-добри и по-подходящи стратегии за управление на стреса в този тип организации и за превенция на изгарянето. Въвеждането на ефективни стратегии за превенция и управление на стреса трябва да бъде част от политиката на всяка хуманитарна организация, защото резултатите от високите нива на стрес сред служителите имат отрицателно въздействие не само върху тях като индивиди, но и върху организацията.

В организационен контекст е необходимо да се разработят подходящи организационни политики, насочени към превенция на стреса, качество на живот и здраве на работното място. Наличието на стабилна и предвидима организационна култура, безопасна работна среда, безопасни и благоприятни условия и положителна организационна атмосфера са някои от необходимите условия, които трябва да се вземат предвид при прилагането на стратегии за справяне със стреса на организационно ниво. Тук вземаме предвид и специфичния характер на хуманитарните организации и необходимостта от основа, върху която да се разработят тези стратегии, за да се гарантира тяхната ефективност и практическа

приложимост. Бъдещите изследвания по темата биха могли да предоставят и по-задълбочено разбиране за хуманитарната работа като цяло.

Библиография

Илиева, С. (2006). Организационна култура: същност, функции и промяна. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Лазарус, Р. (1966). Психологически стрес и процесът на справяне. Ню Йорк: McGraw-Hill.

Carver, C. S., Scheier, M. F., Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. In: Journal of Personality and Social Psychology, том 56, брой 2, с. 267–283. Местоиздаване: American Psychological Association.

Doolittle, B. R., Windish, D. M. (2015). Correlation of burnout syndrome with specific coping strategies. In: Journal of Educational Evaluation for Health Professions, том 12, с. 41. Местоиздаване: Korea Health Personnel Licensing Examination Institute.

Latack, J. C. (1986). Coping with job stress: Measures and future directions for scale development. In: Journal of Applied Psychology, том 71, брой 3, с. 377–385. Местоиздаване: American Psychological Association.

Maslach, C., Jackson, S. E. (1982). Burnout in health professions: A social psychological analysis. In: Social Psychology of Health and Illness, pp. 227–251. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.

Schwarzer, R., Taubert, S. (2002). Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: Proactive coping. Frydenberg, E. (ed.). Beyond Coping: Meeting Goals, Visions, and Challenges, с. 19–35. Oxford: Oxford University Press.

Това проучване е финансирано от Фонда за научни изследвания, Министерство на образованието и науката, проект: Устойчивост, психологически капитал и качество на живот в дигиталната ера, BG-175467353-2024-11-0207-C01.

ФАКТОРИ ЗА ВТОРИЧЕН ТРАВМАТИЧЕН СТРЕС ПРИ ХУМАНИТАРНИ РАБОТНИЦИ

Десислава Илиева, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

FACTORS FOR SECONDARY TRAUMATIC STRESS AMONG HUMANITARIAN WORKERS

Desislava Ilieva, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Вторичният травматичен стрес (ВТС) представлява реакция, възникваща при индиректно излагане на травма чрез работа с хора, преживели насилие, война или бедствия (Figley, 1995). Хуманитарните работници са особено уязвима група поради системното си взаимодействие с подобни случаи и постоянния си контакт с чуждо страдание (Shah et al., 2007). Настоящата статия съчетава теоретичната рамка и първоначалното концептуално изложение с преглед на налични емпирични изследвания. Представени са индивидуални, организационни и контекстуални фактори за ВТС, както и възможности за превенция.

Ключови думи: вторичен травматичен стрес, хуманитарни работници, викарна травма, прегаряне, психично здраве

Abstract: Secondary traumatic stress (STS) refers to the psychological distress that arises from indirect exposure to traumatic events through working with affected individuals (Figley, 1995). Humanitarian workers represent a particularly vulnerable group due to their continuous contact with refugees, survivors of war, violence, and disasters. This article summarizes the main individual, organizational, and contextual factors contributing to STS among humanitarian personnel. Preventive measures - including clinical supervision, psychosocial support, resilience training, trauma-informed organizational policies, and sustained professional development—are discussed as essential components of effective risk mitigation. Findings underscore the need for a systemic, multi-level approach to safeguarding the mental health and well-being of humanitarian workers.

Keywords: secondary traumatic stress, humanitarian workers, vicarious trauma, burnout, mental health

Увод

Вторичният травматичен стрес (ВТС) е феномен, сходен по проявления с посттравматичното стресово разстройство, но възникващ вследствие на индиректно излагане на травма (Bride, 2007). Хуманитарните работници често функционират в условия на война, насилие, бедствия и изключителна бедност, което води до хронично натрупване на емоционално натоварване (Pearlman & Saakvitne, 1995). Целта на статията е да систематизира основните фактори за ВТС и да очертае механизми за превенция и интервенция.

Методология

Настоящият текст представлява компилация от теоретични концепции, първоначални аналитични формулировки и преглед на научната литература. Включени са качествени, количествени и систематични изследвания. Търсени са ключови думи като secondary traumatic stress, vicarious trauma, burnout, humanitarian workers, refugee, staff. Основни използвани изследвания: Shah et al. (2007), Strohmeier & Scholte (2015), Ebren (2022), Rodgers et al. (2023), Adwi et al. (2025), Kucuknane (2025), Yükseker et al. (2024), Levy et al. (2024), Obeka (2024).

Теоретична рамка

Вторичният травматичен стрес се разглежда през множество допълващи се концептуални подходи. Първият е теорията за социалното учене на Бандура (Bandura, 1986), според която емоционалните реакции могат да бъдат усвоявани чрез наблюдение. В контекста на хуманитарната работа това означава, че многократното изслушване на травматични истории води до интернализация на чужди емоции и страдание. Тази идея е свързана и с невробиологичните модели на Порджес (Porges, 2011), според които хроничната експозиция на травматични разкази активира автономната нервна система и поддържа състояние на хипербдителност. В допълнение, концепцията на Ван дер Колк (Van der Kolk, 2014) подчертава, че тялото „запомня“ травматичните стимули, дори когато те не са преживени директно, което обяснява физическите симптоми при ВТС.

Друг ключов подход е моделът на емоционална дисрегулация (Linehan, 1993; Gratz & Roemer, 2004), който предполага, че затрудненията в регулацията на афекта повишават уязвимостта към ВТС. Според Линехан хората, които имат по-нисък капацитет за емоционално обработване, са по-склонни към пренасищане при работа с тежко съдържание. Това е свързано и с концепцията за моралната травма (Litz et al., 2009), възникваща, когато хуманитарните работници се сблъскват с невъзможност да предотвратят страданието или с ограничения, които възпрепятстват адекватната помощ. Моралната травма води до вина, безсилие и морално объркване, които могат да усилят вторичния травматичен стрес.

Теорията за ресурсите и загубите на Хобфол (Hobfoll,1989) предлага друг фундаментален поглед: стресът възниква, когато загубата на лични, социални или организационни ресурси надвишава възможностите за възстановяване. За хуманитарните работници ресурсите включват емоционална енергия, социална подкрепа, чувство за контрол и организационна стабилност. При контекст на несигурност и високо натоварване тези ресурси се изчерпват бързо, което увеличава риска от ВТС.

Екологичният модел на Бронфенбренер (Bronfenbrenner,1979) допълва картината, като разглежда ВТС като резултат от взаимодействие на различни системи: микросистема (колеги, бенефициенти), мезосистема (взаимодействие между работа и семейство), екзосистема (организационни политики), макросистема (културни нагласи, политически контекст) и хроносистема (натрупване във времето). Хуманитарните работници функционират едновременно във всички тези системи, което създава сложни и преплетени източници на стрес.

Моделът на травма-информираната организация (SAMHSA, 2014) поставя акцент върху ролята на институционалната среда. Принципите на сигурност, прозрачност, подкрепа, уважение и културна чувствителност са фундаментални за намаляване на риска от ВТС. Организации, които не интегрират тези принципи, са по-склонни да генерират високи нива на професионално изтощение и вторична травма.

Накрая, моделът ProQOL на Щам (Stamm,2010) предоставя широко използвана концептуална рамка за оценка на качеството на професионалния живот. Той включва три компонента – удовлетворение от помагането, професионално прегаряне и вторичен травматичен стрес. Моделът демонстрира ясно взаимодействие между трите фактора, подчертавайки, че високото професионално удовлетворение може да намали симптомите на STS.

Емпирична рамка: интегрирани изследвания

Съвременната научна литература последователно документира значителната разпространеност на вторичния травматичен стрес (ВТС), симптомите на посттравматично

стресово разстройство (ПТСР) и професионалното прегаряне сред хуманитарните работници, като подчертава същественото въздействие на хроничната индиректна експозиция на травматични събития. Хуманитарната дейност се характеризира с постоянен контакт с човешко страдание, включително свидетелства за насилие, загуба, принудително разселване и екстремни условия на живот, което създава предпоставки за натрупване на значително емоционално и когнитивно натоварване. В този контекст ВТС се разглежда като специфична форма на професионален стрес, произтичаща от емпатичното ангажиране с травматичния опит на други хора.

Ранните емпирични изследвания подчертават, че вторичният травматичен стрес представлява широко разпространено и в известна степен очаквано явление в хуманитарния сектор. Данни показват, че практически всички изследвани хуманитарни работници съобщават наличие на симптоми на ВТС, вариращи по интензитет, като част от тях достигат клинични нива, съответстващи на ПТСР (Shah et al., 2007). Тези резултати поставят важен въпрос относно границата между нормалната професионална реакция на емпатично съпреживяване и развитието на патологични състояния. В този смисъл ВТС може да бъде разглеждан както като неизбежен аспект на работата, така и като потенциален риск за психичното здраве, когато адаптационните ресурси на индивида се изчерпват.

Систематичните обзори разширяват това разбиране, като показват, че хуманитарните работници са изложени на повишен риск от развитие на широк спектър от психични разстройства, включително ПТСР, депресия и тревожност (Strohmeier & Scholte, 2015). Важно е да се отбележи, че този риск не се дължи единствено на единични травматични събития, а на кумулативния ефект на продължителната експозиция на травматични разкази и хронични стресови фактори. Този процес често води до състояние на продължително психично натоварване, при което границите между професионалния и личния опит се размиват, а способността за емоционална регулация се компрометира.

Емпиричните изследвания в различни хуманитарни контексти подчертават значението на индивидуалните фактори за уязвимост. Данни показват, че по-младите специалисти и жените са по-склонни да развиват симптоми на тревожност, депресия, ПТСР и емоционално изтощение (Ager et al., 2012; Rodgers et al., 2023). Тази уязвимост може да бъде свързана с по-ниско ниво на професионален опит, по-слабо развити стратегии за справяне и по-висока степен на емоционална ангажираност с бенефициентите. В същото време индивидуалните ресурси, като резилиансът, когнитивната гъвкавост и ефективните coping-стратегии, играят ключова защитна роля, като намаляват вероятността от развитие на тежки симптоми дори при висока степен на експозиция (Adwi et al., 2025). Това подчертава, че реакцията на индивида към травматичното съдържание не е еднозначно детерминирана, а зависи от наличието на вътрешни психологически ресурси.

Наред с индивидуалните характеристики, съвременната литература ясно подчертава значението на организационните и професионалните фактори. Изследвания показват, че липсата на организационна подкрепа, високото работно натоварване, ограничените ресурси и неясните професионални роли са ключови предиктори на вторичния травматичен стрес и професионалното прегаряне (Brooks et al., 2022; Foo et al., 2023). В този контекст психичното натоварване не произтича единствено от съдържанието на работата, а от взаимодействието между травматичната експозиция и условията на труд. Хуманитарните работници често функционират в среди с висока несигурност, ограничен контрол върху работния процес и постоянен натиск за ефективност, което допълнително усилва стресовия отговор.

Организационната подкрепа се откроява като ключов буферен фактор, който може да смекчи негативните ефекти на травматичната експозиция. Наличието на подкрепяща

работна среда, достъп до ресурси, ясни роли и възможности за супервизия е свързано с по-ниски нива на ВТС и по-добро психично благополучие (Rizkalla & Segal, 2019). Обратно, липсата на такива условия увеличава риска от развитие на симптоми и допринася за усещане за безсилие и професионално изчерпване. В този смисъл психичното здраве на хуманитарните работници следва да се разглежда като системен, а не само индивидуален въпрос.

Съвременните изследвания обръщат внимание и на психологическите механизми, чрез които се развива вторичният травматичен стрес. Продължителната експозиция на травматични разкази може да доведе до развитие на викарна травма, характеризираща се с дълбоки промени в когнитивните схеми, свързани със сигурността, доверието и смисъла (Levy et al., 2024). В този процес важна роля играе емоционалната идентификация с бенефициентите, както и феноменът „споделена травма“, при който преживяванията на работника и на засегнатите лица започват да се припокриват (Adwi et al., 2025). Тези процеси водят до постепенно трансформиране на вътрешния свят на специалиста, което може да има дългосрочни психологически последствия.

Качествените изследвания предоставят допълнителна дълбочина на разбирането за преживяванията на хуманитарните работници. Те показват, че често използваните стратегии за справяне включват емоционално дистанциране, когнитивна рационализация и развитие на емоционално вцепеняване като форма на психологическа защита (Yükseker et al., 2024). Въпреки че тези стратегии могат да бъдат адаптивни в краткосрочен план, в дългосрочен аспект те могат да доведат до намалена емпатия, отчуждение и спад в професионалната ангажираност. Допълнително се установява, че неясните професионални роли, недостатъчното обучение и липсата на редовна супервизия увеличават риска от вторичен травматичен стрес и професионално прегаряне, докато супервизията функционира като ключов защитен механизъм (Kucuknane, 2025).

От функционална гледна точка, натрупването на вторичен травматичен стрес има значими последствия както за индивидуалното благополучие, така и за професионалната ефективност. Повишените нива на ВТС са свързани с когнитивни затруднения, намалена концентрация, понижена продуктивност и влошени междуличностни отношения (Rizkalla & Segal, 2019; Brooks et al., 2022). Това от своя страна може да доведе до спад в качеството на предоставяната помощ, увеличаване на професионалните грешки и по-високо текучество на персонала. В този смисъл ВТС има не само индивидуални, но и значими организационни и етични измерения.

В заключение, съвременната емпирична литература ясно показва, че вторичният травматичен стрес при хуманитарните работници е многопластов феномен, обусловен от комплексно взаимодействие между индивидуални характеристики, психологически механизми и организационни условия. Тази мултифакторна природа изисква интегриран подход към изследването и превенцията на ВТС, който да включва както развитие на индивидуални ресурси, така и подобряване на организационната среда. Само чрез подобен холистичен подход може да се гарантира както психичното благополучие на хуманитарните работници, така и устойчивостта и ефективността на хуманитарните интервенции.

Заключение

В обобщение, съвкупността от наличните емпирични данни ясно показва, че вторичният травматичен стрес, симптомите на ПТСР и професионалното прегаряне представляват системен и устойчив риск в хуманитарния сектор. Това налага разработването и прилагането на интегрирани интервенции, които съчетават индивидуални

стратегии за изграждане на резилианс с устойчиви организационни политики за подкрепа, обучение и супервизия, с цел опазване на психичното здраве и професионалната ефективност на хуманитарните работници.

Библиография

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bride, B. E. (2007). Prevalence of secondary traumatic stress among social workers. Social Work, 52(1), 63–70.

Bronfenbrenner, U. (1979). The ecology of human development: Experiments by nature and design. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ebren, F. (2022). Secondary traumatic stress and vicarious trauma among refugee service providers. In: Journal of Refugee Studies, 35(2), 1–15.

Figley, C. R. (1995). Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized. New York: Brunner/Mazel.

Kim, J., Park, S., & Lee, H. (2021). Trauma-informed interventions for secondary traumatic stress. In: Clinical Social Work Journal, 49(3), 301–314.

Kucuknane, A. (2025). Organizational predictors of secondary traumatic stress among NGO staff. International Social Work.

Levy, M., et al. (2024). Indirect exposure to atrocities and trauma-related symptoms. In: Trauma Psychology Review, 8(1), 77–93.

Linehan, M. M. (1993). Cognitive-behavioral treatment of borderline personality disorder. New York: Guilford Press.

Obeka, J. (2024). Secondary traumatic stress and job performance in humanitarian workers. In: Occupational Health Journal, 18(3), 101–115.

Pearlman, L. A., & Saakvitne, K. W. (1995). Trauma and the therapist: Countertransference and vicarious traumatization in psychotherapy. New York: W. W. Norton & Company.

Rodgers, A., et al. (2023). Burnout and secondary traumatic stress among resettlement workers. In: Journal of Humanitarian Assistance, 12(1), 45–62.

Rothschild, B. (2006). Help for the helper: The psychophysiology of compassion fatigue and vicarious trauma. New York: W. W. Norton & Company.

Shah, S. A., Garland, E., & Katz, C. (2007). Secondary traumatic stress in humanitarian workers. In: Journal of Traumatic Stress, 20(3), 369–378.

Stamm, B. H. (2010). The concise ProQOL manual. Pocatello, ID: ProQOL.org.

Strohmeier, H., & Scholte, W. (2015). Trauma exposure among humanitarian aid workers: A systematic review. In: Disasters, 39(1), 1–22.

Van der Kolk, B. (2014). The body keeps the score: Brain, mind, and body in the healing of trauma. New York: Viking.

Yükseker, D., et al. (2024). Drivers of burnout and secondary traumatic stress among refugee workers. In: Migration Studies, 12(2), 233–249.

Това проучване е финансирано от Фонда за научни изследвания, Министерство на образованието и науката, проект: Устойчивост, психологически капитал и качество на живот в дигиталната ера BG-175467353-2024-11-0207-C01.

ПИЛОТНА ПРОГРАМА ЗА УЧИТЕЛСКО БЛАГОПОЛУЧИЕ LIFE

Йонко Бушняшки, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

PILOT PROGRAMME FOR TEACHER WELL-BEING LIFE

Yonko Bushnyashki, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Докладът представя българското пилотиране на програмата LIFE за учителско благополучие (9 месеца; 13 участници; 2 онлайн срещи + два присъствени ритрийта по 2 дни). Изследователският дизайн комбинира MLQ (Presence/Search) преди/след и качествени рефлексии. Наблюдава се устойчиво повишаване на Presence и при част от участниците умерено понижение на Search, което означава преход от тревожно търсене към стабилизиран и интегриран смисъл. Практическата полза е директна: когато развитието поставя фокус върху смисъла (а не върху още техники), учителите докладват повече вътрешна яснота, устойчивост и ангажираност, което е в съответствие с европейския акцент върху благополучието като условие за качествено образование.

Ключови думи: учителско благополучие, смисъл, благополучие, учители, професионално развитие

Abstract: This paper reports the Bulgarian pilot of the LIFE programme for teacher wellbeing (9 months; n=13; two online sessions plus two in-person 2-day retreats). The study employs a mixed-methods design: pre/post MLQ (Presence/Search) and qualitative reflections. Findings show a consistent increase in Presence and, for some participants, a moderate decrease in Search, indicating a shift from anxious exploration to a stabilised, integrated sense of meaning. Practical implication: professional development that centres on meaning (rather than additional techniques) enhances teachers’ inner clarity, resilience, and engagement, aligning with EU priorities that position wellbeing as foundational to educational quality.

Keywords: teacher well-being, meaning, well-being, teachers, professional development

Въведение

В последните години благополучието на учителите се превръща в една от най-обсъжданите теми в европейските образователни политики. Увеличаващият се натиск върху педагогическите специалисти, хроничният стрес и чувството на професионално прегаряне изискват нови подходи, които надхвърлят традиционните форми на квалификация. В този контекст инициативата LIFE – Life Worth Living: Caring for our Educators and Principals (2022-1-IS01-KA220-SCH-000088285) представлява нов тип образователна интервенция, която поставя във фокуса въпросите за смисъла, личната устойчивост и връзката между личностно и професионално развитие.

Програмата е създадена по инициатива на Университета в Исландия и организацията North Consulting (Исландия) в партньорство с Djapo (Белгия), KMOP Education and Innovation Hub (Гърция), Centro per lo sviluppo creativo Danilo Dolci (Италия) и Националната школа по мениджмънт (България). Проектът се основава на философията и методологията на Life Worth Living – интердисциплинарна програма, развита от Yale Center for Faith and Culture в Йейлския университет, чиято мисия е да създава пространства за размисъл върху въпросите, които „стоят в сърцевината на човешкия живот“ (Yale Center for Faith & Culture, 2025).

Целта на настоящия доклад е да представи процеса на възникване на програмата LIFE, нейните концептуални и философски основи, както и адаптацията ѝ в българския контекст като пилотна програма за учителско благополучие.

Възникване и концептуални основи на програмата LIFE

Програмата LIFE е замислена като отговор на нарастващата нужда от холистична грижа за хората в образованието – учители, директори и образователни лидери. Нейната цел не е просто да обучава, а да създаде пространство за споделен размисъл и лична трансформация, в което участниците могат да „спрат“, да се свържат със себе си и с другите, и да преоткрият това, което има значение в техния живот и професия (LIFE Facilitator Manual, 2024).

Основата на LIFE е положена върху подхода Life Worth Living, разработен в Йейлския университет от проф. Мирослав Волф, д-р Матю Кроасмун и д-р Райън МакАналий-Линц. Началото е поставено през 2014 г. като експериментален курс в Йейл, който съчетава хуманитарно образование, личен опит и търсене на истина. През следващото десетилетие курсът прераства в международна мрежа от университети, училища и обучители, които работят върху въпросите: Какво е добър живот? На кого съм отговорен? Как да действам? Как да се отнасям към страданието и провала? (Yale Center for Faith & Culture, 2025).

Програмата LIFE пренася този подход в света на училищното образование, като го адаптира за нуждите на педагогическите специалисти. Всяка национална група по проекта (от Исландия, Белгия, България, Италия и Гърция) преминава през обучение на фасилитатори, които създават собствени версии на LIFE курса, запазвайки общата философия и структура. Процесът включва два национални присъствени ритрийта, две онлайн сесии и финално международно събитие, което събира участниците в обща „LIFE общност“.

Особеност на програмата е нейната интегрална структура, която съчетава:

- седем водещи въпроса за смисъла и добрия живот;
- съчетаване на телесни и осъзнати практики с философски диалог;
- ритуали, връзка с природата и символни елементи;
- обучителна рамка, описваща знания, умения, нагласи и ценности, които заедно формират нови компетентности за благополучие и професионална идентичност (LIFE Facilitator Manual, 2024).

Така LIFE се превръща не просто в курс, а в общностно преживяване на изследване и себеоткриване, в което личната и професионалната трансформация се преплитат. Участниците се насърчават да мислят критично за своя живот, за смисъла на преподаването и за това „какво е наистина достойно за тяхното време“ (Volf, Croasmun & McAnnally-Linz, 2023).

Пилотно провеждане на програмата LIFE в България

Националното пилотно издание на програмата за учителско благополучие LIFE се реализира от Националната школа по мениджмънт (НШМ). Провеждането се осъществява от трима обучени фасилитатори, преминали специализирана подготовка по проекта. Българската версия на програмата се развива в продължение на девет месеца (януари – септември 2024), като комбинира онлайн и присъствени формати.

Подборът на участници започва с открита покана към български учители и училищни лидери. На нея откликват петдесет кандидати от различни региони на страната, които попълват подробен формуляр с въпроси за професионалния си опит, мотивацията и личните им разбирания за смисъла на живота и работата. След първоначалната селекция двадесет и четирима кандидати са поканени на онлайн интервю, в което отговарят на два отворени въпроса: какво според тях може да представлява програма, която не преподава конкретни знания, и как изглежда живот, който си струва да се живее. Тези въпроси целят да открояят

вътрешната нагласа на кандидатите и способността им да мислят отвъд инструменталните рамки на традиционното учителско обучение. На основата на представянето и проявената дълбочина на мотивацията се формира финална група от тринадесет участници. Извадката включва професионалисти с разнообразни роли и опит: учители от начален и прогимназиален етап, учители по чужди езици и математика, училищен психолог, заместник-директор, директор и специалист по иновации. Участниците идват основно от София, но също така и от Пловдив, Плевен, Дупница и други населени места. Трудовият им стаж варира между четири и тридесет години. В мотивационните изявления се открояват повтарящи се теми като потребност от възстановяване след период на професионално изтощение, стремеж към по-дълбок смисъл и вътрешен баланс, желание за общност и взаимна подкрепа, както и интерес към интегриране на личното израстване в професионалния живот.

Пилотното издание се структурира в редуващи се онлайн и присъствени срещи. Две подготвителни онлайн сесии въвеждат участниците в темите и философията на програмата, насърчавайки първите рефлексии чрез работа с литературни текстове и споделени размисли. След въвеждащите онлайн срещи програмата продължава с два присъствени обучителни ритрийта – двудневни семинари в отдалечена и защитена среда, съчетаващи практики за осъзнатост, философски диалог, работа с текстове и групови ритуали. Ритрийтите се отличават от традиционните обучения по това, че поставят акцент върху личната рефлексия, общностното преживяване и връзката с природата, като създават пространство за интеграция на професионалното и личното развитие. Първият ритрийт, проведен в началото на февруари 2024 г., изгражда основата на общността и отваря пространството за осъзнато изследване на личните и професионални ценности. Участниците създават „карта на живота“, проследявайки своите пътища и значими моменти, след което споделят личните си истории в защитена среда, която бързо се превръща в източник на доверие и взаимност. Дискусиите се фокусират върху първия основен въпрос на програмата „Към кого съм отговорен?“. Вторият ритрийт, проведен през юни 2024 г., продължава линията на изследване чрез два нови въпроса: „Какво правя, когато се проваля?“ и „Каква е ролята на страданието в живота?“, които насочват участниците към теми като уязвимост, смисъл на грешките и приемане на човешката непълнота. Работата се осъществява чрез четене и обсъждане на философски и художествени текстове, интерпретация на картини, самостоятелни разходки в природата и групови кръгове за споделяне.

В рамките на проекта се осигурява възможност програмата да предостави възможност за среща на всички участници от всички пилотни страни в един финален ритрийт. По време на това събитие българската група получава достъп до различни работилници, но същината на техния процес остава в рамките на дейностите на национално ниво. Програмата завършва с обща рефлексия и връчване на сертификати, на която участниците споделят личните си промени и прозрения.

Методология на изследването

Изследването, съпътстващо пилотното провеждане на програмата LIFE в България, има за цел да проследи ефекта на участието върху усещането за смисъл и личното благополучие на учителите и училищните лидери. То се осъществява в рамките на националното пилотиране, координирано от Националната школа по мениджмънт. Авторът на настоящия доклад е координатор на процеса и участва пряко в наблюдението на груповата динамика, което му позволява да съчетае вътрешна перспектива с изследователска обективност.

Методологическият подход съчетава количествени и качествени елементи, насочени към цялостно разбиране на преживяването на участниците. Количественият инструмент, използван в изследването, е Meaning in Life Questionnaire (MLQ), разработен от Майкъл Ф. Стигър и съавтори (Steger et al., 2006). Въпросникът съдържа десет твърдения, оценявани по седемстепенна ликертова скала, и измерва две взаимосвързани, но различни измерения – Presence of Meaning (наличие на смисъл) и Search for Meaning (търсене на смисъл). Всяка подскала съдържа пет твърдения, оценявани по седемстепенна скала, като сборовете варират между 5 и 35 точки. Стойности над 24 точки се тълкуват като високи, без да представляват диагностичен праг, а като индикация за силно присъствие или активно търсене на смисъл. На основата на комбинациите между двете подскали Стигър описва четири ориентации: (1) високо Presence и високо Search – „изследващ смисъла“ профил, при който животът има цел, но остава открит за нови измерения; (2) високо Presence и ниско Search – „стабилен и удовлетворен“ профил, при който човек е намерил и затвърдил своя смисъл; (3) ниско Presence и високо Search – „търсещ без яснота“, характерен за хора в преход или криза на значението; и (4) ниско Presence и ниско Search – „отдалечен“ профил, при който смисълът не е централна тема в живота. Тази рамка служи като основа за интерпретацията на резултатите от българската група и позволява те да се разглеждат не като диагностични показатели, а като ориентации към смисъла, които отразяват различни степени на вътрешна яснота, баланс и благополучие.

В контекста на програмата LIFE въпросникът се прилага в началото и в края на обучителния процес като средство за проследяване на промяната в усещането за смисъл. Всички тринадесет участници попълват анкетата поне веднъж, като част от тях участват и в двете измервания. Това осигурява възможност за съпоставка на индивидуални и групови данни при запазване на целостта на извадката.

Качественият компонент на изследването включва няколко типа източници. Първо, използват се рефлексивни текстове и бележки, писани от участниците след ключови упражнения, които съдържат техни лични осъзнавания, промени в нагласите и преживяванията по време на ритрийтите. Второ, анализът стъпва на спонтанни вербални споделяния в рамките на груповите дискусии, регистрирани чрез фасилитаторски бележки. Трето, включени са наблюденията на координатора, водени систематично през цялото провеждане на програмата, които описват процеса на групова динамика, ангажираността и вътрешната трансформация на участниците. Всички източници се обработват чрез описателен и интерпретативен анализ, насочен към откриване на повтарящи се мотиви и смислови акценти. Основният акцент е поставен върху връзката между преживяването на смисъл и професионалното благополучие. Качествените данни не се третират като независим емпиричен материал, а като взаимно допълващ се контекст към количествените измервания. Допълнителна перспектива за съпоставка и валидиране на резултатите предлага външният оценителен доклад на проекта LIFE (Forstenzer, 2025), който обобщава данни от всички партньорски държави. Този документ се използва като ориентир за потвърждение на основните тенденции, наблюдавани в националния контекст.

Резултати

Резултатите от прилагането на въпросника Meaning in Life Questionnaire (MLQ) показват отчетлива динамика в начина, по който участниците преживяват смисъла и целта на живота си преди и след програмата. В българската група, състояща се от тринадесет участници, почти всички попълват въпросника в началото на програмата, а осем от тях и при завършването ѝ. Описателният анализ на резултатите сочи, че още при първото

измерване повечето участници се намират в зоната на Presence of Meaning с над 24 пункта, т.е. имат ясно усещане за смисъл, стабилни ценности и изградено разбиране за целта на своята работа. При втората вълна на измерване, проведена след втория ритрийт, стойностите по тази подскала допълнително се повишават, като при единадесет от тринадесетте участници се регистрира нарастване между 1 и 5 точки. Това подсказва, че програмата укрепва усещането за вътрешна яснота и завършеност, без да поражда усещане за застой или ригидност.

По скалата Search for Meaning резултатите показват по-разнообразна картина. Част от участниците и по-специално тези, които в началото отбелязват стойности над 25 точки намаляват активността на търсенето си, което според рамката на Стигър (2006) отразява преход от тревожно и често свързано с несигурност търсене към по-спокойно, интегрирано преживяване на смисъла. Други запазват високи нива и в края на програмата, но качествените им изказвания сочат промяна в характера на това търсене, то става по-осъзнато и насочено към дълбочина, а не към външни отговори.

Профилите на участниците се групират в три основни типа. Първият включва тези с високи стойности и по двете подскали, хора, които се чувстват свързани със смисъла на живота си, но същевременно остават отворени към нови измерения на този смисъл. Такива участници описват опита си по време на LIFE като „пространство за обновяване“, в което могат да поставят въпроси, без да губят сигурността на своите отговори. Вторият тип се характеризира с високо Presence и ниско Search – стабилен смисъл и яснота, без интензивна нужда от търсене. Тези участници често говорят за „потвърждение“ на вече осъзнати посоки и за връщане към вътрешен мир. Третият тип, по-малоброен, включва участници с по-ниски стойности по Presence и умерено високи по Search. При тях се наблюдава процес на вътрешна реорганизация, в който програмата действа като катализатор за изясняване на личните и професионалните ориентири.

При интерпретацията на данните трябва да се има предвид, че MLQ не измерва благополучието директно, а индиректно чрез измерението на смисъла, което е тясно свързано с усещането за устойчивост, емоционален баланс и лична ефективност. По данни на Стигър (2006; 2010), Presence of Meaning е положително свързана с психологическо благополучие и ниски нива на тревожност, докато прекомерното търсене на смисъл (високо Search при ниско Presence) може да бъде индикатор за вътрешен конфликт. Именно в този контекст резултатите от българската група са значими: те показват движение от активна фаза на търсене към по-зрял, стабилизиран смисъл или още като процес, който се преживява като успокояване, възстановяване и цялостност.

Качествените наблюдения и споделянията на участниците потвърждават тази посока. В края на втория ритрийт мнозина описват чувство на „вътрешно подреждане“, „по-дълбоко разбиране на това защо съм учител“ и „свързаност между личното и професионалното“. Тези свидетелства съответстват на количествените промени по MLQ и подкрепят тезата, че благополучието, развивано чрез програмата LIFE, не се свежда до временна емоционална реакция, а представлява процес на възстановяване на смисъла като вътрешен източник на устойчивост.

Докладът за оценка на въздействието на програмата, изготвен от Джошуа Форстенцер от Университета в Шефилд (Forstenzer, 2025), потвърждава сходни резултати във всички партньорски държави на проекта, а именно засилено усещане за принадлежност, нарастващо доверие в собствените сили и по-добър баланс между личния и професионалния живот. Българската група споделя тези тенденции, но отличителна черта е дълбочината на личните размишления и готовността за интеграция на наученото в педагогическата практика.

Програмата се превръща не само в инструмент за професионално развитие, а в преживяване на възстановен смисъл, който участниците пренасят в своята работа и отношенията с учениците.

Заключение

Програмата LIFE демонстрира, че професионалното развитие на учителите може да се осъществява не само чрез нови методики за преподаване, а чрез системна работа със смисъла, идентичността и благополучието на самия педагог. За разлика от преобладаващите форми за квалификация, фокусирани върху „инструменти и техники“, LIFE предлага друг път, на вътрешна яснота, осъзнатост и свързаност, който се превръща в ресурс за устойчиво присъствие в класната стая и за по-дълбока професионална ангажираност. Данните по MLQ и качествените наблюдения подкрепят този извод: участниците стабилизират преживяването за смисъл и го интегрират в практиката си, което е индиректен, но последователен маркер за учителско благополучие (Steger et al., 2006; Steger, 2010).

Тази перспектива е в синхрон с европейските приоритети. В стратегическата рамка за европейско сътрудничество в образованието и обучението (2021–2030) Съветът на ЕС поставя Европейското образователно пространство като водеща цел и подчертава личното, социалното и професионалното реализиране на гражданите, включително благополучието като основен резултат от образованието (Съвет на ЕС, 2021). Още през 2020 г. Съветът изрично свързва подкрепата за благополучието на учители и обучители с качеството и устойчивостта на системите (Съвет на ЕС, 2020). Европейската комисия конкретизира тази насока с насоки от 2024 г. за цялостен (whole-school) подход към благополучието и психичното здраве в училище, насочени както към ученици, така и към учители и ръководители (Европейска комисия, 2024a), както и с програмни документи за „Благополучие в училище“, които включват и ролята на педагогическите специалисти (Европейска комисия, 2024b). В паралел, OECD разработва концептуална рамка за учителско благополучие и TALIS политики, които очертават връзките между условията на труд, стреса, устойчивостта и професионалните резултати (OECD, 2020a; OECD, 2021). Анализът на Eurydice също поставя благополучието и кариерното развитие на учителите в центъра на европейските решения (Eurydice, 2020). В този контекст LIFE се вписва като практическа реализация на политическата визия: превежда говоренето за благополучие от ниво политика към ниво преживяване и професионална практика. Програмата показва, че устойчивото добро образование започва не от „повече техники“, а от човека, който ги прилага.

Библиография

Eurydice/Европейска комисия (2021). Teachers in Europe: Careers, Development and Well-being. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/sites/default/files/teachers_in_europe_2020.pdf>

Forstenzer, J. (2025). LIFE Evaluation and Impact Report (Project No. 2022-1-IS01-KA220-SCH-000088285). Sheffield: University of Sheffield. <https://lifeworthliving.is/wp-content/uploads/2025/01/LIFE-Evaluation-and-Impact-Report.pdf>

LIFE Facilitator Manual (2024). Life Worth Living: Caring for our Educators and Principals (LIFE, 2022-1-IS01-KA220-SCH-000088285). Reykjavik: North Consulting & University of Iceland. <https://lifeworthliving.is/wp-content/uploads/2025/01/Life-manual_English.pdf>

OECD (2020). Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis for PISA and TALIS. Paris: OECD.

<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/01/teachers-well-being_bdafdeaf/c36fc9d3-en.pdf>

OECD (2021). Teaching in Focus No. 42: Building teachers' well-being from primary to upper secondary education. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/building-teachers-well-being-from-primary-to-upper-secondary-education_d0821672/722fe5cb-en.pdf>

Steger, M. F. (2010). The Meaning in Life Questionnaire (MLQ). Laboratory for the Study of Meaning and Quality of Life, Colorado State University. <http://www.michaelfsteger.com>

Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. In: Journal of Counseling Psychology, 53, 80–93. Washington, DC: American Psychological Association.

Volf, M., Croasmun, M., & McAnnally-Linz, R. (2023). Life Worth Living: A Guide to What Matters Most. New York: Penguin Publishing Group.

Yale Center for Faith & Culture (2025). History of Life Worth Living. New Haven: Yale Divinity School. <https://lifeworthliving.yale.edu/history>

Европейска комисия (2024a). „Guidelines on wellbeing and mental health at school – a whole-school approach". Publications Office of the European Union. 2024. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ec1136e2-0d3a-11ef-a251-01aa75ed71a1/language-en>

Европейска комисия (2024b). „Wellbeing at school (European Education Area – policy page)". Брюксел: Европейска комисия. <https://education.ec.europa.eu/education-levels/school-education/wellbeing-at-school>

Съвет на ЕС (2020). Council conclusions on European teachers and trainers for the future (2020/C 193/04). Official Journal of the European Union, C 193, 9.6.2020. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2020.193.01.0011.01.ENG>

Съвет на ЕС (2021). Council Resolution on a strategic framework for European cooperation in education and training towards the European Education Area and beyond (2021–2030) (2021/C 66/01). Official Journal of the European Union, C 66, 26.2.2021. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj%3AJOC_2021_066_R_0001>

КАРИЕРНО БЛАГОПОЛУЧИЕ И АНГАЖИРАНОСТ В РАБОТАТА И В КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ

Александър Илиев, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“
Проф. д.пс.н. Соня Карабельова, СУ „Св. Кл. Охридски“

CAREER WELL-BEING AND ENGAGEMENT AT WORK AND IN CAREER DEVELOPMENT

Alexander Iliev, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”
Prof. Sonya Karabeliova, DSc., Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Съвременните кариери все по-често се характеризират с несигурност и повишена индивидуална отговорност за кариерното развитие, което насочва вниманието към изследване на кариерното благополучие. Кариерното благополучие отразява дългосрочната удовлетвореност на индивидите от техните кариерни резултати, постижения, промени и устойчива заетост. Настоящото изследване има за цел да анализира връзките между кариерното благополучие, ангажираността в работата и ангажираността в кариерното развитие. Извадката включва 205 участници на възраст между 25 и 50 години. Кариерното благополучие е измерено чрез скалата за кариерно благополучие, ангажираността в работата – чрез Утрехтската скала за ангажираност в работата, а ангажираността в кариерното развитие – чрез скалата за ангажираност в кариерата. Корелационните анализи показват слаби до умерени връзки между ангажираността в работата и кариерното благополучие, докато ангажираността в кариерното развитие демонстрира умерени положителни връзки с всички измерения на кариерното благополучие.

Ключови думи: ангажираност в работата; ангажираност в кариерното развитие; кариерно благополучие, управление на кариерата

Abstract: Contemporary careers are increasingly characterised by uncertainty and heightened individual responsibility for career development, which has drawn growing attention to the concept of career well-being. Career well-being reflects individuals’ long-term contentment with their career outcomes, achievements, changes, and sustainable employability. The present study examines the relationships between career well-being, work engagement, and career engagement. The sample consisted of 205 participants aged 25 to 50 years. Career well-being was assessed using the Career Well-being Scale, work engagement was measured with the Utrecht Work Engagement Scale, and career engagement was assessed using the Career Engagement Scale. Correlation analyses showed weak to moderate associations between work engagement and career well-being, whereas career engagement demonstrated moderate positive relationships with all dimensions of career well-being.

Keywords: job engagement; career engagement; career well-being; career self-management

Въведение

Представата за съвременната кариера все повече се дефинира и припокрива с термина „кариера без граници“ (Arthur, 1994), както и с несигурност и повишена индивидуална отговорност за кариерното развитие. „Кариерата без граници“, която включва мобилност и чести и непрекъснати промени в кариерното развитие, породени както от обективни фактори, свързани с изменящия се характер на работата, така и от промени в субективните очаквания, мотивация и нагласи, става нова организационна реалност, която променя драстично принципите на трудовата заетост (Arthur & Rousseau, 1996). Управлението на кариерата е въпрос на лична активност и инициатива в сравнение с традиционните модели на кариерно развитие, които подчертават повече наличието на организационни възможности. Бързото технологично развитие, променящите се трудови отношения и по-трудно предвидимите кариерни пътища поставят по-голям акцент върху способността на хората да управляват активно кариерата си, като същевременно поддържат психологическото си благополучие с течение на времето. В този контекст кариерното

благополучие се очертава като важен конструкт за разбирането на това как хората изпитват дългосрочна удовлетвореност, намират смисъл и устойчивост в кариерата си и как това ги стимулира да се стремят към постижения и управление на собствената кариера. Кариерното благополучие се определя като дългосрочната удовлетвореност на индивидите от кариерните резултати, кариерните постижения, кариерните промени и тяхната устойчива заетост в сложната съвременна работна среда (Coetzee et al., 2021). Изследването на конструкта кариерно благополучие е като цяло свързано със субективни резултати от благополучието, като удовлетвореност от кариерата и живота, удовлетвореност от работата и способност за управление на кариерата (Coetzee, 2019; Lent & Brown, 2008; Potgieter et al., 2019; Wilhelm & Hirschi, 2019).

Моделът на кариерно благополучие включва 3 измерения – позитивно афективно състояние на кариерата, смисъл на кариерата и професионални мрежи и социална подкрепа. Тези три измерения включват както хедонистичните (позитивни емоции), така и евдемоничните (цел и смисъл) възгледи за благополучие (Coetzee et al., 2021). Позитивното афективно състояние на кариерата се характеризира с позитивни чувства за себе си, растеж и напредък в кариерата, както и по отношение на ресурсите, уменията и опита, получени от кариерата. Смисълът на кариерата включва усещането за кариерата като съвкупност от значими, интересни и стойностни дейности, допринасящи за по-висша цел в живота. Професионалните мрежи и социалната подкрепа се отнасят до самоувереността в способността да се създава и да се използва подкрепа за реализиране на кариерните цели.

В същото време ангажираността в работата продължава да бъде актуално понятие, както в научните изследвания, така и в практиката (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2006; Schaufeli & Bakker, 2010). Концептуализацията на ангажираността в работата започва през 90-те години на миналия век от У. Кан (1990), според когото ангажираните служители влагат много повече усилия от останалите, защото се идентифицират с работата си (Kahn, 1990). Ангажираността в работата се определя широко като желано психологическо състояние, свързано с положителни резултати като производителност, мотивация и дори благополучие (Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli, 2012). Голяма част от литературата по темата обаче се фокусира предимно върху ангажираността в работата, разбирана като положително, удовлетворяващо, свързано с работата състояние, характеризиращо се с три компонента: енергичност, отдаденост и погълнатост (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli, 2012). Въпреки че ангажираността в работата отразява енергичното участие на индивидите в настоящите им работни роли, тя по своята същност е фокусирана върху работата и не отчита изрично как индивидите се отнасят към кариерата си във времето и в различен професионален и организационен контекст.

Както бе споменато в началото, кариерата в днешно време изисква все повече ангажираност в проактивни поведения. Това се дължи на промяната в естеството на кариерния път, повлияно от развитието на технологиите, както и от възгледите за „кариерата без граници“, характерна за по-младите поколения. Съществуват множество инструменти за измерване на различни кариерни поведения като планиране на кариерата (Gould, 1979) или създаване на професионални мрежи (Wolff & Moser, 2009). Измерването обаче на различните поведения е ценно, защото хората рядко са ангажирани само в един тип поведение и невинаги могат да имат всички компоненти на проактивност и ангажираност, например могат да структурират кариерните си планове, но да не влагат достатъчно усилия за изграждане на професионални контакти. От друга страна, обаче, по-генерализираният подход към ангажираността в кариерното развитие е полезен, ако теорията, която ще се проверява и прилага, е по-обща по отношение на професионалния и организационния

контекст, като например се установяват ефектите от проактивното управление на кариерата върху кариерното развитие (Hirschi et al., 2014). Отделните поведения пък са полезни, когато се цели да се докаже конкретна тенденция, като например ефектите на професионалните мрежи върху повишенията като част от кариерното развитие.

Кариерната ангажираност, макар и сходна, се различава от термини като ангажираност в работата, управление на кариерата и кариерна адаптивност. Ангажираността в кариерата се определя като степента, в която човек проактивно развива кариерата си чрез различни поведения (Hirschi et al., 2014) и в този смисъл тя е свързана с цялостната ангажираност в работата и планирането на кариерата.

Целта на настоящото изследване е да се установят взаимовръзките между ангажираност в работата и ангажираност в кариерата с кариерното благополучие на личността.

Извадка

Извадката се състои от 205 респонденти като 48,5% от тях са мъже, а 51,5% са жени, което прави разпределението по пол относително балансирано. Възрастта на участниците е 25-50 г. като процентът на участниците до 25 г. е най-висок – 46,4%, следван от 26-35 г. (30,4%) и 36-50 г. (23,2%).

Методи на изследване

За изследване на кариерното благополучие е използвана скала за кариерно благополучие (Career Well-being Scale; Coetzee et al., 2021). Инструментът се състои от 14 твърдения, разпределени в три измерения, чиято цел е да оценят позитивните вътрешни социо-емоционални преживявания за кариерата на индивида – смисъл, позитивно афективно състояние на кариерата и професионална мрежа за социална подкрепа. Използвана е Ликертова скала от 1 – „Напълно не съм съгласен“ до 6 – „Напълно съм съгласен“. В предишни изследвания се наблюдава висока вътрешна консистентност на скалата, независимо от професионалната сфера (Coetzee et al., 2021). В настоящото изследване коефициентът алфа на Кронбах е $\alpha = 0,882$.

Ангажираността в работата се оценява чрез Утрехтска скала за ангажираност в работата (Utrecht Work Engagement Scale), разработена от Шауфели и колеги (Schaufeli et al., 2002; 2006). Скалата съдържа 9 айтема, изследващи три измерения на ангажираността в работата: енергичност, отдаденост и погълнатост, които заедно установяват позитивна и удовлетворяваща нагласа към извършваната работа. Инструментът се характеризира с високи надеждност и валидност, тъй като е използван в разнообразни професионални сфери и културни контексти (Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli, 2012). Въпросникът показва високи психометрични качества и в това изследване с коефициент алфа на Кронбах $\alpha= 0,945$.

Кариерната ангажираност е изследвана чрез скала за ангажираност в кариерата (Career Engagement Scale; Hirschi, Freund, and Herrmann, 2014). Инструментът се състои от 9 твърдения, оформящи еднодименсионална скала, които оценяват степента на проактивни поведения в кариерата като планиране, изследване, развитие на умения и изграждане на професионални мрежи. Резултатите са измерени чрез Ликертова скала от 1 – „Никога“ до 5 „Много често“. Скалата има висока консистентност и валидност (Hirschi et al., 2014). Това се установява и в настоящото изследване, като въпросникът е с коефициент алфа на Кронбах $\alpha = 0,849$.

Анализ на резултатите

Направеният корелационен анализ (Табл. 1) показва ниски корелации между измерението енергичност от ангажираността в работата и две от измеренията на кариерното благополучие (позитивно афективно състояние и смисъл). Не се установяват корелации между професионалните мрежи и ангажираността в работата.

Таблица 1. Корелационен анализ между ангажираността в работата и кариерното развитие и кариерното благополучие

	Позитивно афективно състояние на кариерата	Смисъл	Професионална мрежа/социална подкрепа
Енергичност	r=.208*	r=.232*	r=-.088
Отдаденост	r=.202*	r=.300**	r=-.047
Погълнатост	r=.167	r=.311**	r=-.145
Ангажираност в кариерата	r=.467***	r=.457**	r=.464*

***p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001**

Друг съществен резултат е, че усещането за смисъл на кариерата корелира както с трите измерения от въпросника за ангажираност в работата, така и с ангажираността в кариерата. Не на последно място обаче се наблюдават и умерени корелации между ангажираност в кариерата и трите димeнсии на кариерно благополучие, което е очаквано, имайки предвид допускането, че хората, които имат проактивни поведения в кариерата си, ще намират смисъл в нея и обратното.

Направен е и регресионен анализ (Табл. 2), който показа детерминиращата роля на кариерното благополучие за ангажираността в работата и кариерата.

Таблица 2. Регресионен анализ за влиянието на кариерното благополучие върху ангажираността в работата и кариерното развитие

	Позитивно афективно състояние на кариерата	Смисъл	Професионална мрежа/социална подкрепа	Обяснена вариация
Енергичност		β= 0,325**	β= -0,223*	0,077
Отдаденост		β= 0,386***	β= -0,208*	0,108
Погълнатост		β= 0,449***	β= -0,332***	0,172
Ангажираност в кариерата	β= 0,333***		β= 0,328***	0,294

***p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001**

Установява се, че енергичността в работата се влияе положително от нейната смисленост и значимост, докато професионалната мрежа за социална подкрепа има отрицателен ефект. Тази тенденция се отнася и до останалите два компонента на ангажираността в работата, като отдадеността и погълнатостта ще се повишават при наличие на възприета и преживяна смисленост на кариерата и ще се влошават при наличието на изградена професионална мрежа. Това противоречиво влияние на отделните компоненти на кариерното благополучие върху ангажираността в работата дава основание да се смята, че преживяването на смисъл има детерминираща роля за енергичността, отдадеността и погълнатостта на служителите, които ще влагат повече усилия в работата си и респективно ще се идентифицират с нея. По принцип социалната подкрепа е фактор, който благоприятства поведението на работното място и в частност е подходяща превенция при стрес и бърнаут. В конкретния случай обаче, явно по-високите нива на социална подкрепа, които произтичат от изградената професионална мрежа вътре и извън организацията, имат

отрицателен ефект и ограничават усилията и ангажираността при изпълнение на работата. Необходимо е да се подчертае, че професионалната мрежа като компонент на кариерното благополучие има изразено положително влияние за ангажираността в кариерата, която се влияе благоприятно и от позитивното афективно състояние като компонент на кариерното благополучие, но то не води до по-висока ангажираност в работата.

Кариерното благополучие чрез неговите два компонента – позитивно афективно състояние на кариерата и професионална мрежа обяснява по-висок дял от вариацията (29,4%) в ангажираността към кариерата, отколкото в ангажираността към работата. По този начин повишаването на кариерното благополучие би имало директен ефект върху управлението на собствената кариера и ангажираността в нея, но ще има ограничено и отчасти отрицателно влияние чрез професионалната мрежа от контакти и подкрепа върху ангажираността в работата и индиректно чрез нея, върху трудовото представяне на служителите.

Заключение

Настоящото изследване разглежда връзките между кариерното благополучие, ангажираността в работата и ангажираността в кариерното развитие в контекста на съвременните кариери, характеризиращи се с несигурност и необходимост личността да разчита на себе си за кариерното си развитие. Чрез ясно разграничаване между ангажираността в работата и ангажираността в кариерното развитие, се оказва, че резултатите допринасят за по-голяма концептуална яснота относно различните форми на ангажираност и тяхната връзка с кариерното благополучие. Въз основа на изведените тенденции, може да се констатира, че двете форми на ангажираност – в работата и в кариерата, макар и свързани помежду си, по различен начин се влияят от кариерното благополучие. Така се оказва, че социалната подкрепа, която произтича от професионалната мрежа, има амбивалентно отношение към различните форми на ангажираност - тя ще ограничава ангажираността в работата, но ще води до по-високи нива за ангажираност в собствената кариера и кариерно развитие.

Получените резултати показват, че ангажираността в работата е свързана с някои измерения на кариерното благополучие, по-специално със смисъла на кариерата, като тези връзки са предимно слаби до умерени. Установеното положително влияние на смисъла на кариерата върху ангажираността в работата дава основание да се търсят подходящи въвеждащи практики за новопостъпилите служители, които да подчертават значението и възможностите за кариерно развитие и да допринасят за осмислянето им, като това може да доведе до оптимални нива на ангажираност. Ангажираността в кариерата, за разлика от ангажираността в работата, може да се повишава при положителни чувства и преживявания, свързани с кариерата. Това би допринесло за структуриране на планове за кариерно развитие и за дългосрочна кариерна ангажираност, както и е съществена част от стратегиите на личността за управление на собствената кариера.

Установените закономерности дават основание да се смята, че съществуват доста сложни връзки между кариерното благополучие и ангажираността на личността в кариерата и в работата и това предполага да се направят допълнителни анализи относно причинно-следствената връзка между тях. Бъдещи изследвания биха могли да използват по-разнообразни извадки, за да се изследват в по-голяма дълбочина динамичните връзки между ангажираността и кариерното благополучие в различни кариерни етапи, професионални групи и организационни среди.

От практическа гледна точка резултатите подчертават значението на интервенции, насочени не само към повишаване на ангажираността в работата, но и към повишаване на активното кариерно развитие. Те поставят фокус повече върху ангажираността в кариерата като свързана с благополучието на личността, отколкото върху ангажираността в работата и очертават необходимостта от поемане на отговорност за собствената кариера.

Библиография

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. Journal of Organizational Behavior, 15, 4, 295–306.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford: Oxford University Press.

Coetzee, M. (2019). The value of future-fit psychosocial career self-management capabilities in sustaining career wellbeing. Theory, research and dynamics of career wellbeing: Becoming fit for the future, 139-157.

Coetzee, M., Ferreira, N., & Potgieter, I. L. (2021). Exploring the construct validity of the Career Well-being Scale for its potential application as a career development tool in the coronavirus disease 2019 pandemic career space. African Journal of Career Development, 3, 1, 39.

Gould, S. (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. The Academy of Management Journal, 22, 539–550.

Hirschi, A., Freund, P. A., & Herrmann, A. (2014). The career engagement scale: Development and validation of a measure of proactive career behaviors. Journal of Career Assessment, 22, 4, 575-594.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.

Lent, R.W., & Brown, S.D. (2008). Social cognitive career theory and subjective well-being in the context of work. Journal of Career Assessment, 16, 1, 6–21. https:// doi.org/10.1177/1069072707305769

Potgieter, I. L., Ferreira, N., & Coetzee, M. (Eds.). (2019). Theory, research and dynamics of career wellbeing: Becoming fit for the future. Springer Nature.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A. (2002). The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement. 66, 4, 701-716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Work engagement: A handbook of essential theory and research, 12, 10-24.

Schaufeli, W. B. (2012). The measurement of work engagement. In R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.). Research methods in occupational health psychology: Measurement, design and data analysis, 138-153. Routledge.

Wilhelm, F., & Hirschi, A. (2019). Career self-management as a key factor for career wellbeing. Theory, research and dynamics of career wellbeing: Becoming fit for the future, 117-137.

Wolff, H. G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. Journal of Applied Psychology, 94, 1, 196.

Финансиране: Изследването е финансирано от Фонд „Научни изследвания“, Министерство на образованието и науката по проект "Издръжливост, психологически капитал и качество на живот в дигиталната ера" BG-175467353-2024-11-0207-C01.

ПСИХИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ ПРИ ПОТРЕБИТЕЛИ НА ИНСТАГРАМ

Александър Благоев, докторант, СУ „Св. Кл. Охридски“

PSYCHOLOGICAL WELL-BEING IN INSTAGRAM USERS

Alexander Blagoev, PhD Candidate, Sofia University “St. Kl. Ohridski”

Резюме: Последните години все повече се засяга темата за благополучието в социалните мрежи. Не малка част от авторите обръщат специално внимание на Инстаграм, и доказват негативните му последици върху благополучието на потребителите, а други споделят, че е най-неблагоприятната социална мрежа. Най-сериозно влияния оказва върху самочувствието, неудовлетвореността от външния вид, понижава самооценката и води до депресивни и тревожни епизоди. Пасивната употреба на Инстаграм влияе отрицателно на благополучието, а активната подобрява свързаността и социалния капитал на потребителя.

Ключови думи: благополучие, дигитално благополучие, Инстаграм, социални мрежи

Abstract: In recent years, the topic of well-being in social media has increasingly been discussed. A significant number of authors pay special attention to Instagram, demonstrating its negative effects on users’ well-being, while others claim that it is the most unfavorable social network. Its most pronounced and serious impact is on self-esteem and dissatisfaction with physical appearance. It also lowers self-worth and leads to depressive and anxiety episodes. Passive use of Instagram negatively affects well-being, whereas active use enhances users’ sense of connectedness and their social capital.

Keywords: well-being, digital well-being, Instagram, social networks

Дигитално благополучие

Темата за дигиталното благополучие и най-вече благополучието в социалните мрежи, все повече набира популярност в днешно време. Телефоните са станали неизменна част от ежедневието ни и употребата им само се увеличава с годините. Тази зависимост, която прогресивно развиваме влияе значително върху благополучието ни в дигиталните среди. Съществуват множество дефиниции за дигитално благополучие, които най-често описват дигиталното благополучие, като „субективно преживяване на оптималния баланс между ползите и недостатъците от мобилната свързаност“ (Abelee, Mariek, 2020).

Изследвания сочат, че ежедневно хората правим средно по 2600 клика на телефоните си (Dscout, 2016) и прекарваме около 3 часа на ден пред екраните, като при по-сериозните потребители се наблюдава скок до 5 часа (Deng et al., 2019). Въпреки ползите, които получаваме от телефоните, част от които са възможността да се свържем с всеки, навсякъде, по всяко време, моментален достъп до огромно количество информация и т.н., телефоните носят със себе си и сериозни недостатъци.

Изследване проведено сред 173 двойки показва, че в дните, когато използват повече телефоните си, те се чувстват по-неудовлетворени от връзката си, описват взаимодействията им помежду им, като по-негативни от обикновено и са цялостно в по-лошо настроение. Авторите изрично посочват, че данните са валидни, дори и след като са взети предвид фактори, като депресия, неудовлетвореност от връзката и тревожен стил на привързаност (McDaniel & Drouin, 2019).

По-честата употреба на телефони освен вкъщи, носи негативни последици и на работното място. Установена е корелация между продуктивността на работното място и стоенето на телефона. Също така се наблюдава корелация между часовете загубени на работа заради телефона. Предполага се, че телефоните на работното място играят ролята на бягство от стреса (Duke & Montag, 2017).

Друг сериозен проблем, който произтича от зачестилата употреба на телефони е отлагането на задължения. В сегашното забързано ежедневие, в някакъв момент от деня на човек му се налага да отпочине и да събере сили. Едно от основните занимания по време на почивката е влизането в социални мрежи. Проблемът, който настъпва в един момент е, че хората много лесно се закачат към мрежата и при липса на самоконтрол, откачането става много трудно. Това впоследствие пречи на изпълнението на зададените цели и отлагането им за по-късно (Schnauber-Stockmann, Meier, & Reinecke, 2018).

Освен психологическите проблеми, изследователи изследват и здравословните проблеми, произтичащи от навлизането на телефоните в ежедневието ни. Работата на телефон късно вечер пречи на пълноценния сън, което води до по-тежки сутрини и по-ниска активност през работния ден (Lanaj, Johnson, & Barnes, 2014).

За да разберем обаче защо толкова често се стига до нарушаване на психичното и здравословното състояние на хората поради използването на телефоните и по-точно стоенето в социалните мрежи, ще е добре да се запознаем първо с причината за появата на проблема и как така се е стигнало до ситуации, в които хората с нисък самоконтрол не могат да откъснат поглед от телефона.

В днешно време съществува голямо количество от разнообразни социални мрежи, всяка от които има собствен начин за привличане и задържане на потребители. Голяма част от тях са разработили модели, заради които ние не можем да откъснем поглед от тях или поне не и за дълго. Hook моделът описва как по-точно такива продукти (социални мрежи) пристрастяват. Той е създаден от Nir Eyal и се базира на опита му с онлайн рекламирането (Liu & Li, 2016 & Eyal, 2014). Моделът има четири фази:

- Фаза на задействане: вътрешен или външен стимул насочва поведението на потребителя.
- Фаза на действие: потребителят извършва действие, според предоставената му информация.
- Фаза на възнаграждение: потребителят получава възнаграждение като резултат от извършеното действие.
- Фаза на инвестиране: с увеличаването на времето и усилията, които потребителят влага в продукта, нараства и стойността на продукта за него (Liu & Li, 2016 & Eyal, 2014).

Пристрастяването към социалните мрежи води до прекомерна консумация, което от своя страна има негативни последици върху здравето на хората. Екранното време или с други думи казано времето, което прекарваме на телефоните, според някои автори е предиктор за проблеми с психичното здраве като депресия и тревожност, а дори някои стигат и до суицидни намерения (Twenge, Joiner, Rogers, & Martin, 2018).

Нотификациите също допринасят за пристрастяването на потребителите. Целта им е да ни информират за случващото се в социалните мрежи и да ни подтикнат да влезем и да проверим. Те са първата стъпка към по-бързото създаване на зависимост към социалните мрежи. Според Westermann и колеги, около 10% от потребителите използват разширени настройки за нотификациите, което води до тяхната интензивност и широк обсег сред получателите (Westermann et al., 2015).

Благополучието в Инстаграм

Инстаграм е една от най-популярните социални мрежи глобално. Според CNBC към 2025 година неговите потребители наброяват 3 милиарда. Основната форма на общуване в тази мрежа е споделяне на снимков и видео материал под формата на постове и истории, като се разчита главно на предоставяне на информацията визуално, а не текстово, както е

Фейсбук. Инстаграм дава възможност на потребителите да харесват и коментират постове, както и да ги изпращат на други хора чрез лично съобщение. Подобно на Тик Ток, Инстаграм са интегрирали формат за създаване и споделяне на кратки видеа с други потребители, които видеа са лесно достъпни благодарение на улеснения интерфейс.

Проучване проведено през 2017 година от the Young Health Movement на 1500 младежи на възраст от 14 до 24 години, показва, че Инстаграм е най-вредната социална мрежа засягаща психическото благополучие. Главните причини за полученият резултат е отрицателното му влияние върху съня, възприемане на собственото тяло и FoMo ефектът (Royal Society for Public Health, 2017).

Една от най-обсъжданите проблематики около Инстаграм е влиянието му върху самооценката на собственото тяло. С времето се е наложил стандарт, където жените трябва са със стройно и слабо тяло, а мъжете да са мускулести, за да бъдат харесвани и да покриват очакванията за добър външен вид. Това води до страх от качване на килограми при жените и стремеж към качване на мускулна маса при мъжете. Положителната самооценка се свързва с по-високо самочувствие и удовлетвореност, а отрицателната с негативни мисли, депресия и тревожност (Leone et al., 2005).

Постоянната експозиция в онлайн средите и по телевизията, на снимки на мъже с мускулести тела и добре изглеждащи слаби жени оказва еднакво отрицателно влияние, както при жените, така и при мъжете. Резултатите при мъжете показват, че те чувстват неудовлетвореност от тялото си и депресия. Също така се наблюдава увеличаване на броят на тренировки, а някои дори стигат и до приемане на добавки, с цел по-бързи резултати (Leone et al., 2005; Barlett et al., 2008).

Любопитно откритие правят Chatzopoulou и колеги (2020), касаещо младежи, които са част от фитнес обществото в Инстаграм. Резултатите от изследването им показват, че младежите с по-ниско самочувствие имат по-висока мотивация да тренират и да променят телосложението, си спрямо снимките показани в Инстаграм. Те също така по-рядко качват снимки, ако чувстват, че телосложението им, не съвпада с това на снимките в мрежата.

При проучване на над 600 снимки целящи фитнес мотивация, Tiggemann и Zaccardo установяват, че по-голямата част от тези снимки са на жени с идентична визия, а именно слаби и стройни. По-късно в друго изследване той открива, че точно такива снимки провокират в жените чувство на неудовлетвореност от външния си вид, в сравнение със снимки, които изобразяват жени с нормално телосложение (Tiggemann & Zaccardo, 2015; Tiggemann et al., 2020). Разглеждането на подобни изображения корелира също така с по-ниска самооценка, депресивни симптоми, тревожност и ниско самочувствие (Sherlock & Wagstaff, 2019).

Изследователи смятат, че за благополучието на потребителите не е толкова от значение, колко време прекарват в социалните мрежи на ден, а това по какъв начин го правят или каква дейност извършват по-конкретно. Пасивното разглеждане (скролване) в социалните мрежи - в последните години много често срещано явление, е свързано с отрицателни нива на благополучие. То може да провокира социално сравнение и завист. От друга страна активната употреба на социалните мрежи влияе положително на благополучието, като подобрява свързаността между хората и подпомага развитието на социалния капитал на индивида (Verduyn et al., 2017).

Изследвания сочат, че благополучието на потребителите се влияе от дейността, която извършват в мрежата. Пример за това са резултатите на Burnell (2020), според които прегледът на чужди профили и най-вече тези на инфлуенсъри, води до негативни промени

в благополучието на потребителите. Най-често се среща при хора, които лесно се влияят от страха, да не изпуснат нещо (FoMo) или търсят одобрение.

Друг феномен, който отбелязват автори е, че хората обичат да се презентират по възможно най-добрия начин и Инстаграм е перфектната платформа за това. Тя дава възможност на потребителите да отразят конкретни аспекти от живота им, които смятат за най-положителни и спестяват отрицателните, като в резултат излиза, че животът им е перфектен, но техните последователи не го осъзнават. Оттам се смята, че пасивното скролване на подобни профили е свързано с по-ниски нива на благополучие и има общо с усещането, че живеят по-незадоволителен живот от другите (Vogel and Rose, 2016).

От друга страна, прегледът на собствения профил влияе положително на благополучието. Смята се, че причина за това е чувството за самоутвърждаване, както и ролята на профила в Инстаграм като дигитален албум (Burnell, 2019).

Харесванията и коментарите върху постове също имат влияние върху благополучието. Резултатите от изследванията показват, че позитивното себепредставяне води до положителна обратна връзка, която повишава благополучието (Yang, 2016; Burnell, 2020). Също така прегледите на минали собствени постове, които са получили положителни отговори, също подпомагат благополучието. Броят на харесванията под постовете оказва влияние на потребителите, като се характеризира с повишено самочувствие (Burrow & Raionone, 2017). Но излагането на чужди такива, понижава благополучието заради социалното сравнение, което най-често се проявява под формата на харесвания и коментари (Nesi et al., 2018b).

Инстаграм изгражда навик в потребителите, за постоянна проверка на случващото се в приложението. Това пречи на фокусирането върху дадена задача, което създава допълнителни проблеми в различни аспекти от живота. Пример за това е изследване на Oulasvirta, което показва, че по време на учене, учениците не могат да устоят на желанието да си проверят телефона и го правят на всеки няколко минути, което им пречи на фокуса върху поставената задача (Oulasvirta et al., 2012). Също така навикът за проверка на Инстаграм корелира силно и отрицателно с продуктивността, както и положително с отлагането (Akkaş, 2025).

Много често навикът за преглед на социалните мрежи се активира чрез помощта на нотификациите. Те са описани като „звукова и визуална репрезентация, която се появява в отделен прозорец или в нотификационния център“ (Pielot & Rello, 2017). Налице са четири фази при появата на нотификация – реакция, фокус, четене и действие (Turner et al., 2015). Нотификациите от социалните мрежи ни оповестяват за случващото се вътре, като най-често става въпрос за получаване на лично съобщение или подсещане да прегледаме какво са споделили наши приятели и последователи. Понякога обаче се възприемат като форма на натиск, ако не погледнем и отговорим на съобщението, което сме получили. Ако нотификациите се заглушат, това може да активира (FoMo) страхът да не изпуснем нещо важно (Akkaş, 2025).

Изследвания сочат, че нотификациите влияят негативно на продуктивността. Това се дължи на факта, че те разсейват и отделят вниманието на хората от задачата, която са захванали (Akkaş, 2025) и са фактор за загубата на време и продуктивност на работното място (Johannes et al., 2019).

Дискусия

След преглед на литературата свързана с благополучието в дигиталния свят и по-конкретно Инстаграм, можем да заключим, че нивата са отрицателни и въпреки плюсовете

като свързаност и богат социален капитал, Инстаграм остава едно неблагоприятно място за психологическото благополучие на потребителите.

Наличната литература ни дава достатъчна яснота за недостатъците на социалната мрежа, но малка част от тях дават препоръки и актуални решения на проблема. Понеже социалните мрежи са неизменна част от нашия живот и би било много трудно да им обърнем гръб, без да загубим връзката с хората около нас, то ние трябва да намерим оптималния баланс, за да запазим психичното си благополучие.

Библиография

Abeele, Mariek. (2020). Digital Wellbeing as a Dynamic Construct. Communication Theory. 31. 10.1093/ct/qtaa024.

Akkaş, C. and Turan, A.H. (2025) 'Predictors of Instagram use for user productivity: self-control, notifications, and checking habits', In: Int. J. Mobile Communications, Vol. 25, No. 4, pp.417–447.

Barlett, C.P., Vowels, C.L. and Saucier, D.A. (2008) Meta-analyses of the effects of media images on men's body-image concerns. In: Journal of Social and Clinical Psychology, 27(3), 279–310. https://doi.org/10.1521/jscp.2008.27.3.279.

Burnell, K., George, M. J., Vollet, J. W., Ehrenreich, S. E., & Underwood, M. K. (2019). Passive social networking site use and well-being: The mediating roles of social comparison and the fear of missing out. In: Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace, 13(3), Article 5. https://doi.org/10.5817/CP2019-3-5

Burrow, A. L., and Rainone, N. (2017). How many likes did I get?: Purpose moderates links between positive social media feedback and self-esteem. In: J. Exp. Soc. Psychol. 69, 232–236. doi: 10.1016/j.jesp.2016.09.005

Chatzopoulou, E., Filieri, R., & Arzu, D. S. (2020). Instagram and body image: Motivation to conform to the 'Instabod' and consequences on young male wellbeing. In: Journal of Consumer Affairs, 54(4), 1270–1297. https://doi.org/10.1111/joca.12329

Deng, T., Kanthawala, S., Meng, J., Peng, W., Kononova, A., Hao, Q., . . . David, P. (2019). Measuring smartphone usage and task switching with log tracking and self-reports. In: Mobile Media & Communication, 7(1), 3–23. doi:10.1177/2050157918761491

Dscout. (2016). Mobile touches: Dscout's inaugural study on humans and their tech. Retrieved from https://blog.dscout.com/mobile-touches

Duke, E´ ., & Montag, C. (2017). Smartphone addiction, daily interruptions and self-reported productivity. In: Addictive Behaviors Reports, 6, 90–95. doi:10.1016/j.abrep.2017.07.002

Eyal, N. (2014). Hooked: How to build habit-forming products. New York, USA: Penguin.

Lanaj, K., Johnson, R. E., & Barnes, C. M. (2014). Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 124(1), 11–23. doi:10.1016/j.obhdp.2014.01.001

Leone, J.E., Sedory, E.J. and Gray, K.A. (2005) Recognition and treatment of muscle dysmorphia and related body image disorders. In: Journal of Athletic Training, 40(4), 352–359.

Liu, A., & Li, T. (2016). Develop Habit-forming Products Based on the Axiomatic Design Theory☆. Procedia CIRP, 53, 119-124.

McDaniel, B. T., & Drouin, M. (2019). Daily technology interruptions and emotional and relational well-being. In: Computers in Human Behavior, 99, 1–8. doi:10.1016/j.chb.2019.04.027

Nesi, J., Choukas-Bradley, S., and Prinstein, M. J. (2018b). Transformation of adolescent peer relations in the social media context: part 2—Application to peer group processes and future

directions for research. In: Clin. Child Family Psychol. Rev. 21, 295–319. doi: 10.1007/s10567-018-0262-9

Oulasvirta, A., Rattenbury, T., Ma, L. and Raita, E. (2012) 'Habits make smartphone use more pervasive', In: Personal and Ubiquitous Computing, Vol. 16, No. 1, pp.105–114, https://doi.org/ 10.1007/s00779-011-0412-2.

Paim, L. (1995). Definitions and Measurements of Well-Being: A Review of Literature. Journal of Economic and Social Measurement, 21(4), 297-309. https://doi.org/10.3233/JEM-1995-21403 (Original work published 1995)

Pielot, M. and Rello, L. (2017) 'Productive, anxious, lonely: 24 hours without push notifications', Proceedings of the 19th International Conference on Human-Computer Interaction with Mobile Devices and Services, pp.1–11, https://doi.org/10.1145/3098279.3098526.

Royal Society for Public Health. #Status of Mind. 2017. https://www.rsph.org.uk/static/ uploaded/ d125b 27c- 0b62- 41c5- a2c01 55a88 87cd01. pdf. Accessed Nov 2019.

Schnauber-Stockmann, A., Meier, A., & Reinecke, L. (2018). Procrastination out of habit? The role of impulsive versus reflective media selection in procrastinatory media use. In: Media Psychology, 21(4), 640–668. doi:10.1080/15213269.2018.1476156

Sherlock, M., & Wagstaff, D. L. (2019). Exploring the relationship between frequency of Instagram use, exposure to idealized images, and psychological well-being in women. In: Psychology of Popular Media Culture, 8(4), 482–490. https://doi.org/ 10.1037/ppm0000182.

Tiggemann M, Anderberg I, Brown Z. #Loveyourbody: the effect of body positive Instagram captions on women's body image. In: Body Image. 2020;33:129–36. https:// doi. org/ 10. 1016/j. bodyim. 2020. 02. 015.

Tiggemann, M. and Zaccardo, M. (2015) "Exercise to be fit, not skinny": the effect of fitspiration imagery on Women's body image. In: Body Image, 15, 61–67. https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2015.06.003.

Turner, L.D., Allen, S.M. and Whitaker, R.M. (2015) 'Push or delay? Decomposing smartphone notification response behaviour', in Salah, A.A., Kröse, B.J.A. and Cook, D.J. (Eds.): Human Behavior Understanding, Vol. 9277, pp.69–83, Springer International Publishing, https://doi.org/10.1007/978-3-319-24195-1_6.

Twenge, J. M., Joiner, T. E., Rogers, M. L., & Martin, G. N. (2018). Increases in depressive symptoms, suicide-related outcomes, and suicide rates among US adolescents after 2010 and links to increased new media screen time. In: Clinical Psychological Science, 6(1), 3–17. doi:10.1177/2167702617723376

Vanian, J. (2025, September 24). Instagram now has 3 billion monthly active users. CNBC. https://www.cnbc.com/2025/09/24/instagram-now-has-3-billion-monthly-active-users.html

Verduyn, Philippe & Ybarra, Oscar & Résibois, Maxime & Jonides, John & Kross, Ethan. (2017). Do Social Network Sites Enhance or Undermine Subjective Well-Being? A Critical Review: Do Social Network Sites Enhance or Undermine Subjective Well-Being? In: Social Issues and Policy Review. 11. 274-302. 10.1111/sipr.12033.

Vogel, E. A., Rose, J. P., Roberts, L. R., & Eckles, K. (2014). Social comparison, social media, and self-esteem. In: Psychology of Popular Media Culture, 3(4), 206–222. https:// doi.org/10.1037/ppm0000047.

Westermann, T., Möller, S. and Wechsung, I. (2015) 'Assessing the relationship between technical affinity, stress and notifications on smartphones', Proceedings of the 17th International Conference on Human-Computer Interaction with Mobile Devices and Services Adjunct, pp.652–659, https://doi.org/10.1145/2786567.2793684.

Yang, C. C. (2016). Instagram use, loneliness, and social comparison orientation: Interact and browse on social media, but don’t compare. In: Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 19(12), 703–708. https://doi.org/10.1089/cyber.2016.0201.

Настоящата публикация е разработена с подкрепата на проект BG05SFPR001-3.004-0020 „Професиите на бъдещето: социални иновации и развитие на компетентности в отговор на изискванията на креативните, рекреативните индустрии и съвременната медийна среда“, финансиран по Програма „Образование“ 2021–2027, съфинансирана от Европейския социален фонд плюс (ЕСФ+).

This publication was developed with the support of project BG05SFPR001-3.004-0020 ‘Future Jobs: Social Innovation and Competence Building in Response to the Demands of the Creative Arts, Recreational Industries and New Media Environment’, funded by the Education Programme 2021–2027 and co-financed by the European Social Fund Plus (ESF+).

ВРЕМЕВА ПЕРСПЕКТИВА, ЛИЧНОСТНИ ЧЕРТИ И ПРОКРАСТИНАЦИЯ В УСЛОВИЯТА НА ДИГИТАЛНА СВЪРЗАНОСТ

Гл. ас. д-р Радина Стоянова, СУ „Св. Кл. Охридски"
Деница Христова, бакалавър, СУ „Св. Кл. Охридски"

TIME PERSPECTIVE, PERSONALITY TRAITS, AND PROCRASTINATION IN A DIGITALLY CONNECTED WORLD

Chief Assist. Prof. Radina Stoyanova, PhD, Sofia University "St. Kl. Ohridski"
Denitsa Hristova, BA student, Sofia University "St. Kl. Ohridski"

Резюме: Настоящото проучване има за цел да изследва взаимовръзките между зависимостта от социалните мрежи, ориентациите за време, личностните характеристики и прокрастинацията. Изследването се основава на мултидименсионен подход, вдъхновен от модела на поведенческите зависимости на М. Грифитс (Griffiths, 2005), който разглежда зависимостта като резултат от взаимодействието между биологични, психологически и социални фактори. В изследването участват 229 лица на възраст между 16 и 68 години, като преобладаващата част от тях са жени (69,4%). Използвани са адаптирани за българската социокултурна среда въпросници за оценка на зависимостта от социалните мрежи, ориентациите за време, личностните характеристики според модела на Големите пет и прокрастинацията. Резултатите разкриват значими взаимовръзки между зависимостта от социалните мрежи и редица психологически конструкти. По-високите нива на зависимост от социалните мрежи се свързват с по-високи нива на прокрастинация, невротизъм и негативна ориентация към миналото, както и с по-ниски нива на съзнателност. Не се установяват значими връзки с останалите ориентации за време. Проведеният множествен регресионен анализ показва, че съзнателността, зависимостта от социалните мрежи и негативната ориентация към миналото са значими предиктори на прокрастинацията и съвместно обясняват съществена част от нейната вариация. Получените резултати подчертават значението на саморегулацията, емоционалната уязвимост и начина, по който индивидите интерпретират своя минал опит, за разбирането на проблемното използване на социалните мрежи и прокрастинацията. Изследването допринася за по-задълбоченото разбиране на психологическите механизми, свързани с тези феномени, и предоставя основа за разработване на бъдещи превантивни и интервенционни програми.

Ключови думи: социални мрежи, зависимост, перспектива за време, Големите пет, прокрастинация

Abstract: The present study examined the relationships between social media addiction, time perspective, personality traits, and procrastination. Drawing on Griffiths' (2005) biopsychosocial model of behavioral addictions, the study aimed to explore the psychological factors associated with problematic social media use and their contribution to procrastinatory behavior. The sample comprised 229 participants aged between 16 and 68 years, the majority of whom were women (69.4%). Data were collected using Bulgarian adaptations of the Social Network Addiction Scale (SNAS), the Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI), a measure of the Big Five personality traits, and the Irrational Procrastination Scale (IPS). The findings revealed a meaningful pattern of associations between social media addiction and the psychological constructs under investigation. Higher levels of social media addiction were associated with greater procrastination, higher neuroticism, and a more pronounced negative orientation toward the past, whereas conscientiousness demonstrated a significant negative association with problematic social media use. No significant relationships were observed between social media addiction and the remaining time perspectives. A stepwise multiple regression analysis further indicated that conscientiousness, social media addiction, and negative past orientation were significant predictors of procrastination, jointly explaining a substantial proportion of its variance. Overall, the results suggest that problematic social media use is closely linked to deficits in self-regulation, emotional vulnerability, and maladaptive temporal orientations. These findings contribute to a deeper understanding of the psychological mechanisms underlying social media addiction and procrastination and may inform the development of targeted prevention and intervention programs aimed at strengthening self-regulatory capacities and promoting adaptive psychological functioning.

Keywords: social media, addiction, time perspective, the Big Five, procrastination

Въведение

Една от основните характеристики на съвременните социални мрежи е насърчаването на себеизразяването чрез споделяне на лични преживявания, предпочитания, интереси и постижения. Платформите предоставят възможност на потребителите не само да комуникират с другите, но и активно да конструират начина, по който желаят да бъдат възприемани. В този контекст харесванията, коментарите и другите форми на онлайн обратна връзка функционират като своеобразна социална валута, която предоставя усещане за одобрение, видимост и социално признание.

Същевременно присъствието в социалните мрежи предполага създаването на дигитална репрезентация на собствената личност. Потребителите рядко представят напълно случайна или обективна картина на ежедневието си. По-често те подбират и организират съдържание, което отразява желан образ на самите тях и подчертава характеристики, които биха искали да бъдат разпознавани и оценявани от другите. По този начин профилът в социалните мрежи се превръща в пространство за активно управление на впечатленията и изграждане на социална идентичност.

Особено ясно този процес се наблюдава в платформи, в които визуалното съдържание заема централно място. Чрез публикуването на снимки и селфита потребителите не само представят себе си пред своята аудитория, но и комуникират принадлежност към определени социални групи, ценности и стилове на живот. В този смисъл дигиталната идентичност не представлява просто отражение на реалната личност, а по-скоро внимателно конструирана и социално споделена версия на Аз-а. Практики като споделянето на селфита трансформират традиционно личния акт на себепредставяне в публична и колективно преживявана дейност. По този начин социалните мрежи се превръщат в пространство, в което идентичността едновременно се изгражда, представя и валидира чрез взаимодействието с останалите членове на онлайн общността (Manovich & Tifentale, 2015).

В допълнение на тези разсъждения, наличието на все повече публикации по темата за зависимостта от социалните мрежи, както и в допълнение проблемното използване на смартфон, ни предоставя ясна представа, че тя корелира с личностните черти (Sarwar et al., 2025; Marengo et al., 2020).

Моделът на компонентите на зависимостта, предложен от Марк Д. Грифитс формулира шест основни критерия: централна значимост, модификация на настроението, толеранс, абстинентни симптоми, конфликт и рецидив. Те могат да бъдат приложени към различни поведенчески форми, включително и използване на социални мрежи, като така разглеждат зависимостта като част от биопсихосоциален процес, при който съответното поведение постепенно започва да доминира над останалите аспекти на живота. (Griffiths, 2005; Griffiths et al., 2014).

В съвременното общество все по-често се наблюдава тенденция хората да отлагат изпълнението на неприятни, трудни или изискващи усилие задачи до последния възможен момент. Парадоксално, въпреки че технологичният напредък непрекъснато създава инструменти, предназначени да улесняват ежедневието и да пестят време, усещането за недостиг на време остава широко разпространено. Възможно е именно тази привидна наличност на повече свободно време да създава илюзията, че важните задължения могат да бъдат отложени без съществени последствия.

Същевременно съвременната среда предлага все повече възможности за прокрастинация. В много професионални и образователни контексти организационните структури стават по-гъвкави, а контролът върху начина на изпълнение на задачите намалява. Това предоставя по-голяма автономия, но и изисква по-високи нива на

саморегулация. Наред с това хората са ежедневно изложени на нарастващ брой стимули и алтернативни дейности, които се конкурират за вниманието им. Социалните мрежи, стрийминг платформите, онлайн игрите и непрекъснатият поток от дигитално съдържание осигуряват бързи и леснодостъпни източници на удоволствие, които често се оказват по-привлекателни от задачите с отложена награда. В резултат на това вниманието се превръща във все по-ценен ресурс, а способността за неговото целенасочено управление – в ключово условие за ефективно функциониране. Съвременният човек е заобиколен от множество конкуриращи се източници на незабавно удовлетворение, което създава благоприятни условия за възникване и поддържане на прокрастинаторно поведение (Steel, 2007).

Перспективата за време представлява когнитивна рамка, чрез която хората организират, интерпретират и придават смисъл на своя личен опит. Според теорията на Ф. Зимбардо и Дж. Бойд (1999) индивидите се различават по начина, по който насочват вниманието си към миналото, настоящето и бъдещето, като тези предпочитани времеви ориентации оказват влияние върху възприятията, решенията и поведението им. По този начин перспективата за време не се ограничава единствено до възприемането на времето, а представлява важен механизъм, чрез който хората структурират житейските си преживявания и регулират поведението си в ежедневието (Zimbardo и Boyd,1999).

Значението на този конструкт се подкрепя и от класическите изследвания върху отложеното удовлетворение. Установено е, че способността на детето да отложи непосредствената награда в полза на по-голяма бъдеща полза предсказва по-късен академичен успех, по-добра социална компетентност, по-ефективна емоционална регулация и по-нисък риск от злоупотреба с психоактивни вещества (Mischel et al., 1988; Shoda et al., 1990; Ayduk et al., 2000, цит. по Mischel et al., 2010). Тези резултати показват, че начинът, по който индивидът се ориентира във времето, е тясно свързан със способността му да регулира импулсите си и да избира между краткосрочни и дългосрочни последствия.

В този контекст перспективата за време представлява особено важен конструкт за настоящото изследване. Нейната роля в процесите на оценяване, вземане на решения и планиране на поведението предоставя ценна възможност за по-задълбочено разбиране на сложни феномени като прокрастинацията и зависимостта от социалните мрежи. В условията на дигитална среда, която непрекъснато предлага бързи награди и незабавно удовлетворение, индивидуалните различия в ориентацията към миналото, настоящето и бъдещето могат да се окажат съществен фактор за разбирането на уязвимостта към проблемно дигитално поведение и затрудненията в саморегулацията.

Цел на изследването

Настоящото изследване цели да разкрие взаимовръзките между зависимостта от социални мрежи, перспективата за време, личностни характеристики и прокрастинация. Темата е особено актуална в контекста на ерата на дигитализацията, при която социалните мрежи не само улесняват междуличностната комуникация, но и се превръщат в пространство, където се проявяват рискови поведения като прекомерна употреба, често вследствие на дезадаптивна стратегия за компенсиране с нарушена саморегулация, дезадаптивни когнитивни стилове и небалансирана времева перспектива, което подчертава необходимостта от по-задълбочено разбиране на психологическите механизми зад тях.

Метод

Респонденти

Изследването е проведено в периода от март до май 2025 г., като е използван онлайн формуляр, разпространен в голяма част от социалните мрежи (най–вече Facebook, Instagram и Reddit). Изследването е проведено върху извадка от 229 изследвани лица на възраст между 16 и 68 години (X=30.88; SD=13.23). По-голямата част (69.4%) от изследваните лица са жени. Най-много от респондентите са от столицата (56,3%), а (56.3%) са с висше образование. Най-голям е делът на несемейните лица (53.7%). По отношение на трудовия статус, (62.5%) от изследваните лица са работещи (включително тези, които са учащи и работещи). По отношение на времето, прекарано в социални мрежи седмично, най-голям процент от изследваните лица (38.0%) посочват, че прекарват между 6 и 15 часа като делът на патологично високо ползване не е висок. При въпроса за използването на настройки за контролиране на екранното време в социалните мрежи, по-голямата част от участниците (76.9%) заявяват, че не използват такива настройки. Най-често използваната социална мрежа сред анкетираните е Instagram (34.5%), следвана от Facebook (18.8%). YouTube (14.0%) и TikTok (13.1%). По отношение на дневното време, прекарано в най-често използваната социална мрежа, най-голям дял от участниците (36.2%) прекарват между 45 минути и 2 часа на ден.

Инструменти

Изследователската методика включва общи демографски данни, предпочитания и честотата на използване на социалните мрежи, както и самооценъчни психологически въпросници, представени по-долу.

За изследване на **зависимостта от социални мрежи** е използван Въпросник за зависимост от социални мрежи *(Social Networking Addiction Scale (SNAS),* Shahnawaz & Rehman 2020) с настояща първоначална адаптация за българска социокултурна среда (α = 0,87). Въпросникът съдържа 22 твърдения, измерващи зависимостта към социалните мрежи като многокомпонентен феномен според шестте измерения в модела на поведенческите зависимости на М. Грифитс (Griffiths, 2005). Скалата за оценка е петстепенна от Ликертов тип от "*1–Изобщо не съм съгласен"* до *"5–Напълно съм съгласен".*

Въпросник за **личностните черти по модела на Големите пет**. Пълната версия на въпросника за изследване на личностните черти на П. Джон и С. Сривастава (John & Srivastava, 1999) съдържа 44 твърдения и е разработен по модела на „Големите пет". Скалата за оценка е петстепенна от Ликертов тип и варира от "*1–Изобщо не съм съгласен"* до *"5–Напълно съм съгласен".* В настоящото изследване е използвана кратка версия на въпросника, разработена, адаптирана и стандартизирана за българския социокултурен контекст от проф. С. Карабельова и д-р Р. Стоянова. Кратката версия на въпросника съдържа 15 твърдения, които изследват: Екстраверсия (α = 0,738); Дружелюбност (α = 0,539); Съзнателност (α = 0,757); Невротизъм (α = 0,574); Отвореност към нов опит (α = 0,833).

Въпросник за **ирационална прокрастинация** (Irrational Procrastination Scale (IPS; Steel, 2010, 2002)) с настояща първоначална адаптация за българска социокултурна среда, в съавторство с д-р Р. Стоянова, чрез 9 твърдения, като 3 от тях са реверсивни, с цел да се фокусира върху измерването на единен конструкт, а именно дисфункционалното отлагане на поведение, което е планираното, когато встъпва във фазата на изпълнение (α = 0,887). Пример за реверсивно твърдение е: "Правя всичко, когато смятам, че трябва да се направи.", а за право: "Отлагам задачите си повече от разумното.". Оценъчната скала тук е в оригинал

и е петстепенна от Ликертов тип, като варира от *"1–Много рядко или не е вярно за мен"* до *"5–Много често е вярно за мен"*.

Въпросник за изследване на **перспективата за време** (Zimbardo Time Perspective Inventory) (Zimbardo & Boyd, 1999), който се основава на теорията за психологическата перспектива за време. Публикуван е официално през 1999 г. и представлява самооценъчен въпросник, който се състои от 56 твърдения с петстепенна Ликертова скала за оценка от *"1–Изобщо не се отнася до мен"* до *"5–Напълно се отнася до мен"*. Инструментът съдържа пет фактора, които проследяват различието в индивидуалната перспектива за време чрез убежденията и свързаните с тях психологическите процеси, които пряко зависят от нея: Негативна ориентация към миналото (α = 0,896); Позитивна ориентация към миналото (α = 0,735); Хедонистична ориентация към настоящето (α = 0,882); Фаталистична ориентация към настоящето (α = 0,809); Ориентирана към бъдещето перспектива (α = 0,554). В настоящото изследване е използвана кратка версия на въпросника, която съдържа 18 айтема и е разработена, адаптирана и стандартизирана за българския социокултурен контекст от проф. С. Карабельова и д-р Р. Стоянова (Stoyanova & Karabeliova, 2019).

Резултати

Взаимовръзки между зависимостта от социалните мрежи, перспективата за време, личностните характеристики и прокрастинацията

В рамките на проведените корелационни анализи бяха изследвани взаимовръзките между „Зависимост от социалните мрежи", различните ориентации за време, личностните черти от модела на Големите пет и „Прокрастинация". Целта на анализа беше да се установят психологическите характеристики, които се асоциират с по-високи нива на проблемно използване на социалните мрежи.

Както се вижда от Таблица 1, сред изследваните ориентации за време единствено „Негативна ориентация към миналото" показва статистически значима положителна връзка със „Зависимост от социалните мрежи". Този резултат предполага, че индивидите, които възприемат миналите си преживявания през призмата на разочарования, загуби или неблагоприятни събития, са по-склонни към проблемно ангажиране със социалните мрежи. Възможно е дигиталната среда да предоставя възможност за временно отклоняване на вниманието от негативни мисли и емоции, свързани с миналия опит.

Не бяха установени статистически значими взаимовръзки между „Зависимост от социалните мрежи" и останалите ориентации за време – „Позитивна ориентация към миналото", „Хедонистична ориентация към настоящето", „Фаталистична ориентация към настоящето" и „Ориентация към бъдещето". Тези резултати показват, че в настоящата извадка проблемното използване на социалните мрежи е по-слабо свързано с начина, по който индивидите структурират времевата си перспектива, и по-силно с определени емоционални и личностни характеристики.

Сред личностните черти най-силна положителна връзка със „Зависимост от социалните мрежи" демонстрира „Невротизъм". Този резултат е в съответствие с данните от предходни изследвания, според които хората с по-висока емоционална нестабилност, повишена тревожност и склонност към преживяване на негативни емоции са по-уязвими към проблемно използване на дигиталните технологии. Възможно е социалните мрежи да се използват като средство за справяне с неприятни емоционални състояния или като форма на психологическо бягство от ежедневния стрес.

Установена е и статистически значима отрицателна връзка между „Зависимост от социалните мрежи" и „Съзнателност". Този резултат подкрепя разбирането, че хората с по-

високи нива на организираност, самодисциплина и способност за самоконтрол са по-малко склонни към прекомерно използване на социалните мрежи. Вероятно те по-успешно регулират времето и вниманието си и по-рядко допускат онлайн активността да пречи на изпълнението на ежедневните им ангажименти.

Наблюдава се отрицателна връзка между „Зависимост от социалните мрежи“ и „Отвореност към нов опит“, която обаче не достига статистическа значимост. Макар този резултат да не позволява категорични заключения, той насочва към възможността индивидите с по-широк кръг от интереси и по-силна ориентация към нови преживявания да бъдат по-слабо зависими от дигиталните форми на социално взаимодействие.

Не бяха установени статистически значими взаимовръзки между „Зависимост от социалните мрежи“ и „Екстраверсия“ или „Дружелюбност“. Това предполага, че в настоящата извадка проблемното използване на социалните мрежи не е свързано с общата социална ориентация на личността или с тенденцията към позитивни междуличностни отношения.

Най-силната установена взаимовръзка е между „Зависимост от социалните мрежи“ и „Прокрастинация“. Този резултат подкрепя разбирането, че проблемното използване на социалните мрежи е тясно свързано със затруднения в саморегулацията и управлението на целенасоченото поведение. Социалните мрежи могат да функционират като леснодостъпна форма на разсейване и избягване на неприятни или изискващи усилие задачи, което допринася за поддържането на модели на поведение, свързани с проктастинация.

Като цяло резултатите очертават профил, при който „Зависимост от социалните мрежи“ е свързана преди всичко с по-високи нива на „Невротизъм“, по-изразена „Негативна ориентация към миналото“, по-ниски нива на „Съзнателност“ и по-висока „Прокрастинация“. Това предполага, че проблемното използване на социалните мрежи е по-тясно обвързано с емоционалната уязвимост и затрудненията в саморегулацията, отколкото с позитивните ориентации за време или междуличностните характеристики на личността.

Таблица 1. Взаимовръзки между зависимостта от социалните мрежи, перспективата за време, личностните характеристики и прокрастинацията

Променлива	**r**
Негативна ориентация към миналото	**0,244****
Позитивна ориентация към миналото	0,117
Хедонистична ориентация към настоящето	-0,084
Фаталистична ориентация към настоящето	0,067
Ориентация към бъдещето	0,060
Невротизъм	**0,327****
Съзнателност	**-0,146***
Отвореност към нов опит	-0,130
Екстраверсия	-0,004
Дружелюбност	-0,004
Прокрастинация	**0,427****

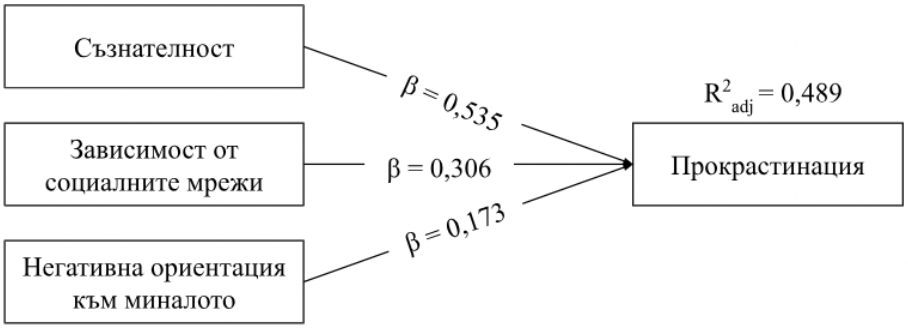
***Бележка: Корелациите са значими при ниво ** p < 0,01; * p < 0,05**

Ефекти между изследваните феномени

С цел да бъдат идентифицирани факторите, които допринасят за вариацията в „Прокрастинация“, беше проведен множествен линеен регресионен анализ със стъпков

метод (stepwise regression). Като потенциални предиктори в модела бяха включени „Невротизъм“, „Съзнателност“, „Хедонистична ориентация към настоящето“, „Негативна ориентация към миналото“ и „Зависимост от социалните мрежи“.

Полученият краен регресионен модел е статистически значим, $F_{3, 225} = 73{,}75$, $p < 0{,}001$, и обяснява 48,9% от вариацията в „Прокрастинация“ (Adj. $R^2 = 0{,}489$), което свидетелства за добра обяснителна способност на включените предиктори. В крайния модел като значими предиктори се включиха „Съзнателност“, „Зависимост от социалните мрежи“ и „Негативна ориентация към миналото“, докато „Невротизъм“ и „Хедонистична ориентация към настоящето“ не запазиха статистическата си значимост след отчитане на влиянието на останалите променливи и не бяха задържани в модела. Резултатите са представени във фиг. 1.



Фигура 1. Предиктори на прокрастинацията

Най-силен принос към обяснението на „Прокрастинация“ има „Съзнателност“ (β = -0,535, p < 0,001), която се явява най-мощният предиктор в модела. Резултатът показва, че лицата с по-високи нива на организираност, самодисциплина и способност за самоконтрол са значително по-малко склонни към отлагане на задачи и задължения. Тази находка е в съответствие с натрупаните емпирични данни, според които „Съзнателност“ представлява един от най-надеждните личностни защитни фактори срещу прокрастинаторното поведение.

Вторият по сила предиктор е „Зависимост от социалните мрежи“ (β = 0,306, p < 0,001). Резултатът показва, че по-високите нива на проблемно използване на социалните мрежи са свързани с по-висока склонност към прокрастинация. Това предполага, че социалните мрежи могат да функционират като източник на разсейване или като средство за избягване на неприятни, трудни или натоварващи задачи, което затруднява ефективната саморегулация на поведението.

Самостоятелен и статистически значим принос към модела има и „Негативна ориентация към миналото“ (β = 0,173, p = 0,001). Този резултат предполага, че индивидите, които интерпретират миналия си опит предимно през призмата на негативни преживявания, разочарования и неуспехи, са по-склонни да демонстрират прокрастинаторно поведение. Възможно е подобен начин на възприемане на миналото да бъде свързан с повишена тревожност, несигурност и тенденция към избягване на потенциално стресиращи ситуации.

Интересен резултат е, че „Невротизъм“, въпреки установената положителна корелация с „Прокрастинация“, не запазва статистическата си значимост в крайния регресионен модел. Това предполага, че неговото влияние вероятно се припокрива с влиянието на други включени променливи, особено „Негативна ориентация към миналото“ и „Зависимост от социалните мрежи“. Аналогично, „Хедонистична ориентация към настоящето“ не

демонстрира достатъчен уникален принос за обяснението на вариацията в „Прокрастинация“ след контролирането на останалите предиктори.

Като цяло резултатите очертават модел, при който „Прокрастинация“ се обяснява както от дефицити в саморегулацията, отразени в по-ниските нива на „Съзнателност“, така и от по-високи нива на „Зависимост от социалните мрежи“ и по-изразена „Негативна ориентация към миналото“. Сред включените предиктори „Съзнателност“ има най-съществен принос, което подчертава централната роля на самоконтрола и организираността за разбирането на прокрастинаторното поведение.

Дискусия

Настоящото изследване имаше за цел да изследва взаимовръзките между зависимостта от социалните мрежи, личностните характеристики, ориентациите за време и прокрастинацията. Получените резултати очертават последователен модел, при който проблемното използване на социалните мрежи е свързано както с определени личностни особености, така и със затруднения в саморегулацията и специфични начини на интерпретиране на личния опит.

Най-силната установена взаимовръзка е между прокрастинацията и зависимостта от социалните мрежи. Този резултат е в съответствие с редица съвременни изследвания, според които социалните мрежи често функционират като леснодостъпна форма на избягване на неприятни, натоварващи или изискващи усилие задачи (Doktorová et al., 2023; Alvia et al., 2024). Отлагането на задължения често е съпроводено с търсене на краткосрочно облекчение на напрежението, а социалните мрежи предоставят именно такава възможност чрез незабавен достъп до развлечение, социално взаимодействие и отклоняване на вниманието. В подкрепа на тази интерпретация са и резултатите от регресионния анализ, които показват, че зависимостта от социалните мрежи е значим положителен предиктор на прокрастинацията дори след контролиране на влиянието на личностните характеристики и ориентациите за време. Подобни зависимости са докладвани и в предходни изследвания, които установяват, че проблемното използване на социалните мрежи е свързано с по-високи нива на академично отлагане, по-слаба саморегулация и по-неблагоприятни академични резултати (Kurker & Surucu, 2024; Khan et al., 2025; Kaleem et al., 2023).

Особено важен резултат е ролята на съзнателността. От една страна, по-високите нива на съзнателност се свързват с по-ниски нива на зависимост от социалните мрежи. От друга страна, съзнателността се оказва и най-силният предиктор на прокрастинацията в регресионния модел. Този резултат е напълно консистентен с разбирането за съзнателността като ключов механизъм на саморегулация, включващ организираност, дисциплина, способност за планиране и контрол върху импулсивните реакции. Хората с по-висока съзнателност са по-склонни да следват дългосрочните си цели и по-рядко допускат външни стимули, включително социалните мрежи, да нарушават изпълнението на ежедневните им ангажименти. Получените резултати съответстват на множество предходни изследвания, които последователно идентифицират съзнателността като защитен фактор срещу различни форми на проблемно дигитално поведение и прокрастинация (Andreassen et al., 2013; Akdeniz, 2022; Singh et al., 2024).

Установената положителна връзка между зависимостта от социалните мрежи и невротизма също е в съответствие с натрупаните емпирични данни. Индивидите с по-висок невротизъм се характеризират с повишена тревожност, емоционална нестабилност и склонност към преживяване на негативни емоции, което може да ги направи по-уязвими към използването на социалните мрежи като средство за емоционално облекчение или временно

избягване на психологически дискомфорт (Akdeniz, 2022; Andreassen et al., 2013). Интересно е обаче, че невротизмът не запазва своята статистическа значимост в крайния регресионен модел за прокрастинация. Това предполага, че неговото влияние вероятно се припокрива с влиянието на други променливи, включени в модела, най-вече негативната ориентация към миналото и зависимостта от социалните мрежи. Следователно е възможно ефектът на невротизма върху прокрастинацията да се проявява по-скоро косвено чрез специфични когнитивни и поведенчески механизми, отколкото като самостоятелен предиктор.

Сред ориентациите за време единствено негативната ориентация към миналото демонстрира значима положителна връзка със зависимостта от социалните мрежи и запазва своя уникален принос в регресионния модел за прокрастинация. Този резултат е в съответствие с предходни изследвания, които показват, че индивидите, склонни да интерпретират миналия си опит през призмата на разочарования, неуспехи и негативни събития, са по-уязвими към различни форми на проблемно онлайн поведение (Chittaro & Vianello, 2013; Miceli et al., 2021). Възможно е негативната ориентация към миналото да бъде свързана с по-чести руминации, чувство за неудовлетвореност и повишена психологическа уязвимост, които от своя страна увеличават вероятността от използване на социалните мрежи като форма на избягване или емоционална компенсация. Фактът, че тази променлива остава значим предиктор на прокрастинацията дори след отчитане на останалите фактори, подчертава значението на когнитивните интерпретации на житейския опит за формирането на отлагащо поведение.

Съществен интерес представлява липсата на статистически значими връзки между зависимостта от социалните мрежи и останалите ориентации за време – позитивната ориентация към миналото, хедонистичната ориентация към настоящето, фаталистичната ориентация към настоящето и ориентацията към бъдещето. Особено внимание заслужава отсъствието на връзка с ориентацията към бъдещето, тъй като теоретично може да се очаква, че индивидите, които са по-силно насочени към дългосрочни цели и бъдещи последствия, биха били по-малко склонни към проблемно използване на социалните мрежи. Липсата на такава зависимост в настоящото изследване предполага, че връзките между времевата перспектива и дигиталното поведение вероятно са по-сложни и контекстуално обусловени, отколкото се предполага в част от съществуващите модели.

Като цяло резултатите очертават профил, при който зависимостта от социалните мрежи и прокрастинацията са свързани преди всичко с по-ниски нива на съзнателност, по-високи нива на невротизъм и по-изразена негативна ориентация към миналото. Регресионният модел допълнително показва, че съзнателността, зависимостта от социалните мрежи и негативната ориентация към миналото имат самостоятелен принос за обяснението на прокрастинацията, като съвместно обясняват близо половината от нейната вариация. Тези резултати подчертават значението на саморегулацията, емоционалната уязвимост и начина, по който индивидите интерпретират своя житейски опит, за разбирането на проблемното използване на социалните мрежи и прокрастинацията. Практическите импликации на настоящото изследване насочват към необходимостта интервенциите да бъдат фокусирани не само върху ограничаването на дигиталното поведение, но и върху развитието на умения за саморегулация, ефективно управление на емоциите и адаптивно преработване на негативния личен опит.

Библиография

Akdeniz, S. (2022). Personality traits and narcissism in social media predict social media addiction. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 4*(2), 224–237. https://izlik.org/JA96GA27PJ

Alvia, N. I., Saparahayuningsih, N. S., & Sinthia, N. R. (2024). The correlations of loneliness with social media addiction to academic procrastination in adolescents. *G-Couns: Jurnal Bimbingan Dan Konseling, 8*(3), 1363–1374. https://doi.org/10.31316/gcouns.v8i3.5899

Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Gjertsen, S. R., Krossbakken, E., Kvam, S., & Pallesen, S. (2013). The relationships between behavioral addictions and the five-factor model of personality. *Journal of Behavioral Addictions, 2*(2), 90–99. https://doi.org/10.1556/JBA.2.2013.003

Chittaro, L., & Vianello, A. (2013). Time perspective as a predictor of problematic Internet use: A study of Facebook users. *Personality and Individual Differences, 55*(8), 989–993. https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.08.007

Doktorová, D., Kurajda, D., & Varechová, Ľ. (2023). Research of mutual connection and differences between academic procrastination and excessive internet use among college and university students. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala, 15*(4), 1–19. https://doi.org/10.18662/rrem/15.4/776

Griffiths, M. (2005). A 'components' model of addiction within a biopsychosocial framework. *Journal of Substance Use, 10*(4), 191–197. https://doi.org/10.1080/14659890500114359

Griffiths, M. D., Kuss, D. J., & Demetrovics, Z. (2014). Social networking addiction. In K. P. Rosenberg & L. C. Feder (Eds.), *Behavioral addictions: Criteria, evidence, and treatment* (pp. 119–141). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407724-9.00006-9

Huang, C. (2022). Social media addiction and personality: A meta-analysis. *Asian Journal of Social Psychology, 25*(4), 747–761. https://doi.org/10.1111/ajsp.12531

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 102–138). Guilford Press.

Kaleem, M., Kamran, J., Ashraf, A., Ilyas, M., Abbas, K., & Dars, J. A. (2023). Association of social media addiction with academic procrastination, performance and insomnia among medical students. *Journal of Pakistan Psychiatric Society, 20*(2). https://doi.org/10.63050/jpps.20.02.239

Khan, A., Aziz, A., Khan, N. A., Fatima, N., & Ashraf, N. (2025). Internet addiction, academic procrastination and self-esteem among university students. *Journal of Social Horizons, 2*(2). https://doi.org/10.5281/zenodo.15387880

Kurker, F., & Surucu, A. (2024). Social media addiction mediates the relationship between basic psychological needs satisfaction and academic procrastination. *Psychology in the Schools, 61*(7), 2701–2721. https://doi.org/10.1002/pits.23190

Kuss, D. J., & Griffiths, M. D. (2011). Online social networking and addiction: A review of the psychological literature. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 8*(9), 3528–3552. https://doi.org/10.3390/ijerph8093528

Liu, C., Ren, L., Rotaru, K., Liu, X., Li, K., Yang, W., Li, Y., Wei, X., Yücel, M., & Albertella, L. (2023). Bridging the links between Big Five personality traits and problematic smartphone use: A network analysis. *Journal of Behavioral Addictions, 12*(1), 128–136. https://doi.org/10.1556/2006.2022.00093

Marengo, D., Poletti, I., & Settanni, M. (2019). The interplay between neuroticism, extraversion, and social media addiction in young adult Facebook users: Testing the mediating role of online activity using objective data. *Addictive Behaviors, 102*, Article 106150. https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2019.106150

Marengo, D., Sindermann, C., Häckel, D., Settanni, M., Elhai, J. D., & Montag, C. (2020). The association between the Big Five personality traits and smartphone use disorder: A meta-analysis. *Journal of Behavioral Addictions, 9*(3), 534–550. https://doi.org/10.1556/2006.2020.00069

Miceli, S., Scrima, F., Cardaci, M., Quatrosi, G., Vetri, L., Roccella, M., & Caci, B. (2021). Does attentional style moderate the relationship between time perspective and social network addiction? A cross-sectional study on a sample of social networking sites users. *Journal of Clinical Medicine, 10*(17), Article 3983. https://doi.org/10.3390/jcm10173983

Mischel, W., Ayduk, O., Berman, M. G., Casey, B. J., Gotlib, I. H., Jonides, J., Kross, E., Teslovich, T., Wilson, N. L., Zayas, V., & Shoda, Y. (2010). Willpower over the life span: Decomposing self-regulation. *Social Cognitive and Affective Neuroscience, 6*(2), 252–256. https://doi.org/10.1093/scan/nsq081

Przepiorka, A., & Blachnio, A. (2016). Time perspective in Internet and Facebook addiction. *Computers in Human Behavior, 60*, 13–18. https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.045

Rajavel, N., Sethuramalingam, V., & Chandni, S. (2023). Right to good mental health: Procrastination and social media addiction among girl students. *International Journal of Human Rights and Constitutional Studies, 1*(1). https://doi.org/10.1504/IJHRCS.2023.10058713

Sarwar, R., Akhtar, S., Sarwar, A., Shahid, M., Komal, F., Chandni, M., & Majid, M. (2025). Impact of personality traits, social media addiction, and academic resilience in college students. *ACADEMIA International Journal for Social Sciences, 4*(2), 495. https://doi.org/10.63056/ACAD.004.02.0192

Singh, A., Chaudhury, S., & Chaudhari, B. (2024). Impact of social media addiction among medical students on their social interaction, well-being, and personality: A comparative study. *Cureus, 16*(9), e70526. https://doi.org/10.7759/cureus.70526

Steel, P. (2002). *The measurement and nature of procrastination* (Doctoral dissertation, University of Minnesota).

Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin, 133*(1), 65–94. https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65

Steel, P. (2010). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist? *Personality and Individual Differences, 48*(8), 926–934. https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.02.025

Stoyanova, R., & Karabeliova, S. (2019). Individual differences in time perspective in Bulgarian socio-cultural context. In *Modern age and competencies of psychologists: International thematic procedia* (pp. 113–126). ISBN 978-86-7379-508-9.

Takada, T., & Yukawa, S. (2020). Relationships between gambling disorder and the Big Five personality traits among Japanese adults. *The Japanese Journal of Personality, 28*(3), 5–16. https://doi.org/10.2132/personality.28.3.5

Tifentale, A., & Manovich, L. (2015). Selfiecity: Exploring photography and self-fashioning in social media. In D. M. Berry & M. Dieter (Eds.), *Postdigital aesthetics* (pp. 109–122). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137437204_9

Zare, M., Mazdeh, R. Z., & Badali, M. (2024). The effectiveness of mindfulness training on social media addiction and academic procrastination in students. *Journal of Adolescent and Youth Psychological Studies, 5*(9), 92–100. https://doi.org/10.61838/kman.jayps.5.9.11

Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(6), 1271–1288. https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1271

Финансиране: Изследването е финансирано от Фонд „Научни изследвания“, Министерство на образованието и науката по проект „Издръжливост, психологически капитал и качество на живот в дигиталната ера“, BG-175467353-2024-11-0207-C01.

SOFIA UNIVERSITY
St. KLIMENT OHRIDSKI