



СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ, КАТЕДРА СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ

ЕФЕКТИ НА ДИСТАНЦИЯТА НА ВЛАСТТА ВЪРХУ
ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

(на примера на хотелите в гр. София)

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„Доктор”

Професионално направление 3.7. Администрация и управление

Научна специалност „Стопанско управление”

Автор: Румен Димитров Минковски

Научен ръководител: Проф. д.с.н. Цветан Давидков

СОФИЯ, 2024

Дисертационният труд е обсъден и насочен за публична защита на катедрен съвет на Катедра „Стопанско управление“, Стопански факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“, състояло се на 12.06.2024 г.– Протокол No 374 /12.06.2024 г.

Дисертационният труд е в обем от 248 страници, от които 219 страници основен текст и 29 страници приложения. Състои се от увод, три глави, информационни източници и приложения. Основният текст съдържа 37 фигури и 12 таблици. Цитираните литературни източници са 266, от които 27 на кирилица; 236 на латиница; 3 интернет страници.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 08.10.2024 г. от 16.00 часа в зала..... в Стопанския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ (бул. „Цариградско шосе“ 125, бл.3)

СЪДЪРЖАНИЕ НА АВТОРЕФЕРАТА

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ И ФИГУРИТЕ.....	5
СПИСЪК С ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ	5
I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	6
Актуалност на проблема	6
Предмет и обект на дисертационното изследване	7
Цел и задачи	8
II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	8
III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	9
УВОД.....	9
ГЛАВА ПЪРВА – ДИСТАНЦИЯ НА ВЛАСТТА В ТРУДОВИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1 Разбиране за властта в контекста на изследване на организационната култура. Характеристики на властовите организационни култури	9
1.2 Дистанцията на властта в организационната теория	11
ГЛАВА ВТОРА: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРИ И ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО	13
2.1 Изследване на разнообразието от подходи за измерване на дистанцията на властта	14
2.2. Обект, предмет, цел и задачи на проведеното емпирично проучване	15
2.3 Концептуална рамка и формулиране на работни хипотези	16
2.3.1 <i>Обща концептуална рамка на емпиричното изследване.....</i>	<i>16</i>
2.3.2 <i>Формулиране на работни хипотези.....</i>	<i>16</i>
2.4 Формулиране на извадките на двете проведени емпирични проучвания	19
2.5.1 <i>Описание на използвания въпросник за емпирично изследване.....</i>	<i>19</i>
2.5.2 <i>Структура на въпросника. Операционализиране на основните кон структи</i>	<i>19</i>
2.6 Проверка на поставените хипотези	20
2.7 Ограничители на проведените емпирични изследвания	20
2.8 Демографски признаци на изследваните лица	22
2.9 Индекс за дистанция на властта в хотелите в гр. София	22
2.10 Сравнителен анализ на получените резултати с други проучвания	22

ГЛАВА ТРЕТА: ВЗАИМООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ДИСТАНЦИЯТА НА ВЛАСТТА И КЛЮЧОВИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ, И НЯКОИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ИЗСЛЕДВАНИТЕ ХОТЕЛИ23

3.1	Взаимоотношение между дистанцията на властта и изследваните демографски признаци на служителите, и някои характеристики на изследваните хотели. Различия на индекса на дистанция на властта в зависимост от демографските признаци на служителите и разгледаните характеристики на изследваните хотели.	23
3.2	Взаимоотношение между дистанцията на властта и ключови характеристики на организационното поведение на служителите в изследваните хотели	24
3.2.1	<i>Взаимоотношение между индекса на дистанция на властта и мотивацията за труд на служителите в хотелите.....</i>	<i>24</i>
3.2.2	<i>Различия на индекса на дистанция на властта в зависимост от удовлетвореността на служителите от работата.....</i>	<i>26</i>
3.2.3	<i>Различия на индекса на дистанция на властта в зависимост от преживяването на стрес на работното място.....</i>	<i>28</i>
3.2.4	<i>Различия на индекса на дистанция на властта в зависимост от продължаващата организационна отдаденост на служителите.....</i>	<i>29</i>
3.3	Обобщение. Установени ефекти на взаимоотношението между дистанцията на властта и изследваните ключови характеристики на организационното поведение на служителите	31
3.3.1	<i>Ефекти на дистанцията на властта свързани с изследваните ключови характеристики на организационното поведение на служителите.....</i>	<i>31</i>
3.3.2	<i>Ефекти на дистанцията на властта свързани с демографските признаци на служителите и изследваните характеристики на хотелите.....</i>	<i>34</i>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		36
ПРЕПОРЪКИ.....		44
ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД		46
ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА		47

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ И ФИГУРИТЕ

Таблицы

Таблица 1. – Ключови различия между малката и голяма дистанция на властта на работното място (Източник: Hofstede, G., G. J. Hofstede and M. Minkov. 2010 : 76)

Фигури

Фигура 1. – Рамка за обобщение на характеристиките на властовите организационни култури (Източник: авторът)

Фигура 2. – Обща концептуална рамка на изследването (Източник: авторът)

Фигура 3. – Различия на ИДВ в зависимост от продължаващата организационна отдаденост на служителите на хотела от двете проучвания – 2015 г. и 2023 г. (Източник: авторът)

СПИСЪК С ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ

ДВ – Дистанция на властта

ИДВ – Индекс на дистанция на властта

ДПС – Демографски признаци на служителите

ОК – Организационна култура

ВОК – Властова организационна култура

МС – Мотивация на служителите

СС – Стрес на служителите

ОО – Организационна отдаденост

ПОО – Продължаваща организационна отдаденост

ОП – Организационно поведение

УР – Удовлетвореност от работата

УС – Удовлетвореност на служителите

УЧР – Управление на човешките ресурси

УХ – Управление на хора

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност на проблема

Ежедневната „игра на власт“ е важна характеристика на организациите. Организационното неравенство предполага възможността да определяш или насочваш (до известна степен) поведението на други хора в по-голяма степен, отколкото те могат да го правят спрямо теб (Mulder 1977). Дистанцията на властта (ДВ) е най-важният аспект на културата, когато става въпрос за въздействие върху практиките за управление на човешките ресурси (Budhwar 2000). Тя представлява ценност, която пряко кореспондира с организационния контекст, като тази власт задължително се разпределя неравномерно в организациите (Farh et al. 2007). ДВ влияе несъзнателно върху поведението на хората в организациите, което допринася за създаване на така наречените "културни норми", които могат да доведат в известна степен до различни реакции, когато хората са изправени пред едни и същи ситуации или в една и съща среда (Ji et al. 2015). Всичко това стимулира интереса към изследване не само на същността на ДВ, но и на взаимоотношенията между нея и ключови характеристики на организационното поведение (ОП).

ДВ, разбрана като културна ценност, е особено важна за хотелиерството, защото е от основно значение за всички взаимоотношения, присъщи на йерархичните структури и засяга много организационни процеси и резултати (Keltner et al. 2003). Въпреки че ДВ понякога се третира като хомогенна национална ценност, тя варира в индивидуални, групови, организационни и национални равнища и се отнася до различни критерии в тези различни равнища (Taras et al. 2010). Направени през последните години метаанализи показват, че ДВ е на второ място в изследването на организационната култура след най-често изучаваната ценност индивидуализъм-колективизъм (Erez 2011).

Актуалността и значимостта на изследвания проблем са свързани с установяване на конкретни ефекти, възникващи в резултат от взаимодействието между ДВ и ОП на служителите в хотелите. Тези ефекти могат да се превърнат в предизвикателство както за работодателите, така и за служителите. Те стават още по-значими за туристическата индустрия в условията на кризата, породена от пандемията от Ковид 19, последвалата икономическа стагнация в сектора и бързото му възстановяване през последните две години. Актуалността на разработката се подсилва от факта, че изследването, познаването и създаването на подходяща ДВ между ръководители и подчинени има важно значение за пълноценното функциониране на хотелите. Ограниченият трудов пазар все по-често налага в хотелиерството да се използва персонал с профил, който не отговаря напълно на

изискванията на изпълняваната длъжност. Познаването на конкретния профил на служителите може да предотврати неефективно управление на човешките ресурси чрез създаване от ръководителите на адекватен модел за регулиране на съществуващата ДВ на работното място. В крайна сметка, чрез ефективното регулиране на ДВ, може да се създаде благоприятна среда, в която служителите да осъществят пълния си потенциал и по такъв начин да бъдат постигнати целите на хотела. Измерването, разбирането и регулирането на ДВ, така че да влияе позитивно върху ОП на служителите, може да се превърне в надежден подход за ефективно и ефикасно управление на служителите в хотелите.

Предмет и обект на дисертационното изследване

ПРЕДМЕТ на изследване на настоящия дисертационен труд е взаимоотношението на ДВ с ключови характеристики на ОП на служители в хотели в гр. София и ефектите на това взаимоотношение.

ОБЕКТ на изследване са служители на хотели в гр. София. Изборът на обекта на изследване е продиктуван от следните основни съображения:

1. Град София като столица на България разполага със съвременна като обем, структура, териториално разпределение и използване настанителна база за туризъм, в която доминиращо място заемат хотелите.
2. Хотелите имат най-голяма тежест (капацитет и брой персонал) в структурата на настанителния сектор в гр. София.
3. В гр. София към момента на проучването, в хотелиерството работят над 4500 служители.
4. Сезонността на търсенето в гр. София е сравнително слаба и е типична за градския туризъм.
5. Град София има значителна тежест в националната система на туризма, както и съществен принос за повишаване на ефективността на туристическото развитие на страната.
6. Хотелите в гр. София, както повечето български туристически обекти, имат проблеми при работата със служителите.
7. Хотелите за разлика от другите организации в туристическия сектор, имат добре функционираща организационна структура, по-стриктно разпределение на работните позиции, ясно дефинирани процедури, правила и стандарти за работа.

Цел и задачи

ЦЕЛТА на дисертационния труд е да се анализира взаимоотношението между ДВ и ключови характеристики на ОП на служители от хотели в гр. София като се очертаят основни тенденции и специфични особености, и се установят ефектите от това взаимоотношение за управлението на хората в изследваните организации.

ЗАДАЧИ

- 1.** Изясняване на контекста и концептуалната рамка на понятието ДВ и значението му за управлението на хората в организациите.
- 2.** Разработване на конкретна методика за проучване на ИДВ и взаимоотношението му с ключови характеристики на ОП на служителите в хотелите.
- 3.** Набиране на вторична емпирична количествена и качествена информация за ДВ в хотелиерството и други икономически сектори в България и чужбина.
- 4.** Анализ и интерпретация на получените от проведените проучвания резултати в контекста на ефективното и ефикасно ОП на служителите в туристическата организация. Идентифициране на определена специфика на ДВ между ръководители и подчинени в хотелите в гр. София.
- 5.** Идентифициране на основните ефекти от взаимодействието на ИДВ с четири избрани ключови характеристики на ОП на служителите (мотивация, удовлетвореност, стрес и организационна отдаденост). Установяване на различия на ИДВ в зависимост от ДПС и някои характеристики на изследваните хотели.
- 6.** Формулиране на изводи и препоръки на базата на получените резултати и установените ефекти от изследваното взаимоотношение между ИВД и избраните ключови характеристики на ОП, насочени към управлението на хората в хотелите, които биха подобрили ефективността на тяхното ОП.

II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА ПЪРВА – ДИСТАНЦИЯ НА ВЛАСТТА В ТРУДОВИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ –

представлява теоретичен обзор и анализ, чрез който се изследва разбирането за властта в контекста на организационните култури. В нея се разглежда и разбирането за ДВ в организационната теория.

В ГЛАВА ВТОРА – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРИ И ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО - са представени концептуалната рамка на изследването, формулираните хипотези, използваният инструментариум, обекта, предмета, целите и задачите на проучването, формулираната извадка; очертан е демографският профил на изследваните лица. Направен е анализ на получените резултати от две проведени изследвания (2015 г.; 2023 г.), свързани с ИДВ между ръководители и подчинени в хотелите в гр. София и неговите три съставни измерители: страх от изразяване на несъгласие със своите ръководители; представа на подчинените за реалния стил на вземане на решения от техния ръководител; предпочитания на подчинените към стила на вземане на решения на техния ръководител. Осъществен е сравнителен анализ на получените резултати с други изследвания в България, проведени през периода 1995 – 2023 г. чрез същия модел.

В ГЛАВА ТРЕТА – ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ДИСТАНЦИЯТА НА ВЛАСТТА И КЛЮЧОВИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ, И НЯКОИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ИЗСЛЕДВАНИТЕ ХОТЕЛИ - са представени резултатите от взаимоотношението на ДВ с избраните ключови характеристики на ОП на служителите, техните демографски признаци и две характеристики на изследваните хотели. Направено е обобщение на установените ефекти на взаимоотношението между ДВ и ОП на служителите в изследваните хотели.

В поредица от *приложения* е представена информация, която е използвана в процеса на реализиране на дисертационното изследване.

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

В увода на дисертационния труд са представени актуалността и значимостта на проблема, целите и задачите, обекта и предмета на проучването, които са изложени в първа глава на настоящия автореферат. Уводът приключва с кратко представяне на структурата на дисертацията.

ГЛАВА ПЪРВА – ДИСТАНЦИЯ НА ВЛАСТТА В ТРУДОВИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Разбиране за властта в контекста на изследване на организационната култура. Характеристики на властовите организационни култури

Както вече беше споменато в увода, в настоящата разработка ДВ е разбрана като един от най-популярните измерители на ОК. Затова този раздел е посветен на по-задълбочен анализ на разбирането на властта в контекста на изследване на ОК. Като едно

от централните явления, свързани с изследването на организациите, културата отдавна предизвиква интереса на изследователите. Организациите се състоят от хора, които имат различни модели на поведение, мислене и чувства, но обединени заедно те осъществяват колективните действия, които са регулирани от специфични ценности, изграждащи ОК.

При изследване на ОК, установяваме два подхода към интерпретацията на властта. Първият е свързан с разбирането, че тя стои в основата на обособяване на отделен тип организационна култура: Р. Харисън и К. Хенди; Р. Харисън и Х. Стоукс; Т. Дийл и А. Кенеди; У. Шнайдер; Ф. Тромпенаарс и Ч. Хемпдън-Търнър; К. Камеръни Р. Куин; Р. Кук и Кл. Лафerti. Вторият подход разглежда властта като отделна дименсия, или измерител на ОК: Хофстеде; Хаус.

На базата на осъществения анализ, авторът на дисертацията формулира Рамка за обобщение, в която е направен опит да се систематизират и анализират най-важните характеристики на изследваните ВОК. Различни измерения, в разгледаните ВОК от седемте изследвани модела на ОК, могат да се комбинират помежду си, като по този начин се обособяват две доминиращи общи тенденции, чрез които се изучава поведението на служителите. От една страна, това са начините на използването на власт/та; от друга - отношенията между хората в организацията. Обособяването на тези тенденции, позволява да бъдат формулирани две основни дименсии, чието комбиниране дава възможност за създаване на единна рамка за обобщение.

Първата дименсия е свързана с използването на **властта в организацията**. Тя се разглежда като вектор, в единия край на който стои **централизираната власт**, а в другия - **дифузната или разсредоточена власт**.

Втората дименсия се отнася до естеството на **човешките взаимоотношения** в организацията. Те се разбират като вектор, в единия край на който стоят **личностните отношения** между служителите, а в другия - **безличностните**.

Комбинирането на всяка полярна крайност от двете дименсии дава възможност да предложим създаване на **Рамка за обобщение** (Фигура 1), която съдържа четири квадранта. В тях са разгледани най-важните аспекти на ВОК от представените модели.



Фигура 1. Рамка за обобщение на характеристиките на властовите организационни култури (Източник: авторът)

1.2 Дистанцията на властта в организационната теория

Втората перспектива на интерпретация на властта, е свързана с разбирането ѝ като отделна дименсия (измерител) за изследване на ОК. В първия раздел на втората част на първа глава се посочват няколко от ранните изследвания, свързани с дистанцията на властта, които представляват първообраз на понятието. Същността му се корени в разбирането, че служителите с по-малко власт в организацията получават възможност сами да избират кога и как да изпълняват разпорежданията на своите ръководители; по този начин придобиват и повече свобода на действие при изпълнение на задачата и са по-малко ограничени при взетите решения и направените избори. Управлението тук се свежда до прилагане на властта в ограничена рамка и е функция на съгласието, приемането, убедеността и мотивацията на служителите да изпълнят задачата. Разгледени са идеите на M. Follet; Haire, Ghiselli and Porter; C. Burnard; H. Simon

Във втория раздел на втората част на първа глава се прави анализ на дефинирането на понятието ДВ. Терминът "power distance"¹ е въведен и дефиниран за първи път от М. Mulder през 70-те години на XX век. Авторът дефинира понятието ДВ като „степенна на неравенство на властта между индивида с по-малко и индивида с повече власт, при което и двамата принадлежат към една и съща обществена система”. Ръководителите, които притежават власт, са склонни до голяма степен да омаловажават работата на своите служители, а също така и да приписват техните умения на себе си (Mulder 1997). Накратко са разгледани и изследванията на (Kipnis 1972); (Costley, Todd 1991); (Jennings, Jennings 1951).

В третия раздел на втората част на първа глава се анализира дефинирането на ДВ като измерител на организационната култура. ДВ е анализирана като едно от деветте културни измерения в кроскултурния проект "Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness" (GLOBE) за изследване на лидерството. ДВ в изследователската методология на проекта е дефинирана като „степенна, до която членовете на една организация или обществото очакват и са съгласни, че властта трябва да се споделя неравномерно” (House et al. 2004). Разгледани са и други дефиниции на ДВ. Тя се определя като степенна, до която служителите с по-малко власт очакват и приемат, че властта, авторитета, статуса и материалните блага са разпределени неравномерно в организацията (Javidan et al. 2006); степенна, до която една общност приема и одобрява авторитета, разликите във властта и статусните привилегии (Carl et al. 2004: 513); степенна, до която културата приема неравното разпределение на властта (Нелсън, Куик 2017: 82-83); степенна, в която неравенството във властта се приема и одобрява в дадена социално-корпоративна среда или в едно социално пространство (Oruh, Dibia 2020).

Едно от най-задълбочените изследвания на ДВ откриваме в модела за ОК на Х. Хофстеде. За целите на настоящото проучване ние приемаме именно неговата дефиниция и приложен инструментариум за изследване на ДВ. Според него ДВ е една от петте дименсии за изследване на ОК. Тя представлява „разликата между степенна, в която ръководителят може да определя поведението на служителя и степенна, в която последният може да определя поведението на ръководителя си” (Hofstede 1980) и като „степенна, в която по-слабите членове на институции и организации в една държава очакват и приемат неравното

¹ Терминът е превеждан и използван в научната литература на български език по няколко различни начина: отстояние от властта, дистанция от властта, дистанция на властта, властова дистанция, властово разстояние, разлика във възможностите, различия във властта. Към този момент няма единно мнение за унифициране на употребата му.

разпределение” (Хофстеде 2001). ДВ представлява различието между степенга, в която един ръководител може да определя поведението на един подчинен и степенга, в която един подчинен може да влияе върху поведението на един ръководител. Това е мярката за междуличностна власт или влияние между двама души, така както се възприема от притежаващия по-малко власт. ДВ се определя в интервала малка ДВ - голяма ДВ (Таблица 1).

Таблица 1. Ключови различия между малката и голяма дистанция на властта на работното място

Малка ДВ	Голяма ДВ
Йерархията в организациите означава неравенство на ролите и се установява за удобство.	Йерархията в организациите отразява екзистенциалното неравенство между тези на върха и тези на дъното.
Децентрализацията е популярна.	Централизацията е популярна.
Има по-малко ръководен персонал.	Има повече ръководен персонал.
Малки различия в заплащането между върха и дъното на организацията.	Големи различия в заплащането между върха и дъното на организацията.
Мениджърите разчитат на личния си опит и на подчинените.	Мениджърите разчитат на висшестоящите и на формалните правила.
Подчинените очакват с тях да се консултират.	Подчинените очакват да им се казва какво да правят.
Идеалният шеф е изобретателен демократ.	Идеалният шеф е доброжелателен автократ или „добър баща”.
Взаимоотношенията началник – подчинени са прагматични.	Взаимоотношенията началник- подчинени са емоционални.
На привилегии и символите на статуса се гледа с недоверие.	Привилегиите и символите на статуса са и очаквани, и популярни.
Ръчният и умственият труд са еднакво ценени.	Трудът на „белите якички” е по-ценен от труда „сините якички”.

Източник: Hofstede, G., G. J. Hofstede and M. Minkov. 2010: 76

ГЛАВА ВТОРА: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРИ И ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО

На базата на теоретичния анализ, осъществен в Първа глава, във Втора глава е създадена концептуална рамка за измерване на ДВ и взаимоотношението ѝ с ключови характеристики на ОП на служителите в хотелите в гр. София. Като ключови характеристики на ОП (на базата на анализ на съдържанието на научната литература по въпроса) са идентифицирани мотивацията, удовлетвореността, стреса, продължаващата организационна отдаденост и демографските признаци на служителите. Формулирани са работни хипотези и са идентифицирани обектът, предметът, целите и задачите на двете проведени изследвания. Идентифицирана е генералната съвкупност от хотели в София към момента на осъществяване на проучването през 2015 г. и е формулирана (обоснована)

представителна извадка. Формулирана е контролната извадка за провеждане проучването през 2023 г. Създаден е модел и инструментариум за измерване на ИДВ и неговото взаимоотношение с идентифицираните ключови характеристики на ОП. Чрез конструирания въпросник през 2015 г и 2023 г е събрана първична емпирична информация. Осъществен е логически оглед и класификация на събрания масив от данни. Създадена е база данни (в Excel) за количествена обработка на информацията, трансферирана и обработена впоследствие със статистическия пакет за социални науки, SPSS - 21.0.1. За проверка на формулираните хипотези са използвани методите на дескриптивната (описателна) статистика и еднофакторния дисперсионен анализ. Изчислени са резултатите на ИДВ в хотелите в гр. София. Анализирани са и са сравнени резултатите на съставните измерители на ИДВ: преживяване на страх от подчинените при изразяване на несъгласие с техния ръководител; представа на подчинените за реалния стил на вземане на решения от техния ръководител; предпочитания на подчинените към стила на вземане на решения от техния ръководител. Направен е сравнителен анализ на получените резултати с резултатите от други изследвания в България, проведени в периода 1995-2023 г., осъществени чрез същия модел; формулирани са изводи.

2.1 Изследване на разнообразието от подходи за измерване на дистанцията на властта

Според проучване, посветено на начините на изследване на ОК, съществуват 121 инструмента за нейното измерване (Taras et al.2009). Това показва изключителния интерес на изследователите към явлението. Голяма част от водещите теоретични модели (Hofstede, 1980; Dorfman, Howell 1988; Harrison, Stokes 1990; Хемпдън-Търнър, Тромпернаарс, 2004; Earley, Erez 1997; House et al. 2004; Камерън, Куин 2012) предлагат и инструментариум за измерване на ОК..

Конструктът ДВ, както беше вече посочено в Първа глава, е един от най-популярните за проучване на спецификата на неравенството в йерархичните отношения между ръководители и подчинени в организациите. На базата на получените резултати могат да се правят сравнителни анализи на организационно, секторно, браншово, регионално, национално и международно равнище. ДВ е операционализирана чрез три междинни променливи: преживяване на страх от подчинените при изразяване на несъгласие с техния ръководител, представа на подчинените за реалния стил на вземане на решения от техния ръководител, предпочитания на подчинените към стила на вземане на решения от техния ръководител.

В този раздел на Втора глава е представен сравнителен анализ на измерване на ДВ според три различни подхода: Hofstede (1980), GLOBE (House et al. 2004) и Taras et al. (2009).

2.2. Обект, предмет, цел и задачи на проведеното емпирично проучване

Обект на емпиричното проучване (проведено два пъти през 2015 г. и 2023 г.) са служители на хотели от гр. София, попаднали в предварително формулирана представителна извадка.

Предмет на емпиричното изследване е установяване на равнището на ИДВ между ръководители и подчинени в изследваните хотели и взаимоотношението му с избрани ключови характеристики на организационното поведение на служителите (удовлетвореност, мотивация, стрес, отдаденост към организацията, демографски признаци) .

Основната цел на емпиричното проучване е свързана с набиране на първична емпирична информация за мнението на служителите от идентифицираните хотели в София за дистанцията на властта между ръководители и подчинени. Събраната информация е ориентирана изцяло към обслужване на настоящото дисертационното проучване.

Основните задачи на проведеното емпирично проучване се свеждат до търсене на отговор на следните изследователски въпроси:

- Какво е мнението на респондентите и как оценяват равнището на трите съставни променливи на ИДВ: преживяване на страх от подчинените при изразяване на несъгласие с техния ръководител, представа на подчинените за реалния стил на вземане на решения от техния ръководител, предпочитания на подчинените към стила на вземане на решения от техния ръководител?

- Какво е мнението на респондентите и как оценяват равнището на измерваните ключови характеристики на ОП: (удовлетвореност, мотивация, стрес, отдаденост на организацията, демографски признаци)?

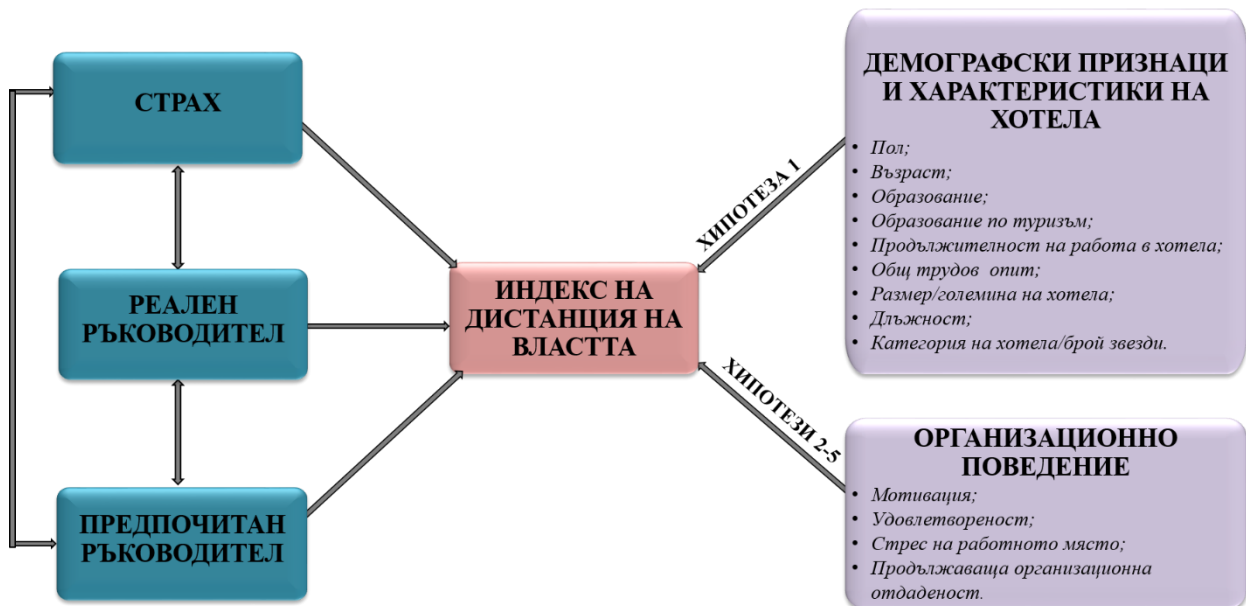
- Какъв е социално-демографският профил на изследваните лица и очертават ли се някакви съществени тенденции в структурно отношение?

- В каква степен ДВ е зависима от различните типове хотели (размер на хотела, категория на хотела)?

2.3 Концептуална рамка и формулиране на работни хипотези

2.3.1 Обща концептуална рамка на емпиричното изследване

За по-ефективно организиране и провеждане на проучването и анализиране на получените резултати е създадена обща концептуална рамка (Фигура 2). Тя е свързана с общата изследователска стратегия за провеждане на проучването. В нея е показана логиката и последователността от дейности. Най-напред, чрез конструирания въпросник се измерват трите междинни променливи на ИДВ: преживяване на страх от подчинените при изразяване на несъгласие с техния ръководител, представа на подчинените за реалния стил на вземане на решения от техния ръководител, предпочитания на подчинените към стила на вземане на решения от техния ръководител. Получените стойности се заместват в използваната формула и се изчислява ИДВ. След това се формулират работни хипотези, свързани с установяване на зависимостите между резултата за ИДВ и избраните ключови характеристики на организационното поведение на служителите (удовлетвореност, мотивация, стрес, отдаденост към организацията, демографски признаци). Чрез използването на метода на еднофакторния анализ се осъществява потвърждаване или отхвърляне на формулираните хипотези.



Фигура 2. Обща концептуална рамка на изследването (Източник: авторът)

2.3.2 Формулиране на работни хипотези

В проведеното проучване поставяме за проверка пет работни хипотези, които могат да бъдат обединени в две групи.

Първа група хипотези, свързани с изучаване на взаимодействието между ИДВ и ДПС на служителите, и характеристики на изследваните хотели.

Хипотеза 1: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от демографските признаци на служителите (пол, възраст, образование, образование по туризъм, трудов опит, продължителност на работа в хотела, заемана длъжност) и характеристиките (размер (общ брой на работещите в хотела) и категория на хотела (брой звезди)) в изследваните хотели.

Към тази хипотеза поставяме за проверка 9 подхипотези:

Подхипотеза 1.1. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от пола на служителите в изследваните хотели. Предполагаме, че жените ще покажат по-ниско равнище на ИДВ в сравнение с мъжете.

Подхипотеза 1.2. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от възрастта на служителите в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастването на възрастта ще намалява равнището на ИДВ.

Подхипотеза 1.3. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от образованието на служителите в изследваните хотели. Предполагаме, че с повишаване на образователния ценз ще намалява равнището на ИДВ.

Подхипотеза 1.4. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от образованието по туризъм на служителите в изследваните хотели. Допускането е, че служителите, които имат завършено образование по туризъм ще имат по-ниско равнище на ИДВ, в сравнение с тези, които нямат или учат в момента.

Подхипотеза 1.5. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от трудовият опит на служителите в изследваните хотели. Предполагаме, че служителите с по-малък трудов опит ще покажат по-високо равнище на ИДВ в сравнение с тези с по-голям трудов опит.

Подхипотеза 1.6. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от продължителността на работа на служителите в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастването на продължителността на работа на служителите в хотела равнището на ИДВ ще намалява.

Подхипотеза 1.7. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от заеманата длъжност от служителите в изследваните хотели. Предполагаме, че заемането на по-високостояща длъжност ще редуцира равнището на ИДВ. Очакваме да бъдат регистрирани по-високи стойности на ИДВ при изследваните лица на изпълнителски позиции за разлика от тези на супервайзорски, административни или експертни позиции.

Подхипотеза 1.8. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от размера на хотелите (общия брой на работещите в тях служители). Допускането е, че служителите, които работят в хотели с по-малък брой служители, ще имат по-ниско равнище на ИДВ в сравнение с тези, които работят в хотели с по-голям брой служители.

Подхипотеза 1.9. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от категорията на хотела (брой звезди). Допускането е, че служителите, които работят в хотели от по-ниска категория (по-малък брой звезди) ще имат по-ниско равнище на ИДВ, в сравнение с работещите в хотели с от по-висока категория (по-голям брой звезди).

Втора група хипотези, свързани с изследване на взаимодействието между ИДВ и четири ключови характеристики на ОП: мотивация, удовлетвореност, стрес на работното място, продължаваща организационна отдаденост.

Хипотеза 2: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от отделните характеристики на мотивацията на служителите (МС) в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на МС по отделните характеристики на работата в хотела равнището на ИДВ ще намалява.

Хипотеза 3: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от общата удовлетвореност и отделните аспекти на удовлетвореност от работата на служителите в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на общата удовлетвореност и с нарастване на удовлетвореността на служителите по отделните аспекти на работата в хотела, равнището на ИДВ ще намалява.

Към тази хипотеза поставяме за проверка 2 подхипотези:

Подхипотеза 3.1: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от отделните аспекти на удовлетвореност от работата на служителите в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на удовлетвореността на служителите по отделните аспекти на работата в хотела равнището на ИДВ ще намалява.

Подхипотеза 3.2: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от общата удовлетвореност от работата на служителите в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на общата удовлетвореност от работата на служителите в хотела равнището на ИДВ ще намалява.

Хипотеза 4: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от равнището на стрес на служителите (СС) в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на СС при работата им в хотела равнището на ИДВ също ще нараства.

Хипотеза 5: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от продължаващата организационна отдаденост (ПОО) в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на ПОО равнището на ИДВ ще намалява.

Приемаме, че петте хипотези са потвърдени, ако при взаимоотношението между отделните променливи (ДПС, мотивация, удовлетвореност, стрес и ПОО) и ИДВ според значимостта на **F** теста и силата на **r** на еднофакторния дисперсионен анализ се установи наличието на зависимост.

За проверка на поставените хипотези е използвана получената информация от проведените от нас емпирични изследвания „Организационна култура на хотелите в София (2015 г., 2023 г.), представена в таблиците и фигурите на тази разработка.

2.4 Формулиране на извадките на двете проведени емпирични проучвания

В проведеното изследване, осъществено в периода февруари – юни 2015 г., бяха обхванати 1234 служители от 61 хотела в гр.София. Хотелите са различни по категория (брой звезди) и големина (брой на служителите) и бяха избрани по метода на случайния подбор. Обхванатите от проучването 61 обекта са 60% от регистрираните хотели в София към момента на проучването. Всички групи хотели са представени с над 50% от регистрираните хотели в гр. София. Налице е високо сходство между структурата на генералната съвкупност и извадката, което прави резултатите от проучването представителни за хотелите в София.

За целите на проучването през 2023 г. беше създадена и използвана контролирана квотна извадка от 21 хотела и 273 изследвани лица, при която приблизително беше възпроизведен дялът на хотелите и респондентите по категория, така че да съответства на дяловете от проучването от 2015 г.

2.5 Инструментариум на емпиричното проучване

2.5.1 Описание на използвания въпросник² за емпирично изследване

За целите на изследването беше конструиран специален въпросник за служители на хотелите, който представлява модификация на първоначално преведения, адаптиран и апробиран въпросник от изследователски колектив, под ръководството на проф. Ц. Давидков (Давидков и др. 1995, цитирано по Давидков, 2009) и приложен впоследствие в редица изследвания в България. Използвани са част от въпросите, представени в оригиналния въпросник на автора (Hofstede, 1980) и са добавени допълнителни въпроси, които се отнасят до спецификата на работата на служителите в хотелите. Използваните въпроси са кратки, разбираеми и не затрудняват особено респондентите.

2.5.2 Структура на въпросника. Операционализиране на основните конструкти

Във въпросника са конструирани три блока въпроси. Първият блок въпроси е свързан с трите междинните променливи, чрез които се изследва и изчислява ИДВ. Вторият блок са въпросите, които се отнасят до ключовите характеристики на организационното поведение

² Въпросникът представлява модифициран и олекотен вариант на въпросника за изследване на организационната култура на Hofstede (Hofstede, 1980), адаптиран и използван за първи път през 1995 година от изследователски екип в състав Цветан Давидков, Даниела Коларова, Олимпия Ведър-Величкова, Румен Минковски.

(удовлетвореност, мотивация, стрес, отдаденост към организацията). Третият блок въпроси са свързани с демографски признаци на изследваните лица (пол, възраст, образование, образование по туризъм, трудов опит, продължителност на работа в хотела, изпълнявана длъжност) и характеристики на изследваните хотели (размер, категория). Всички изследвани конструкти са операционализирани във въпросника чрез съответен брой променливи. (Глава Втора, раздел 2.5.2 от дисертацията)

2.6 Проверка на поставените хипотези

За проверка на поставените хипотези, отнасящи се до изследване на различията на ИДВ в зависимост от променливите, свързани с организационното поведение на служителите е използван еднофакторен дисперсионен анализ. „Техниката, известна като (еднофакторен) дисперсионен анализ, или ANOVA, позволява да се определи дали разликата между извадковите средни е достатъчна, че те да не се различават случайно, а да бъде налице реална разлика между представяните от тях популации” (Коен, Брук Лий 2013: 163). За установяване на зависимостта между изследваните явления се използват p -значимост (търсят се стойности на p , по-малки от 0,05) и F -тест. Чрез използването на F и p се преценява съществува или не съществува зависимост между СС и равнището на ДВ. Въз основа на резултатите, получени при еднофакторния дисперсионен анализ, се правят съответните сравнения.

2.7 Ограничители на проведените емпирични изследвания

Извадките на двете проведени проучвания са ограничени единствено до служители, работещи в столични хотели и не са представителни на национално равнище както за хотелиерството, така и за сектора на туризма.

Изследванията се основават върху данни от респонденти, които са на относително ниски позиции в организационната йерархия на хотелите – това може да предизвика известно отклонение от реалните стойности на измерване на ИДВ.

Друго съществено ограничение е свързано с изместване на представата на служителите по отношение на това кой *непосредствен ръководител* си представят, когато попълват въпросника – мениджърът на звеното, в което работят, или генералният мениджър на хотела.

Различният брой на изследваните лица от различните хотели, включени в проучването, също може да се разглежда като ограничител.

Възможно е по време на теренното проучване анкетите да са попаднали в ситуации на голяма натовареност на хотелите и интензивна работа на служителите, което

да е предизвикало високи равнища на напрежение и стрес при изследваните лица – това може да е повлияло върху достоверността на попълването на въпросника.

Демографските признаци на респондентите също може да са повлияли върху получените резултати.

От анализа са изключени резултатите от емпирични изследвания на организационната култура, проведени чрез използване на други методики (например: Тропенаарс, Хампдън – Търнър 2004; Камерън, Куин 2012).

Самата методика на изследване, предложена от Х. Хофстеде е доста спорна и сериозно критикувана. Събраната информация се основава върху данни, събрани само чрез един инструмент за количествено изследване - въпросник.

Скалите на използвания въпросник за самооценка на изследваните лица, предполага респондентите да отговарят достоверно, откровено и коректно на поставените въпроси (това не винаги е постижимо).

При измерването на ключовите характеристики на организационното поведение са използвани само отделни въпроси (айтеми), а не комплексни въпросници. Изследването на организационната отдаденост е фокусирано само върху ПОО, без да се изследват другите два компонента: афективен и нормативен.

В извадката на проучването са включени хотели, свързани с чуждестранни компании (международни хотелски вериги), но не беше отчетено дали респондентите, които работят в тези хотели, са повлияни от тяхната специфична корпоративна култура.

Изследва се взаимоотношението с ИДВ само с четири ключови характеристики на ОП (мотивация, удовлетвореност, стрес и организационна отдаденост).

Ограничители, които затрудняват сравнимостта на получените резултати между двете проучвания са сериозните различия в обема на двете извадки – при първото изследване $n = 1234$; при второто проучване $n = 273$ изследвани лица. При първото проучване изследваните лица са от 61 хотела; при второто – от 21 хотела.

Изследването е фокусирано единствено върху изучаването на взаимодействието на ДВ с мотивацията, удовлетвореността, стреса и организационната отдаденост; не се отчита фактът, че и други променливи могат да взаимодействат помежду си и да оказват влияние върху характеристиките на ОП на служителите.

ДВ е свързана с различни променливи и поради това не може изцяло да се отстрани вероятността, че и другите измерители на ОК (индивидуализъм – колективизъм, мъжественост – женственост, толерантност към неопределеността – избягване на

неопределеността, дългосрочна или краткосрочна ориентация) отделно или съвместно с ДВ могат да са взаимодействали с изучваните ключови характеристики на ОП.

Изследването се фокусира само върху организационно равнище на анализ на получените резултати; културата на индивидуално, групово и национално равнище не са обект на този анализ.

2.8 Демографски признаци на изследваните лица

В този раздел на Втора глава е разгледана структурата на включените в двете проучвания изследваните лица според категорията на хотела, размера на хотела (общ брой на работещи в него служители), продължителността на работа в хотела, трудовия опит, тяхната възраст, образователна степен, образование по туризъм, пол и заемана работна позиция.

2.9 Индекс за дистанция на властта в хотелите в гр. София

ИДВ от проучването на хотелите в София проведено през 2015 т.е. 92,0425, а от проучването през 2023 г е 83, 6337. Двата индекса бяха получени след като изчислихме резултатите от трите променливи и въведохме установените стойности в предложената от Хофстеде формула:

ИДВ (2015) = $135 - 25 \times 2,8063$ (средна стойност на *променливата страх*) + 66 (това е процентът на анкетираниите, възприемащи своя пряк ръководител като Ръководител 1 + Ръководител 2) – 38,8 (това е процентът на респондентите, които предпочитат да работят с Ръководител 3). ИДВ (2015) = 92,0425.

ИДВ (2023) = $135 - 25 \times 2,8463$ (средна стойност на *променливата страх*) + 63,4 (това е процентът на анкетираниите, възприемащи своя пряк ръководител като Ръководител 1 + Ръководител 2) – 42,5 (това е процентът на респондентите, които предпочитат да работят с Ръководител 3). ИДВ (2023) = 83,6337

Сравнението между получените при двете проучвания резултати за стойностите на ИДВ показва намаление с 8,4088 пункта при проучването от 2023 г. Това се дължи на факта, че намалява средната стойност на променливата за страх с 0,399 пункта); с 2,6% намалява делът на анкетираниите, които възприемат своя пряк ръководител като автократичен (Ръководител 1 + Ръководител 2); нараства делът на респондентите, които имат предпочитания към консултативния стил на мениджмънт (Ръководител 3) - с 3,7% .

2.10 Сравнителен анализ на получените резултати с други проучвания

За да се ориентираме къде се намират получените от нашите проучвания резултати, в настоящия раздел се прави сравнение между тях и резултатите от други емпирични

изследвания на ДВ, които използват модела на Hofstede. Те са проведени в страната в периода 1995 – 2023 година. Има основание да се твърди, че в хотелиерството е налице известна специфика в сравнение с организациите от другите сектори. Тя се характеризира с това, че хотелите имат *най-високият ИДВ* – те принадлежат към групата организации, в които служителите често се страхуват да изразяват несъгласие с прекия си ръководител; най-висок дял от техните служители възприемат своя пряк ръководител като носител на авторитарно-патерналистичния стил на управление; сравнително малък брой служители предпочитат да работят с ръководител с консултативен стил.

ГЛАВА ТРЕТА: ВЗАИМООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ДИСТАНЦИЯТА НА ВЛАСТТА И КЛЮЧОВИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ, И НЯКОИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ИЗСЛЕДВАНИТЕ ХОТЕЛИ

3.1 Взаимоотношение между дистанцията на властта и изследваните демографски признаци на служителите, и някои характеристики на изследваните хотели. Различия на индекса на дистанция на властта в зависимост от демографските признаци на служителите и разглежданите характеристики на изследваните хотели.

Резултатите от използвания еднофакторен дисперсионен анализ показват, че през 2015 г. в четири от разгледаните девет случая на взаимоотношение между ДПС (възраст, продължителност на работа в хотела), и характеристиките на хотелите (размер на хотела, категория на хотела), и ИДВ има зависимост, а в останалите пет случая (пол, трудов опит, заемана позиция/длъжност, образование и образование по туризъм) няма такава.

Потвърдени са зависимостите между възрастта на служителите и равнището на ИДВ ($F = 2,653$; $p = 0,021$), между продължителността на работата на служителите в хотела и равнището на ИДВ ($F = 3,452$; $p = 0,008$), между размера на хотела (общия брой на работещите в него служители) и равнището на ИДВ ($F = 15,204$; $p = 0,000$) и между категорията на хотела (брой звезди) и равнището на ИДВ ($F = 41,084$; $p = 0,000$). При тези четири случая се откриват доказателства за наличие на зависимост между изследваните променливи, защото $p \leq 0,05$. Не бяха установени зависимости между пола на служителите и равнището на ИДВ ($F = 0,061$; $p = 0,804$), между образованието на служителите и равнището на ИДВ ($F = 1,129$; $p = 0,343$), между образованието по туризъм на служителите и равнището на ИДВ ($F = 3,267$; $p = 0,432$), между трудовия опит на служителите и равнището на ИДВ ($F = 1,320$; $p = 0,253$) и между заеманата позиция на служителите и

равнището на ИДВ ($F = 1,226$; $p = 0,245$). Между посочените признаци и равнището на ИДВ не се откриват доказателства за зависимост, защото p е по-голямо от 0,05.

При второто изследване, проведено през 2023 г., резултатите от приложения еднофакторен дисперсионен анализ показват, че в три от разгледаните девет случая на взаимоотношение между ДПС (трудов опит) и характеристиките на хотела (размер на хотела, категория на хотела), и ИДВ има зависимост; в останалите шест случая (пол, възраст, продължителност на работа в хотела, заемана позиция/длъжност, образование и образование по туризъм) няма такава. Потвърдени са зависимостите между трудовия опит на служителите и равнището на ИДВ ($F = 2,566$; $p = 0,027$); между размера на хотела (общия брой на работещите в него служители) и равнището на ИДВ ($F = 41,732$; $p = 0,000$); между категорията на хотела (брой звезди) и равнището на ИДВ ($F = 41,732$; $p = 0,000$). При тези три случая се откриват доказателства за наличие на зависимост между изследваните променливи, защото $p \leq 0,05$. Не бяха установени зависимости между пола на служителите и равнището на ИДВ ($F = 0,579$; $p = 0,447$); между образованието на служителите и равнището на ИДВ ($F = 0,567$; $p = 0,637$); между образованието по туризъм на служителите и равнището на ИДВ ($F = 1,233$; $p = 0,293$); между възрастта на служителите и равнището на ИДВ ($F = 1,412$; $p = 0,230$); между продължителността на работа на служителите в хотела и равнището на ИДВ ($F = 1,178$; $p = 0,321$); между заеманата позиция на служителите и равнището на ИДВ ($F = 1,282$; $p = 0,260$). Между посочените признаци и равнището на ИДВ не се откриват доказателства за зависимост, защото $p \geq 0,05$. Както се вижда от получените резултати, два от демографските признаци на служителите (размер на хотела и категория на хотела) показват връзка с ИДВ и при двете проучвания, други два признака (възраст на служителите и продължителност на работа в хотела) показват връзка с ИДВ при проучването от 2015 г., а един признак (трудов опит на служителите) показва връзка с ИДВ при проучването от 2023 г.

3.2 Взаимоотношение между дистанцията на властта и ключови характеристики на организационното поведение на служителите в изследваните хотели

3.2.1 Взаимоотношение между индекса на дистанция на властта и мотивацията за труд на служителите в хотелите

Различия на ИДВ в зависимост от мотивацията на служителите.

Този раздел прави анализ на взаимоотношението между дистанцията на властта и мотивацията на служителите от хотели в гр. София, като се анализира взаимовръзката между променливите на базата на двете проведени проучвания.

Резултатите от проведеното през 2015 г. проучване показват, че в седем от четирнадесетте случая, при които се изследва връзката между отделните характеристики на МС и ИДВ на Хипотеза 2 не съществуват доказателства за зависимост, защото p е по-голямо от 0,05. Отхвърлени са предположенията за зависимост между ИДВ и следните характеристики на МС: наличие на предизвикателства в работата ($F = 1,709$; $p = 0,146$), желано място за живеене ($F = 2,107$; $p = 0,078$), възможност да се работи с хора, които добре си сътрудничат ($F = 0,883$; $p = 0,492$), сигурност на работното място ($F = 2,069$; $p = 0,067$), професионално развитие и издигане ($F = 0,656$; $p = 0,657$), добри служебни взаимоотношения с прекия ръководител ($F = 2,068$; $p = 0,083$), достатъчно свободно време ($F = 0,743$; $p = 0,592$).

В други седем от предложените за изследване случаи е потвърдена предполагащата зависимост между отделните характеристики на МС и равнището на ИДВ: високи доходи ($F = 4,890$; $p = 0,000$), обучение и придобиване на нови умения ($F = 3,366$; $p = 0,005$), добро социално осигуряване ($F = 5,204$; $p = 0,000$), получаване на признание ($F = 2,374$; $p = 0,037$), добри физически условия за работа ($F = 3,585$; $p = 0,003$), самостоятелност ($F = 4,906$; $p = 0,001$), използване на собствените умения ($F = 2,515$; $p = 0,028$). При тях се откриват доказателства, за наличие на зависимост между изследваните променливи, защото $p \leq 0,05$. Четири от тези характеристики (обучение и придобиване на нови умения, получаване на признание, самостоятелност, използване на собствените умения) са свързани с вътрешната мотивация на служителите, а останалите три (високи доходи, добро социално осигуряване, добри физически условия за работа) се отнасят до външната мотивация на служителите.

Резултатите от проведеното през 2023 г. проучване показват, че в единадесет от четирнадесетте случая, при които се изследва връзката между отделните характеристики на МС и ИДВ на Хипотеза 2 не съществуват доказателства за зависимост, защото p е по-голямо от 0,05. Отхвърлени са предположенията за зависимост между ИДВ и следните характеристики на МС: наличие на предизвикателства в работата ($F = 1,158$; $p = 0,330$), желано място за живеене ($F = 1,137$; $p = 0,340$), възможност да се работи с хора, които добре си сътрудничат ($F = 1,593$; $p = 0,176$), сигурност на работното място ($F = 1,527$; $p = 0,182$), професионално развитие и издигане ($F = 0,568$; $p = 0,686$), добри служебни взаимоотношения с прекия ръководител ($F = 2,218$; $p = 0,067$), достатъчно свободно време ($F = 1,373$; $p = 0,243$), обучение и придобиване на нови умения ($F = 0,933$; $p = 0,445$),

получаване на признание ($F = 1,244$; $p = 0,289$), добри физически условия за работа ($F = 0,653$; $p = 0,625$), използване на собствените умения ($F=1,606$; $p=0,159$).

Само в три от случаите е потвърдена предполагащата зависимост между отделните характеристики на МС и равнището на ИДВ: високи доходи ($F = 3,590$; $p = 0,007$), добро социално осигуряване ($F = 3,410$; $p = 0,010$), самостоятелност ($F = 2,893$; $p = 0,023$). При тях се откриват доказателства, за наличие на зависимост между изследваните променливи, защото $p \leq 0,05$. Една от тези характеристики (получаване на признание) е свързана с вътрешната мотивация на служителите, а останалите две (високи доходи и добро социално осигуряване) се отнасят до външната мотивация на служителите.

3.2.2 Различия на индекса на дистанция на властта в зависимост от удовлетвореността на служителите от работата

Този раздел прави анализ на взаимоотношението между дистанцията на властта и удовлетвореността (обща и по различни аспекти) на служителите от хотели в гр. София, като се анализира взаимовръзката между променливите на базата на двете проведени проучвания.

Поаспектна удовлетвореност на служителите от работата

Резултатите от проведеното през 2015 г. проучване показват, че в седем от четирнадесетте случая, при които се изследва връзката между отделните аспекти на УР и ИДВ (Хипотеза 3.1) не съществуват доказателства за зависимост, защото $p \geq 0,05$. Отхвърлени са предположенията за зависимост между ИДВ и следните аспекти на УР на служителите: наличие на предизвикателства в работата ($F = 2,018$; $p = 0,090$), желано място за живеене ($F = 0,666$; $p = 0,616$), добро социално осигуряване ($F=2,285$; $p=0,058$), добри физически условия за работа ($F = 1,619$; $p = 0,167$), професионално развитие и издигане ($F = 2,224$; $p = 0,064$), използване на собствените умения ($F = 1,440$; $p = 0,218$), достатъчно свободно време ($F = 1,174$; $p = 0,320$).

В други седем от предложените за изследване случаи е потвърдена предполагащата зависимост между отделните аспекти на УР на служителите и равнището на ИДВ. При тях се откриват доказателства за наличие на зависимост между изследваните променливи, защото p е по-малко от 0,05: високи доходи ($F = 10,448$; $p = 0,000$), сътрудничество ($F = 2,801$; $p = 0,025$), обучение и придобиване на нови умения ($F = 6,494$; $p = 0,000$), получаване на признание ($F = 7,444$; $p = 0,000$), самостоятелност ($F = 3,005$; $p = 0,011$), сигурност на работното място ($F = 3,912$; $p = 0,002$), добри служебни взаимоотношения с прекия ръководител ($F = 4,585$; $p = 0,000$).

Резултатите от проучването през 2023 г. показват, че в тринадесет от четирнадесетте случая, при които се изследва връзката между отделните аспекти на УР и ИДВ (Хипотеза 3.1) не съществуват доказателства за зависимост, защото $p \geq 0,05$. Отхвърлени са предположенията за зависимост между ИДВ и следните аспекти на УР на служителите: наличие на предизвикателства в работата ($F = 0,336$; $p = 0,854$), желано място за живеене ($F = 1,661$; $p = 0,159$), добро социално осигуряване ($F = 1,098$; $p = 0,358$), добри физически условия за работа ($F = 2,050$; $p = 0,088$), професионално развитие и издигане ($F = 0,837$; $p = 0,503$), използване на собствените умения ($F = 0,256$; $p = 0,906$), достатъчно свободно време ($F = 0,871$; $p = 0,482$), сътрудничество ($F = 0,773$; $p = 0,544$), обучение и придобиване на нови умения ($F = 1,527$; $p = 0,194$), получаване на признание ($F = 0,587$; $p = 0,710$), самостоятелност ($F = 1,347$; $p = 0,245$), сигурност на работното място ($F = 0,716$; $p = 0,612$), добри служебни взаимоотношения с прекия ръководител ($F = 2,060$; $p = 0,086$). Само при удовлетвореността от високи доходи ($F = 10,448$; $p = 0,000$) се открива зависимост с ИДВ, защото $p \leq 0,05$.

Обща удовлетвореност на служителте от работата.

Общата УС и ИДВ в изследваните хотели показват зависимост при проучването от 2015 г. ($F = 10,347$; $p = 0,000$) и липса на зависимост при проучването от 2023 г. ($F = 1,724$; $p = 0,145$).

На базата на резултатите от проучването през 2015 г. се установява, че общата УС диференцира значимо ИДВ. Разликата между най-високата стойност (ИДВ = 110,7529 - при изследваните лица, които никак не са удовлетворени) и най-ниската (ИДВ = 86,8670 при респондентите, които са по-скоро удовлетворени) е 23,9 пункта. Забелязва се тенденция за намаляването на ИДВ в зависимост от нарастването на общата УС. Потвърждаването на допускането за намаляване на ИДВ в зависимост от нарастване на общата УР на служителите е от изключителна важност за практиката на управлението на хората в хотелите и поставя редица предизвикателства пред мениджърите. Установеното и от двете наши поручвания равнище голяма ДВ при работата със служителите се оказва неефективно за реалната управленска практика в хотелите и води до намаляване на равнището на общата УР. Този извод е изключително важен като се имат предвид, че общата УР корелира положително с редица организационни характеристики.

Затова регулирането на ДВ между ръководители и подчинени в хотелите, така че да осигурява висока обща УР, трябва да се превърне във важна задача на мениджърските екипи. Те биха могли да използват конкретни интервенции свързани с включване на служителите в повече групови дискусии, заседания и обсъждания на важни теми на

организацията на дейността в хотела; провеждане на повече консултации с подчинените; ограничаване на авторитарните модели на лидерство и замяната им с демократични подходи; разширяване на децентрализацията на организационните процеси; прилагане на овластяване на служителите при решаване на определени проблеми; развиване на прагматични трудови и поддържащи взаимоотношения; подпомагане на служителите чрез обучения и наставничество да развият нови нагласи, умения, ценности, поведения, отношения, знание и мислене за работа; съставяне на специална програма, в която да се идентифицират конкретните области на неудовлетвореност на служителите от ДВ и планиране на конкретни подходи, пътища и стратегии за нейното повишение.

3.2.3 Различия на индекса на дистанция на властта в зависимост от преживяването на стрес на работното място

СС и ИДВ в изследваните хотели показват зависимост при проучването от 2015 г. ($F = 6,307$; $p = 0,000$) и липса на зависимост при проучването от 2023 г. ($F = 1,705$; $p = 0,149$).

Резултатите от проучването през 2015 г. показват, че преживяването на стрес в работата диференцира значимо ИДВ в изследваните хотели. Установена беше ясно изразена тенденция за нарастването на ИДВ в зависимост от нарастването на равнището на стрес в работата на служителите. Установената диференциация на ИДВ в зависимост от равнището на преживяване на СС, показва, че служителите, които преживяват силен стрес в работата имат значително по-високо равнище на ИДВ, в сравнение със служителите, които преживяват слаб стрес.

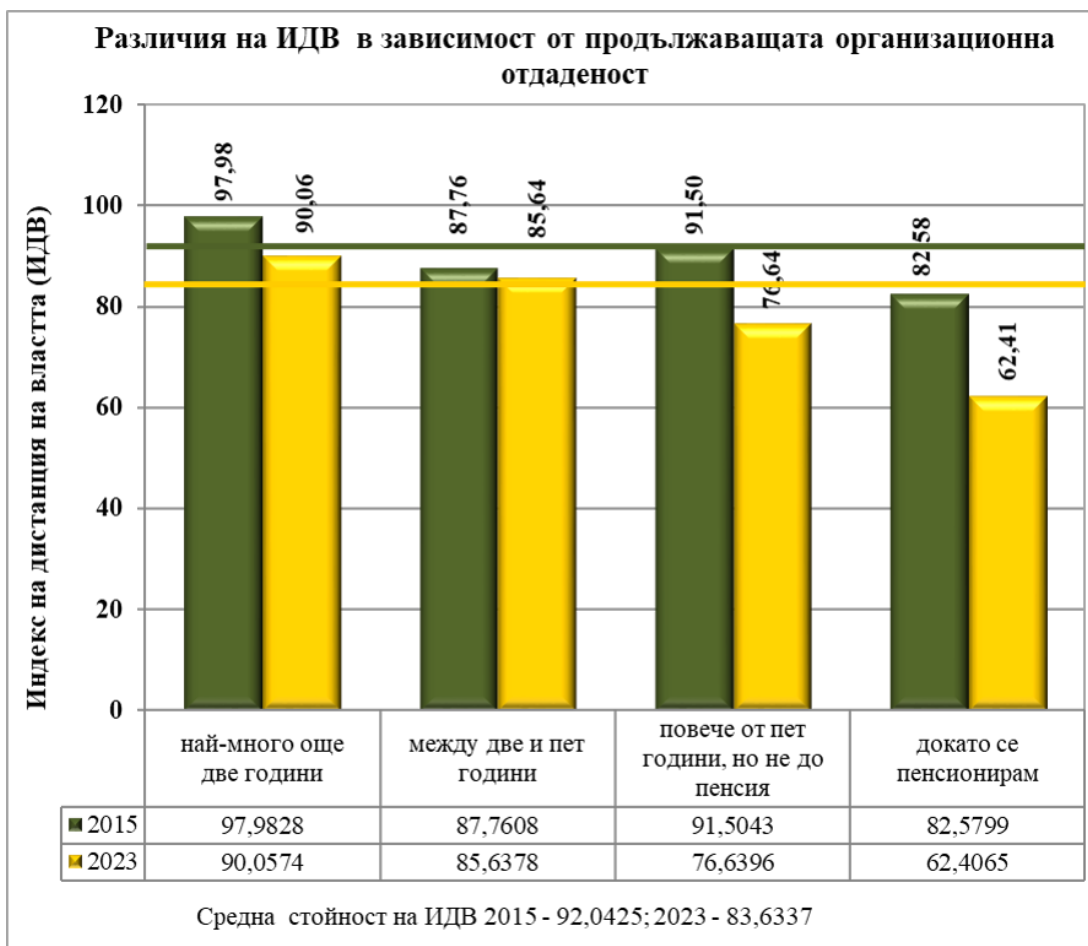
Потвърждаването на допускането за нарастване на ИДВ в зависимост от нарастване на СС поставя редица предизвикателства пред мениджърите на хотели. Поддържането на голяма ДВ при работата със служители ще бъде вредно за реалната управленска практика в хотелите и може да доведе до засилване на стреса и поява на различни негативни проявления в поведението на служителите като: загуба на инициативност; липса на интерес; отсъствие на отдаденост; наличие на страх; усещане за уязвимост; чувство на несигурност; поява на негативни емоции като тъга, притеснение, напрегнатост, тревожност, негативизъм, гняв; развитие на пасивно - агресивни модели на реагиране; цинизъм по отношение на другите служители; недоверие в лидерството; загуба на ориентири, объркване, несигурност, липса на яснота; парализа на анализа на възникващите ситуации.

За да могат да влияят върху взаимоотношението между ДВ и СС, препоръчително е мениджърите в хотелите така да организират работата си, че да могат да регулират и контролират характеристиките, свързани с голямата ДВ. Това означава да използват някои

управленски практики по отношение на служителите си свързани с: адекватно консултиране и ангажиране в дискусии за това как са организирани техните работни процеси (Randma-Liiv, Savi 2016); достъп до информацията, от която се нуждаят за ефективно изпълнение на работата си – включително подкрепа и обратна връзка от своите мениджъри (Richardson 2017); разбиране на приемливо и неприемливо организационно поведение (Bewell et al. 2014); разбиране на своите роли и отговорности, за да се премахне несигурността по отношение на работните задачи (Seaward 2019); ефективна комуникация и ангажираност (Bewell et al. 2014; Seaward 2019). Към предложените интервенции могат да се добавят и още няколко, свързани с: включване в обучения за управление на стреса и управление на гнева; разработване и прилагане на антистрес програми; създаване на система от стимули и награди за подкрепа на трудово поведение с по-малко стрес; намаляване на страха в хотелите; замяна на авторитарния стил на управление с консултативен.

3.2.4 Различия на индекса на дистанция на властта в зависимост от продължаващата организационна отдаденост на служителите

Предполаганата зависимост между ПОО и равнището на ИДВ е потвърдена и при двете проведени проучвания: ($F = 8,149$; $p = 0,000$) през 2015 г. и ($F = 4,708$; $p = 0,003$) през 2023 г. Откриват се доказателства за наличие на зависимост между изследваните променливи, защото p е по-малко от 0,05. Резултатите и при двете проучвания показват, че ПОО диференцира сравнително значимо ИДВ в изследваните хотели. Съществува ясно изразена тенденция за намаляването на ИДВ в зависимост от нарастване на отдадеността на служителите за продължаване на работата в хотела.



Фигура 3. Различия на ИДВ в зависимост от продължаващата организационна отдаденост на служителите на хотела от двете проучвания – 2015 г. и 2023 г. Източник: авторът

Потвърждаването на допускането за намаляване на ИДВ в зависимост от нарастване на ПОО на служителите и при двете проучвания поставя редица предизвикателства пред мениджърите на хотели. Според получените резултати, поддържането на високо равнище на ИДВ при работата със служителите води до намаляване на равнището на ПОО.

За регулирането на ДВ в хотелите, така че да може да осигурява висока ПОО на служителите могат да бъдат препоръчани следните конкретни интервенции: включване на служителите в повече групови дискусии, заседания и обсъждания по важни теми на организацията на дейността в хотела; провеждане от страна на мениджърите на повече консултации с подчинените; ограничаване на авторитарните модели на лидерство и замяната им с демократичен стил; разширяване на децентрализацията на организационните процеси в хотелите; прилагане на овластяване на служителите при решаване на определени проблеми в работата им; институционализиране на новите подходи на управление чрез по-малка ДВ т.е те да бъдат „закрепени“ по подходящ начин в нормативната структура и културалната система на хотела.

3.3 Обобщение. Установени ефекти на взаимоотношението между дистанцията на властта и изследваните ключови характеристики на организационното поведение на служителите

Резултатите от двете проведени проучвания установиха, че през 2015 г. 17, а през 2023 г. 5 от общо 31 проверени зависимости на взаимодействие между ДВ и ключовите характеристики на ОП в хотелите (мотивация, удовлетвореност, стрес, ПОО) показаха връзка. При взаимодействието между ДВ и ДПС, и двете характеристики на хотелите бяха потвърдени през 2015 г. 4, а през 2023 г. 3 от общо 9 проверени зависимости. Очертаха се следните ефекти на ДВ.

3.3.1 Ефекти на дистанцията на властта свързани с изследваните ключови характеристики на организационното поведение на служителите

3.3.1.1 Мотивация на служителите

През 2015 г. беше установена зависимост между седем от общо четиринадесет характеристики, свързани с МС (високи доходи, обучение и придобиване на нови умения, добро социално осигуряване, получаване на признание, добри физически условия за работа, самостоятелност, използване на собствените умения) и равнището на ИДВ. През 2023 г. беше установена зависимост между три от общо четиринадесет мотивационни характеристики (високи доходи, добро социално осигуряване, самостоятелност) и равнището на ИДВ. Три мотивационни характеристики (високи доходи, добро социално осигуряване и възможност за самостоятелност) показват връзка с ИДВ и при двете проучвания.

През 2015 г. беше установено, че седемте мотивационни характеристики оказват различно влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Потвърдено беше, че само при взаимодействието на ДВ с мотивационната характеристика обучение и придобиване на нови умения се установява ясна тенденция за намаляване на ИДВ в зависимост от нарастване на степента на мотивация, а при характеристиката получаване на високи доходи е установена частична тенденция на намаляване на ИДВ. През 2023 г. беше установено, че и при трите мотивационни характеристики (високи доходи, добро социално осигуряване и възможност за самостоятелност) липсва ясна тенденция за намаляване на ИДВ в зависимост от нарастването на МС. Установена беше обратна на проучването от 2015 г. тенденция за намаляване на ИДВ в зависимост от намаляването на МС от получаваните високи доходи.

През 2015 г. при всичките седем мотивационни характеристики беше установена най-ниска стойност на ИДВ при служители с най-висока степен на мотивация. В шест от

случаите (с изключение само на характеристиката добри физически условия на работа) беше установено, че най-високите стойности на ИДВ се преживяват от много ниско мотивираните служители. През 2023 г. този извод не беше потвърден.

През 2015 г. получените стойности на ИДВ за шест от характеристиките (с изключение на добри физически условия на работа) за много ниско мотивираните служители са значително по-високи от стойностите на ИДВ на останалите четири групи служители с различна степен на мотивация. През 2023 г. тези резултати не се потвърдиха.

На базата на двете проучвания беше установено, че мотивационната характеристика, свързана с възможността за получаване на високи доходи от изследването през 2023 г. диференцира в най-висока степен ИДВ (84,64 пункта разлика), а доброто социално осигуряване от изследването през 2015 г. е мотивационната характеристика, която диференцира ИДВ в най-малка степен (12,6 пункта разлика).

Установени бяха две групи свързани с разликите между най-високите и най-ниските стойности на ИДВ в зависимост от отделните мотивационни характеристики. Първа е групата на мотивационните характеристики с големи разлики: възможност да се работи самостоятелно (2015 г. и 2023 г.), максимално използване на собствените умения в работата, получаване на високи доходи (2015 г. и 2023 г.), добри физически условия на работа. Втората група обединява мотивационните характеристики с по-малки разлики: обучение и придобиване на нови умения, получаване на признание, добро социално осигуряване (2015 г. и 2023 г.).

През 2015 г. беше установено, че диференцирането на ИДВ в зависимост от мотивационните характеристики следва относително сходна логика: най-ниските стойности на индекса се наблюдават при много високо мотивираните членове на персонала. В шест от седемте случая (с изключение на добри физически условия на работа) най-високите стойности на индекса се откриват в групата на много ниско мотивираните служители. Този извод не получи потвърждение в изследването от 2023 г.

През 2015 г. четири от мотивационните характеристики показали зависимост с ИДВ (обучение и придобиване на нови умения, получаване на признание, самостоятелност, използване на собствените умения) са свързани с вътрешната мотивация на служителите, а останалите три (високи доходи, добро социално осигуряване, добри физически условия за работа) се отнасят до външната мотивация на служителите. Само при една от характеристиките, свързани с вътрешната мотивация (обучение и придобиване на нови умения) беше установена ясна тенденция, при която с нарастване на мотивацията на служителите равнището на ИДВ намалява. При една от характеристиките, отнасящи се до

външната мотивация (получаване на високи доходи) тази тенденция беше частично установена. Две характеристики на вътрешната мотивация (максимално използване на собствените умения в работата и възможността да се работи самостоятелно) показват относително малка ДВ при високомотивираните служители, докато от групата на характеристиките на външната мотивация само една (получаване на високи доходи) показва по-нисък индекс при високомотивираните служители.

През 2023 г. една от мотивационните характеристики показали зависимост с ИДВ (самостоятелност) е свързана с вътрешната мотивация на служителите, а останалите две (високи доходи, добро социално осигуряване) се отнасят до външната мотивация на служителите. При двете мотивационни характеристики (самостоятелност и добро социално осигуряване) липсва ясно изразена тенденция за намаляването на ИДВ в зависимост от нарастването на МС. При външната мотивационна характеристика, свързана с получаване на високи доходи беше установена обратна на проучването от 2015 г. тенденция за намаляване на ИДВ в зависимост от намаляването на МС от получаваните високи доходи.

3.3.1.2 Удовлетвореност от работата

През 2015 г. беше установена зависимост между седем от общо четиринадесет аспекти на УР (високи доходи, сътрудничество, обучение и придобиване на нови умения, получаване на признание, самостоятелност, сигурност на работното място, добри служебни взаимоотношения с прекия ръководител) и равнището на ИДВ. През 2023 г. беше установена зависимост между един от общо четиринадесетте изследвани аспекта на УР (високи доходи). Един от аспектите на удовлетвореност (високи доходи) показва връзка с ИДВ и при двете проучвания.

През 2015 г. беше установено, че седем от общо четиринадесет аспекти на УР на служителите оказват различно влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Допускането, че с нарастване на УС по отделните аспекти на работата в хотела равнището на ИДВ ще намалява беше категорично отхвърлено. Липсва ясно изразена тенденция за намаляването на ИДВ в зависимост от нарастването на УР по отделните аспекти на работата. Този извод беше потвърден и от проучването през 2023 г.

През 2015 г. само при два аспекта на удовлетвореността (възможността да се работи с хора, които добре си сътрудничат и възможността да се работи самостоятелно) е установена най-ниска стойност на ИДВ при напълно удовлетворените служители.

През 2015 г и през 2023 г .всички получени стойности на ИДВ са високи и показват значима ДВ при всичките равнища на УС.

Възможността да се получават високи доходи (от изследването през 2023 г.) е този аспект на УР, който диференцира в най-висока степен ИДВ а сигурността в работата (от изследването през 2015 г.) е аспекта, който диференцира ИДВ в най-малка степен. Всички аспекти на УР и от двете проучвания имат сравнително малки разлики между най-високите и най-ниските стойности на ИДВ. .

През 2015 г. беше установено, че общата УР на служителите диференцира значимо равнището на ИДВ в изследваните хотели. С нарастване на общата УР на служителите в хотелите, равнището на ИДВ намалява.

3.3.1.3 Преживяване на стрес

През 2015 г. беше установена зависимост между ИДВ и СС, докато през 2023 г. липсва такава зависимост.

През 2015 г. беше установено, че преживяването на стрес в работата диференцира по различен начин равнището на ИДВ.

През 2015 г. беше установена ясно изразена тенденция за нарастването на ИДВ в зависимост от нарастването на равнището на стрес в работата на служителите. Служителите, които преживяват силен стрес демонстрират значително по-високо равнище на ИДВ, в сравнение със служителите, които преживяват слаб стрес.

През 2015 г. се откриват значими разлики на равнището на ИДВ при всичките пет групи служители с различна степен на преживяване на стрес.

3.3.1.4 Продължаваща организационна отдаденост

През 2015 г. и през 2023 г. беше установена зависимост между равнището на ИДВ и ПОО. Установено беше, че ПОО диференцира по различен начин равнището на ИДВ в изследваните хотели.

През 2015 г. и през 2023 г. се откриват значими разлики на равнището на ИДВ при всичките четири групи служители с различна степен на отдаденост към продължителността на работата в хотела.

През 2015 г. беше установено частично (с едно изключение във вариациите), а през 2023 г. беше установено напълно, че съществува тенденция за намаляването на ИДВ в зависимост от нарастване на ПОО на служителите за работа в хотела.

3.3.2 Ефекти на дистанцията на властта свързани с демографските признаци на служителите и изследваните характеристики на хотелите

През 2015 г. беше установено, че в четири от разгледаните девет случая на взаимоотношение между ДПС (възраст и продължителност на работа в хотела) и двете изследвани характеристики на хотелите (размер и категория), и ИДВ съществува

зависимост. През 2023 г. беше установена зависимост в три от разгледаните девет случая на взаимоотношение между ДПС (трудов опит) и двете изследвани характеристики на хотелите (размер и категория) и ИДВ. Двете характеристики на хотелите (размер и категория) показват зависимост с ИДВ и при двете проучвания.

ИДВ се диференцира в най-значима степен от характеристиките категория на хотела и размер на хотела (от проучването от 2023 г.), а в най-ниска степен от признака продължителност на работата на служителите (от проучването от 2015 г.).

Всички установени тенденции на зависимости и при двете проучвания между трите ДПС (възраст, продължителност на работа в хотела, трудов опит) и двете характеристики на хотелите (размер и категория), и ИДВ са нееднозначни, не са ясно изразени и не потвърждават допусканията за логическа последователност в нарастването или намаляване на индекса според конкретния признак.

През 2023 г. беше потвърдено частично предположението за взаимодействие между ИДВ и признака трудов опит на служителите. Установено беше, че с нарастване на трудовия опит на служителите в хотела, равнището на ИДВ намалява (при служители с трудов опит до 3 години ИДВ е най - висок, след което с нарастване на трудовия опит започва да намалява).

През 2015 г. общо 21 променливи (4 демографски признака и характеристики на хотелите, и 17 ключови характеристики на ОП) имат взаимоотношение с ИДВ, а през 2023 г. – променливите са 8 (3 демографски признака и характеристики на хотелите, и 5 ключови характеристики на ОП). Границите на диференциация на ИДВ са в интервала между 10,8 и 114,32 пункта. В най-висока степен ИДВ се диференцира от двете характеристики на хотелите – категория на хотела и размер на хотела (114,32), а удовлетвореността на служителите от сигурност в работата диференцира ИДВ в най-малка степен (10,8 пункта разлика).

В първите десет променливи, които диференцират най-значимо ИДВ попадат три демографски признака и характеристики на хотелите (категория на хотела – и при двете изследвания, размер на хотела – и при двете изследвания, възраст на служителите – при изследването от 2015 г.), три мотивационни характеристики (възможност да се работи самостоятелно - и при двете изследвания, максимално използване на собствените умения в работата – при изследването от 2015 г., получаване на високи доходи – при изследването от 2023 г.) и ПОО - при изследването от 2023 г.

Установените ефекти представляват интерес за ОП на служителите в хотелите. защото показват, че с **намаляването на ДВ** служителите **стават по-високо мотивирани, нараства тяхната обща удовлетвореност от работата, понижава се равнището им на стрес и нараства тяхната ПОО.**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуалността и значимостта на изследвания проблем са свързани с установяване на конкретни ефекти, възникващи в резултат от взаимодействието между ДВ и някои ключови характеристики на ОП. Тези ефекти могат да се превърнат в предизвикателство както за ръководителите, така и за служителите на хотелите. Те стават още по-значими за туристическата индустрия в условията на кризата и стагнацията от 2020-2022 година, породена от пандемията от Ковид 19 и последвалото бързо възстановяване и развитие на сектора. Именно поради това, ръководствата на туристическите организации трябва да обръщат сериозно внимание на ефективното управление на ОП на служителите си (включително и чрез регулиране на ДВ), ако искат да съхранят висококачествената си и лоялна работна сила.

Актуалността на разработката се подсилва и от факта, че изследването, познаването и изграждането на подходяща ДВ между ръководители и подчинени има важно значение за пълноценното функциониране на хотелите. Ограниченият трудов пазар в сектора на туризма в България, все по-често налага в хотелиерството да се използват служители, които са представители на различни други култури³. Продължаващото развитие на туристическия сектор в България и оттеглянето на част от хората, работещи в него като последица от отминалата пандемия от Ковид 19, предполага необходимостта от увеличаване на броя на служителите от други националности, които да работят в българските хотели. Тези служители, които вече са и ще представляват в бъдеще, част от работната сила в хотелиерството, ще произхождат от култури с различно равнище на ДВ в сравнение с измереното в България. Следователно от съществено значение ще бъде да се определи каква ДВ между служители и подчинени ще бъде използвана в хотелите, за да може тя да доведе до повишаване на производителността на труда както на българските служители, така и на представителите на различните култури, работещи в хотелиерството на България. Това е от голямо значение в контекста на продължаващата интернационализация на организациите,

³ По данни от експертни оценки през 2023 г официално работещите в туризма чужденци са били около 4500 човека, а през 2024 се очаква да бъдат привлечени около 9000 човека. Те са представители на различни държави - Киргистан, Узбекистан, Молдова, Непал, Бангладеш и др.

която създава нови предизвикателства за практиките на управление на човешките ресурси (Saari, Judge 2004).

Замисълът на настоящата разработка е да има практико-приложен характер като се измери равнището на ИДВ между ръководители и подчинени от хотелите в гр. София и се установят съществуващите взаимоотношения между ДВ от една страна и от друга - ДПС и четири ключови характеристики на ОП: мотивация, удовлетвореност, стрес и ОО. На базата на получените резултати от две проведени проучвания през 2015 г. и 2023 г. да се формулират изводи и препоръки за мениджърите на хотелите за по-умело използване на ДВ в тяхната управленска практика, и по този начин да се покажат подходи за оптимизиране на ОП чрез използване на механизмите на ДВ. Като предпоставка използваме разбирането, че регулирането на ДВ и нейното оптимално използване от мениджърите ще доведе до по-ефективно трудово представяне на служителите в хотелите, което ще направи техните организации по-конкурентоспособни, а клиентите им - по-удовлетворени и лоялни.

Приемаме поставената **основна цел за постигната**. Целта на дисертационния труд е да се анализира взаимоотношението между ДВ и ключови характеристики на ОП на служители от хотели в гр. София като се очертаят основни тенденции и специфични особености, и се установят ефектите от това взаимоотношение за управлението на хората в изследваните организации. В подкрепа на тезата, че целта е постигната, могат да се приведат следните **аргументи**:

1. Изяснен беше контекста и концептуалната рамка на понятието ДВ и значението му за УХ в организациите.
2. Разработена беше конкретна методика за проучване на ИДВ и взаимоотношението му с четири ключови характеристики в ОП, ДПС и две характеристики на изследваните хотели.
3. Събрана беше вторична емпирична количествена и качествена информация за ДВ в хотелиерството и други икономически сектори в България и чужбина.
4. Осъществен беше анализ и интерпретация на получените от двете проведени проучвания данни, в контекста на ефективното и ефикасно ОП на служителите в туристическата организация. Идентифицирана беше определена специфика на ДВ между ръководители и подчинени в хотелите в гр. София (Глава втора, раздел девети и раздел десети).
5. Установени бяха някои ефекти от взаимоотношението на ДВ и четири избрани ключови характеристики на ОП (мотивация, удовлетвореност, стрес и ПОО) на

служителите в хотелите (Глава трета, раздел втори) и ДПС, и две характеристики на изследваните хотели. (Глава трета, раздел първи).

6. Формулирани бяха изводи и препоръки на базата на получените резултати и установените ефекти от изследваното взаимоотношение между ИДВ и избраните ключови характеристики на ОП, насочени към УХ в хотелите, които биха подобрили ефективността на тяхното ОП (Глава трета.).

Проверени бяха две групи хипотези:

Първата група хипотези са свързани с изучаване на взаимоотношението между ИДВ и ДПС, и двете характеристики на изследваните хотели.

Хипотеза 1: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от демографските признаци на служителите (пол, възраст, образование, образование по туризъм, трудов опит, продължителност на работа в хотела, заемана длъжност) и характеристиките (размер и категория) в изследваните хотели.

Подхипотеза 1.1. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от пола на служителите в изследваните хотели. Предполагаме, че жените ще покажат по-ниско равнище на ИДВ в сравнение с мъжете. – **статистически отхвърлена и при двете проучвания.**

Подхипотеза 1.2. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от възрастта на служителите в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастването на възрастта ще намалява равнището на ИДВ. – **частично потвърдена (потвърдена първа част и отхвърлена втора част) при първото проучване, статистически отхвърлена при второто проучване.**

Подхипотеза 1.3. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от образованието на служителите в изследваните хотели. Предполагаме, че с повишаване на образователния ценз ще намалява равнището на ИДВ. – **статистически отхвърлена и при двете проучвания.**

Подхипотеза 1.4. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от образованието по туризъм на служителите в изследваните хотели. Допускането е, че служителите, които имат завършено образование по туризъм ще имат по-ниско равнище на ИДВ, в сравнение с тези, които нямат или учат в момента. – **статистически отхвърлена и при двете проучвания.**

Подхипотеза 1.5. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от трудовият опит на служителите в изследваните хотели. Предполагаме, че служителите с по-малък трудов опит ще покажат по-високо равнище на ИДВ в сравнение с тези с по-голям трудов опит. –

статистически отхвърлена при първото проучване, частично потвърдена (потвърдена първа част и частично потвърдена втора част) при второто проучване.

Подхипотеза 1.6. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от продължителността на работа на служителите в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастването на продължителността на работа на служителите в хотела равнището на ИДВ ще намалява. – **частично потвърдена (потвърдена първа част и отхвърлена втора част) при първото проучване, статистически отхвърлена при второто проучване.**

Подхипотеза 1.7. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от заеманата длъжност от служителите в изследваните хотели. Предполагаме, че заемането на по-високостояща длъжност ще редуцира равнището на ИДВ. Очакваме да бъдат регистрирани по-високи стойности на ИДВ при изследваните лица на изпълнителски позиции за разлика от тези на супервайзорски, административни или експертни позиции. – **статистически отхвърлена и при двете проучвания.**

Подхипотеза 1.8. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от размера на хотелите (общия брой на работещите в тях служители) в изследваните хотели. Допускането е, че служителите, които работят в хотели с по-малък брой служители ще имат по-ниско равнище на ИДВ, в сравнение с тези, които работят в хотели с по-голям брой служители. – **частично потвърдена (потвърдена първа част и отхвърлена втора част) и при двете проучвания.**

Подхипотеза 1.9. ИДВ ще се различава значимо в зависимост от категорията на хотела (брой звезди) в изследваните хотели. Допускането е, че служителите, които работят в хотели от по-ниска категория (по-малък брой звезди) ще имат по-ниско равнище на ИДВ, в сравнение с работещите в хотели с от по-висока категория (по-голям брой звезди). – **частично потвърдена (потвърдена първа част и отхвърлена втора част) и при двете проучвания.**

Втората група хипотези са свързани с изследване на взаимоотношението между ИДВ и четири ключови характеристики на ОП: мотивация, удовлетвореност, стрес на работното място, продължаваща организационна отдаденост.

Хипотеза 2: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от отделните характеристики на мотивацията на служителите(МС) в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на МС по отделните характеристики на работата в хотела равнището на ИДВ ще намалява. – **частично потвърдена (потвърдена първа част и отхвърлена втора част) и при двете проучвания.**

Хипотеза 3: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от общата удовлетвореност и отделните аспекти на удовлетвореност от работата на служителите в изследваните хотели.

Допускаме, че с нарастване на общата удовлетвореност и с нарастване на удовлетвореността на служителите по отделните аспекти на работата в хотела равнището на ИДВ ще намалява.

Подхипотеза 3.1: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от отделните аспекти на удовлетвореност от работата на служителите в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на удовлетвореността на служителите по отделните аспекти на работата в хотела равнището на ИДВ ще намалява. – **частично потвърдена (потвърдена първа част и отхвърлена втора част) и при двете проучвания.**

Подхипотеза 3.2: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от общата удовлетвореност от работата на служителите в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на общата удовлетвореност от работата на служителите в хотела равнището на ИДВ ще намалява – **потвърдена напълно при първото проучване и статистически отхвърлена при второто проучване.**

Хипотеза 4: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от равнището на стрес на служителите (СС) в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на СС при работата им в хотела равнището на ИДВ също ще нараства. – **потвърдена напълно при първото проучване и статистически отхвърлена при второто.**

Хипотеза 5: ИДВ ще се различава значимо в зависимост от продължаващата организационна отдаденост (ПОО) в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на ПОО равнището на ИДВ ще намалява. – **потвърдена напълно и при двете проучвания.**

Основни изводи:

1. Демографски признаци на служителите и характеристики на изследваните хотели

Всички установени тенденции на зависимости между трите ДПС (възраст, продължителност на работа в хотела, трудов опит) и двете характеристики (размер на хотела, категория на хотела), и ДВ са нееднозначни и не са ясно изразени. Не се потвърдиха допусканията за логическа последователност в нарастването или намаляването на индекса в зависимост от конкретния признак. Получените резултати са в известна степен изненадващи и не отговарят на първоначалните очаквания и предположения. Поради това е ограничена възможността да бъдат формулирани конкретни изводи и препоръки за регулирането на ДВ в зависимост от ДПС и характеристиките на изследваните хотели. Трудно е да се посочи доколко установените тенденции са полезни или вредни за реалната управленска практика в хотелите. Препоръчвам на мениджърите на хотели да проведат допълнителни наблюдения или изследвания на взаимоотношението между ИДВ и ДПС, и

характеристиките на хотелите, за да могат да установят оптимален подход за регулиране на ИДВ между ръководители и подчинени в зависимост от отделните ДПС и характеристики на хотелите.

2. Мотивация на служителите

2.1 Установено беше, че за всичките седем мотивационни характеристики от изследването през 2015 г., имащи регистрирана зависимост с ИДВ се открива сходна логика: най-ниските стойности на ИДВ се наблюдават при служители с най-висока степен на мотивация, а най-високите стойности на индекса се откриват при най-ниско мотивираните служители (в шест от случаите - изключение прави само характеристиката - добри физически условия на работа). Установената зависимост е изключително важна за реалната практика на УХ в хотелите. Тя показва, че при използване на управленски практики с по-ниска ДВ ще се повишава мотивацията на служителите (за получаване на по-високи доходи, за обучение и придобиване на нови умения, за добро социално осигуряване, за получаване на признание, за добри физически условия на работа, за самостоятелност в работата, за по-пълноценно използване на собствените умения), докато при нарастване на ДВ, степента на мотивация по тези характеристики ще намалява. Препоръчвам на мениджърите на хотели да поддържат ниско равнище на ДВ между ръководители и подчинени, за да може да се осигури висока степен на мотивация в работата на служителите. Това може да се осъществи чрез конкретни управленски интервенции насочени към регулирането на ДВ в хотелите като: предоставяне на повече възможности на подчинените да изразяват собственото си мнение, включително и несъгласие при обсъждане на важни за развитието на хотела проблеми; открита комуникация и консултации с подчинените; разширяване на децентрализацията на организационните процеси; прилагане на овластяване на служителите при решаване на определени проблеми; замяна на авторитарния лидерски стил с консултативен и т.н.

2.2. В проучването от 2015 г. беше установена тенденцията, че при мотивационната характеристика обучение и придобиване на нови умения, равнището на ИДВ **намалява** в зависимост от нейното **нарастване**. Регистрираната зависимост е важна за реалната практика на УХ в хотелите. Тя показва, че при използване на управленски практики с по-малка ДВ ще се повишава мотивацията на служителите за обучение и придобиване на нови знания, което от своя страна ще доведе до повишаване на цялостната ефективност на работа на служителите. Препоръчвам на мениджърите на хотелите да поддържат малка ДВ между ръководители и подчинени. Редуцирането на ДВ и поддържането на ниско равнище на ИДВ ще бъде полезно за повишаване на МС за обучение и придобиване на нови умения по време

на работата им в хотелите. Може да се препоръча използването на управленски интервенции като: включване в обучение и програми по менторство (наставничество); предоставяне на повече възможности на подчинените да изразяват собственото си мнение; включване на служителите в повече групови дискусии, заседания и обсъждания по важни теми на организацията на дейността в хотела; прилагане на овластяване на служителите при решаване на определени проблеми и т.н.

3. Удовлетвореност на служителите от работата

3.1. В проучването от 2015 г. беше установена зависимост между седем от общо четиринадесет аспекти на УР (високи доходи, сътрудничество, обучение и придобиване на нови умения, получаване на признание, самостоятелност, сигурност на работното място, добри служебни взаимоотношения с прекия ръководител) и равнището на ИДВ, а в проучването от 2023 г. беше установена само една зависимост между удовлетвореността от високите доходи и ИДВ. Допускането, че с нарастване на УС по отделните аспекти на работата в хотела равнището на ИДВ ще намалява, беше **категорично отхвърлено**. Липсва ясно изразена тенденция за **намаляване** на ИДВ в зависимост от **нарастването** на УС по отделните аспекти на работата. Получените резултати не отговарят на първоначалните очаквания и предположения. Поради това е ограничена възможността да бъдат формулирани конкретни изводи и препоръки към мениджърите на хотели. Трудно е да се посочи доколко установените тенденции са полезни или вредни за реалната управленска практика в хотелите. Препоръчвам на мениджърите на хотелите да проведат допълнителни наблюдения или изследвания на взаимоотношението между ИДВ и отделните аспекти на УР, за да може да се установи каква ДВ между ръководители и подчинени ще може да осигури максимално висока степен на удовлетвореност за всеки отделен аспект от работата на служителите.

3.2. В изследването от 2015 г. беше установено, че равнището на ИДВ **намалява** в зависимост от **нарастването** на равнището на обща УР на служителите в хотелите. Полученият резултат показва, че служители, които работят при висока ДВ имат ниско равнище на обща удовлетвореност, докато служители, които работят при по-ниска ДВ преживяват по-висока обща удовлетвореност. Установената зависимост е изключително важна за реалната практика на УХ в хотелите. Тя показва, че при използване на управленски практики с по-ниска ДВ ще се повишава общата удовлетвореност на служителите от работата. Препоръчвам на мениджърите на хотелите да поддържат ниско равнище на ДВ между ръководители и подчинени, за да може да се осигури висока обща УР на служителите. Това може да се постигне чрез използване на конкретни управленски

интервенции като: провеждане на повече консултации с подчинените; ограничаване на авторитарните модели на лидерство и замяната им с демократични подходи; разширяване на децентрализацията на организационните процеси; прилагане на овластяване на служителите при решаване на определени проблеми; разработване на специална програма, в която да се идентифицират конкретните области на неудовлетвореност на служителите от ДВ и планиране на конкретни подходи, пътища и стратегии за нейното повишение.

4. Преживяване на стрес в работата

В изследването от 2015 г. беше установено, че равнището на ИДВ **нараства** в зависимост **от нарастването** на равнището на стрес в работата на служителите.

Полученият резултат показва, че служителите, които преживяват силен стрес, работят при значително по-високи равнища на ИДВ, в сравнение със служителите, които преживяват по-слаб стрес. Установената зависимост е изключително полезна за реалната практика на УХ в хотелите. Тя показва, че при използване на управленски практики с по-ниска ДВ ще се понижава равнището на стрес на служителите от работата. Препоръчвам на мениджърите на хотелите да поддържат малка ДВ между ръководители и подчинени, за да може да се осигури по-ниско равнище на стрес в работата на служителите. Това може да се осъществи чрез конкретни управленски интервенции като: включване в обучения за управление на стреса и управление на гнева; разработване и прилагане на организационни антистрес програми; създаване на система от стимули и награди за подкрепа на трудово поведение с по-малко стрес; намаляване на страха в хотелите и т.н.

5. Продължаваща организационна отдаденост

И при двете проучвания беше установено, че равнището на ИДВ **намалява** в зависимост **от нарастването** на равнището на ПОО на служителите. Полученият резултат показва, че служителите, които се характеризират с ниска продължаваща отдаденост към хотела, изпитват значително по-високо равнище на ИДВ в работата, в сравнение със служителите, които имат високо равнище на продължаваща отдаденост към хотела. Установената зависимост е изключително важна за реалната практика на УХ в хотелите. Тя показва, че при използване на управленски подходи с малка ДВ ще се повишава ПОО на служителите. Препоръчвам на мениджърите на хотелите да поддържат малка ДВ между ръководители и подчинени, за да може да се осигури по-високо равнище на ПОО на служителите. Това може да се осъществи чрез конкретни управленски интервенции като: разширяване на децентрализацията на организационните процеси в хотелите; прилагане на овластяване на служителите при решаване на определени проблеми в работата им; институционализиране на новите подходи на управление чрез по-малка ДВ.

ПРЕПОРЪКИ

На базата на резултатите от проведените проучвания и направените изводи могат да бъдат формулирани следните **препоръки и насоки за бъдещи проучвания** към изследователите и **препоръки** към практикуващите мениджъри на хотели.

1. Да се задълбочи изследването на ДВ, като се разшири предмета и обекта на настоящото проучване. Въпреки своя представителен характер за хотелите в гр. София, изследването от 2015 г. се ограничаваше единствено до служители, работещи в столични хотели и не е представително на национално равнище както за хотелиерството, така и за сектора на туризма.

2. Събраната информация при двете проучвания се основава единствено върху количествени данни. Препоръчително е при бъдещи проучвания по тази тема да бъдат използвани различни методи за събиране на данни, включително и да бъде направена комбинация от количествени, и качествени методи.

3. При измерването на ключовите характеристики на ОП (мотивация, удовлетвореност, стрес и организационна отдаденост) бяха използвани само отделни въпроси (айтеми). Препоръчително е в бъдещи проучвания да се използват комплексни въпросници.

4. Само четири ключови характеристики на ОП (мотивация, удовлетвореност, стрес и организационна отдаденост) са използвани при изследване на взаимоотношението с ИДВ. Препоръчително е в бъдещи проучвания да бъде изследвана връзката на ИДВ и с други характеристики на ОП като лидерство, организационен климат, организационна подкрепа, организационно гражданско поведение, организационни конфликти, вземане на решения, комуникация и т.н..

5. Изследването на ИДВ трябва да се основава на данни във времето, за да се установи кои ефекти, свързани с взаимодействието му с отделните характеристики на ОП са трайни и значими за УХ в хотелите. Резултатите от проучването проведено през 2023 г. частично потвърдиха този извод. Препоръчително е използване на лонгитудно проучване, проведено с интервал от определен брой години (например десет), за да бъдат проследени, потвърдени, разбрани и описани по-добре установените ефекти.

6. Необходимо е много внимателно да се анализират получените резултати, защото е възможно да се припишат неточно установените в проучването ефекти и последици за характеристиките на ОП само на ДВ, без да се установи, че и други фактори (самостоятелно или взаимодействайки си с ДВ) също могат да оказват влияние. Препоръчително е в

бъдещите проучвания да се включват повече културни измерители и да се изследва тяхната взаимовръзка с характеристиките на ОП.

7. Препоръчително е в бъдещи изследвания да се установи доколко служители, включени като респонденти в проучването, които работят в хотели, ръководени от международни организации, са повлияни при отговорите на въпросника от специфичната корпоративна култура на тези организации.

8. Препоръчително е мениджърите на хотели да включат в управленските си практики подхода за УХ чрез регулиране на равнището на ДВ между ръководители и подчинени. Те следва да използват различни управленски техники и интервенции като провеждане на регулярни обсъждания и дискусии в звената на хотела, изграждане на култура на „отворени врати”, овластяване на служителите, промяна в лидерския стил и т.н. чрез които да променят и регулират ДВ в зависимост от конкретната ситуация.

9. На базата на установения и при двете проучвания висок ИДВ в хотелите и ефектите, които той оказва върху ключовите характеристики на ОП, може да се препоръча неговата редуция, която да доведе до намаляване на равнището на ДВ между ръководители и подчинени. Това може да се осъществи чрез замяна на преобладаващите автократичен и патерналистичен стилове на управление с консултативен и демократичен. Препоръчително е да се намали равнището на страх на служителите за изразяване на несъгласие със своите началници. Това може да се осъществи като се използват посочените от Х. Хофстеде в интерпретационните таблици подходи като: децентрализация на организационните структури в хотелите, консултиране с подчинените, засилване на прагматичния подход във взаимоотношението ръководител – подчинен, договаряне и обосноваване на изказаните становища, стимулиране на служителите да изразяват мнението си по всяко време, свободен обмен на информация между ръководители и подчинени, адекватно оценяване на всеки вид труд в организацията, управление чрез цели, оптимизиране на моделите за вземане на решение, ограничаване на привилегиите и символите на статуса на мениджърите.

ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

- (1) Въз основа на систематична проучвателна и аналитико-синтетична работа е изградена обща рамка за анализ на ВОК. Рамката се използва за извеждане на ключови характеристики на властта в процеса на формиране на ОК.
- (2) Модифициран е предложеният от Х. Хофстеде инструментариум за изследване на ОК съобразно спецификата на хотелите. През 2015 г. е проведено първото по рода си представително изследване на ДВ в хотели в гр. София, както и допълнително контролно изследване през 2023 г. Това позволява да бъдат осъществявани сравнителни анализи между организациите от хотелиерството в сектор „Туризмъ” с организации от други икономически сектори в България и чужбина. Доказана е работоспособността и надеждността на използвания инструментариум. Създадени са възможности за неговото приложение и използване в управленската практика на хотелите.
- (3) Въз основа на разработена концептуална рамка е набрана достоверна информация за ДВ между ръководители и подчинени за хотелите на гр. София през 2015 г. и през 2023 г. Даден е обоснован отговор на въпроса за съдържанието и обхвата на ДВ и променливите, от които зависи равнището на ДВ. Това е ново знание с възможност за приложимост в управленската и организационна практика в хотелиерството.
- (4) Осъществена е емпирична проверка на работоспособността на създадената концептуална рамка за изследване на взаимодействието между ДВ и четири ключови характеристики на ОП: мотивация, удовлетвореност, стрес и организационна отдаденост. Предложената обща рамка може да се използва като основа за последващи изследвания и анализи на взаимоотношението между ДВ и други ключови характеристики на ОП на служителите в хотелите.
- (5) Получените резултати могат да се използват като основа за: а) бъдещи проучвания в сферата на ОП на служителите в хотелите; б) разработване на добри управленски практики за успешна регулация на ДВ, така, че да оказва позитивно влияние върху ОП на служителите в хотелите; в) развитие на процеса на обучение на студентите по академичните дисциплини УЧР и ОП. Това може да се развие в знание и опит на ново, по-високо изследователско, приложно, управленско и преподавателско равнище.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Минковски, Р. 2016. *Измерване на индекс на властово разстояние между ръководители и подчинени в хотелите в София*. Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски”, ГГФ, Книга 2- География, том 109, 295 - 311.

Minkovski, R. 2017. *Relationship Between the Power Distance Index and the Hotel Classification/Stars (Based on a Study of Sofia Hotels)*. Proceedings, International Scientific Conference “Contemporary tourism – traditions and innovations”, 19-21 October 20171 Sofia, St. Kliment Ohridski Univetsity Press, 2017, 479 – 491

Минковски, Р. 2020. *Дистанция на властта между ръководители и подчинени – къде се намира хотелиерството?* – В: Сборник от Юбилейна международна научна конференция „Туризмът-отвъд очакванията”, С.:ИК УНСС, 808-817.