

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ГЕОЛОГО-ГЕОГРАФСКИ ФАКУЛТЕТ

Книга 2 – ГЕОГРАФИЯ

Том 110

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”

FACULTY OF GEOLOGY AND GEOGRAPHY

Book 2 – GEOGRAPHY

Volume 110

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА НА ХОТЕЛИТЕ В СОФИЯ

РУМЕН МИНКОВСКИ

Катедра География на туризма
e-mail: rumin@gea.uni-sofia.bg

Rumen Minkovski. ORGANISATIONAL CULTURE OF HOTELS IN SOFIA

Organizational culture is a relatively new and less explored field of hotel management research in Bulgaria. This paper presents the results and findings of the empirical organizational culture study, following H. Hofstede's model, carried out in 2015, involving 61 hotels in Sofia and 1234 employees. The main objective is to calculate the indices of the four main organisational culture dimensions and on that basis to analyse some of its specific features in the hotels surveyed.

Key words: Organizational culture, Power Distance Index, Uncertainty Avoidance Index, Individualism/Collectivism Index, Masculinity /Femininity Index, Hospitality Industry.

УВОД

Организационната култура (ОК) може да бъде концептуализирана като сложна мрежа от норми, ценности, предположения, нагласи и убеждения, които са характерни за определена група. Интериоризирането ѝ се осъществява чрез социализация, обучение, награди и санкции (Lytle, Brett, Barsness, Tinsley, Janssens, 1995). Чрез изграждането на специфична култура организациите се опитват да се адаптират към околната среда. Културата представлява стратегия за оцеляване (Triandis, 1995) и е широко използвана за описание на различията в поведението на организациите и служителите.

Повечето изследователи приемат, че ОК влияе върху нагласите, поведението, представянето и ефикасността на служителите. ОК може да бъде описана като конструкция

от „споделени ценности, нагласи, вярвания, допускания на членовете на организацията, които оказват влияние не само върху поведението им, но и върху създадените системи и структури“ (Ferris et al., 1998, 240).

Концепцията за ОК е в ползването на редица изследователи от десетилетия, но все още липсва консенсус по отношение на универсално определение. ОК е определена като: колективно програмиране на ума, което отличава членовете на една организация от другите (Hofstede, 1980); създадени и споделени ценности, които проникват в живота на членовете на организацията чрез социализация (Nazir, 1999); норми, вярвания и ценности на една група (Enz, 1988). Въпреки че няма единно мнение за дефинирането на понятието, повечето автори са съгласни, че ОК се разбира като набор от ценности, вярвания и поведения, които формират основната идентичност на една организация и оказват влияние върху формирането на поведението на нейните служители (Deshpande, Farley, 1999; MacIntosh, Doherty, 2010).

ОК е много важна за хотелиерството, защото играе ключова роля за изграждане на взаимоотношенията, присъщи на йерархичните структури и засяга много организационни процеси и резултати (Keltner et al., 2003). Въпреки това, в световен мащаб много малка част от проучванията върху ОК са извършени в областта на хотелиерството (Yusof, 2013).

В контекста на хотелиерството, ОК оказва пряко или косвено влияние върху обслужването на гостите. Gronroos (1990, 244) определя културата като „естествен начин на функциониране на хотелите, където една от най-важните норми е да се предоставя качествена услуга на клиентите и да съществува благодарност за доброто обслужване на всички“. Много изследователи твърдят, че ОК влияе пряко или косвено върху нагласите и поведението на служителите, които пък, от своя страна, оказват влияние върху организационното представяне (Denison 1996; Ferris et al. 1998). Поради тази причина организационната култура може да се разглежда като предпоставка за организационна ефективност.

ОК е сравнително слабо изследвано явление в българската хотелиерска индустрия. Проучванията обикновено са ограничени и фрагментарни. В сравнение с други отрасли на нашата икономика, за хотелиерството все още не разполагаме с представително проучване за ОК, за влиянията и последиците, които тя оказва върху управлението на хотелите. В настоящата статия се прави опит да се отговори (поне отчасти) на тази актуална потребност на хотелиерството в България. Измерването на индексите на четири базови измерители на ОК на хотелите в София запълва сериозна празнина в изследователската практика, свързана с управлението на човешките ресурси в хотелиерството.

Актуалността на разработката се подсилва от факта, че изследването, познаването и създаването на подходяща ОК има важно значение за ефективно функциониране на хотелите. Мениджърите и собствениците на хотели е необходимо да познават реалните културни измерители защото:

- една неподходяща ОК може да постави редица ограничения пред ефективното управление на човешките ресурси;
- ограниченият трудов пазар все по-често налага да се използват служители, представители на различни култури;

- познаването на ценностите, нагласите и възприятията на различни групи служители благоприятства повишаването на тяхната удовлетвореност и задържане на работното място;
- повишената удовлетвореност и задържане на служителите води до по-високи нива на удовлетвореност и лоялност от страна на гостите на хотелите. В крайна сметка, чрез ефективно управление на ОК може да се създаде подкрепяща среда, в която служителите да осъществяват пълния си потенциал и по такъв начин да бъдат постигнати целите на хотела.

МЕТОДИ НА ИЗСЛЕДВАНЕ

В статията се представят резултати от емпирично проучване на ОК в хотелиерството в София като е използван модела на G.Hofstede. Основната цел е да бъдат изчислени индексите на четири базови измерители на ОК и на тази основа да бъдат установени някои специфични нейни особености в изследваните хотели.

Основните задачи, които си поставяме в тази разработка, са:

- Да се представят резултатите от измерването на индексите на ОК на хотелите в София и да се анализират определени нейни специфики.
- Да се направи сравнение на получените индекси на ОК в хотелиерството с резултати от проведени изследвания по методиката на G.Hofstede от други индустрии в страната.

Според проучване, посветено на начините на изследване на ОК, съществуват 154 инструменти за нейното измерване (Taras, 2010). Това показва изключителният интерес на изследователите към явлениято.

Сред водещите теоретични модели (Hofstede, 1980; Dorfman, Howell, 1988; Harrison, Stokes, 1990; Хемпдън-Гърнър, Тромпернаарс, 1995; Earley, Erez, 1997; House et al., 2004; Камерън, Куин, 2012), поставящи си за задача да предложат и инструментариум за измерване на ОК, беше предпочетена идеята на Hofstede поради няколко основни предимства:

1. Моделът е един от най-популярните за проучване на спецификата на ОК в организацията.

2. На базата на получените резултати могат да се правят сравнителни анализи на организационно, отраслово, регионално, национално и международно равнище. Конструктите „властово разстояние“, „избягване на несигурност“, „мъжественост–женственост“, „индивидуализъм–колективизъм“ са операционализирани чрез различни междинни променливи. Представени са конкретни формули за измерване на всеки един от четирите индекса.

3. Използваните въпроси са кратки, разбираеми и не затрудняват особено респондентите.

Независимо че моделът на G. Hofstede има голям принос за създаване на изследователска традиция в межкултурните изследвания, той е съпътстван и от редица ограничения, които трябва да бъдат взети предвид при последващата интерпретация на резултатите. По-важните от тях са свързани с това, че: въпросите, чрез които се изследват четирите измерители, са „културно натоварени“, доколкото са конструира-

ни на базата на западноевропейска методология за анализ; измерването на четирите индекса е едностранно, като се отчита единствено субективната представа на подчинените по отношение на организацията, без да се взема предвид гледната точка и на ръководителите и собствениците.

Ограничители на проучването. Въпреки своя представителен характер за хотелите в София, проучването има няколко ограничения, които не позволяват резултатите му да бъдат екстраполирани по отношение на хотелиерството на национално равнище.

1. Извадката на изследването е ограничена единствено до служители в хотели в София. Не са обхванати служители, работещи в хотели в страната.

2. Изследването се основава на данни от респонденти, които са на относително ниски равнища в организационната йерархия на хотелите, което може да предизвика известно отклонение от реалните стойности на измерване на индексите на ОК. Не са включени мениджъри на средни и високи позиции. Нисък е дялът на изследваните функционални специалисти, работещи в различни отдели и дирекции на хотелите.

3. Неравнопоставеност на извадките от самите хотели – в някои хотели те са по-малки, а в други – по-големи.

Основни положения в модела на G. Hofstede. В използвания модел (Hofstede, 1980) са представени 4 основни измерители, чрез които може да бъде описана организационната култура: „властово разстояние“, „избягване на несигурността“, „индивидуализъм/колективизъм“ и „мъжественост/женственост“. В последствие е добавен още един измерител, наречен „конфуциански динамизъм“ или дългосрочна-краткосрочна ориентация. Той обаче е ориентиран предимно към измерване на националните култури и се смята, че не дава достатъчно надеждни резултати в изследванията на организационните култури. Поради тази причина не е включен в проведеното проучване и този анализ. Понастоящем моделът на Хофстеде продължава да се развива, като към него се добавят и нови измерители¹.

За измерването на четирите дименсии са създадени конкретни индекси, променливи и емпирични индикатори, които ще бъдат представени накратко.

Измерител 1. Властово разстояние. Властовото разстояние представлява различието между степента, в която един ръководител може да определя поведението на един подчинен, и степента, 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. Властовото разстояние се определя в интервала малко властово разстояние-голямо властово разстояние.

Начин на измерване: индексът за властово разстояние (ИВР) се измерва чрез следните 3 променливи:

Променлива 1. Преживяване на страх от подчинените при изразяване на несъгласие с техния ръководител. Емпиричният индикатор е: „Колко често във вашия хотел служителите се страхуват да изразят несъгласие със своя ръководител?“ (Скала за отго-

¹ По-подробно за развитието на модела в: Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. 2011. Cultures and organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. Revised and expanded. Third edition.

вори: много често; често; понякога; рядко; много рядко). За да се изчисли индекса, се измерва средната стойност на отговорите на респондентите.

Променлива 2. Представа на подчинените за реалния стил на вземане на решения от техния ръководител. Емпиричният индикатор е следният: „Кой от посочените ръководители е най-близко до непосредствения ви ръководител, с когото работите в момента?“ Използва се следното описание на ръководителите:

- Ръководител 1. Обикновено взема своите решения бързо и ги съобщава на подчинените си ясно и категорично. Очаква от тях да изпълнят решенията му точно, без да възразяват.
- Ръководител 2. Обикновено взема своите решения бързо, но преди да ги възложи за изпълнение, се опитва да ги обясни подробно на подчинените си. Излага причините за вземане на решенията и отговаря на всички въпроси.
- Ръководител 3. Преди да вземе своите решения, обикновено се консултира с подчинените си. Изслушва съветите, обмисля ги и след това обявява решението си. Очаква от всички да работят лоялно за реализиране на решението независимо дали е в съответствие с дадените от подчинените съвети.
- Ръководител 4. Когато трябва да бъде взето важно решение, обикновено свиква събрание, излага проблема и се опитва да постигне общо съгласие. Ако се постигне съгласие, приема общото мнение за решение. Ако съгласието е невъзможно, тогава взема решението самостоятелно.

Променлива 3. Предпочитания на подчинените относно стила на вземане на решения от техния ръководител. Използва се следният емпиричен индикатор: „С кого от посочените типове ръководители предпочитате да работите?“, като се използва същото описание на ръководителите, като при Променлива 2.

Формулата за изчисляване на Индекса на властово разстояние (ИВР) е:

$$135 - (25 \times A) + B - C,$$

където: A е равно на средната стойност на индикатора *страх*; B е равно на процента от респондентите, които възприемат своя пряк ръководител като Ръководител 1 + Ръководител 2; C е равно на процента на респондентите, които предпочитат да работят с Ръководител 3. Теоретичната допустима стойност на ИВР варира в границите от -90 до +210.

Измерител 2. Избягване на несигурността. Избягването на несигурността е свързана с начина, по който хората живеят с неизвестността за бъдещето, и с подходите, чрез които се опитват да се справят с тази неопределеност. Избягването на несигурност може да се определи като степента, в която членовете на една организация се чувстват заплашени от несигурни или непознати ситуации. Избягването на несигурността се определя в интервала силно избягната несигурност–слабо избягната несигурност.

Начин на измерване: индексът на избягване на несигурността (ИИН) се измерва чрез следните 3 променливи:

Променлива 1. Ролева ориентация – емпиричен индикатор: „В каква степен сте съгласен с твърдението, че правилата трябва да бъдат закон – те не трябва да се нарушават дори тогава, когато мислим, че това е в интерес на хотела?“ (Скала за отговори: напълно съм съгласен; по-скоро съм съгласен; колкото съм съгласен, толкова и не съм

съгласен; по-скоро не съм съгласен; изобщо не съм съгласен). За да се изчисли индекса, се измерва средната стойност на отговорите на респондентите.

Променлива 2. Стабилност на мотивацията на служителите за оставане на работа в хотела – емпиричен индикатор: „Докога възнамерявате да работите за този хотел?“ (Скала за отговори: най-много още 2 години; между 2 и 5 години; повече от 5 години, но не до пенсия; докато се пенсионирам). За да се изчисли индекса, се измерва процентното разпределение на отговорите на респондентите.

Променлива 3. Стрес в работата – емпиричен индикатор: „Колко често се чувствате нервен или напрегнат в работата си?“ (Скала за отговори: винаги се чувствам така; обикновено се чувствам така; понякога се чувствам така; рядко се чувствам така; никога не се чувствам така). За да се изчисли индекса, се измерва средната стойност на отговорите на респондентите.

Формулата за изчисляване на ИИН е:

$$300 - (30 \times D) - E - (40 \times F),$$

където: D е равно на средната стойност на ролевата ориентация, E е равно на получения процент от респондентите, които възнамеряват да работят в хотела по-малко от 5 години и F е равно на средната стойност на получените резултати за стрес в работата. Теоретичната стойност на ИИН варира от -150 до $+230$.

Измерител 3. Индивидуализъм/Колективизъм. Този измерител се определя от степента на близост в отношенията на отделния служител с другите членове на организацията. Индивидуализмът е свързан с по-свободни връзки между членовете на организацията и насоченост на отделния служител към собствените си интереси. Колективизмът се отнася до по-здрави връзки между членовете на организацията и наличие на общи интереси.

Начин на измерване: индексът за индивидуализъм/колективизъм (ИИнд/Кол) се измерва чрез 6 основни променливи.

Променлива 1. Предизвикателства – емпиричен индикатор: „В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага предизвикателства – да ви носи чувство за лични постижения?“;

Променлива 2. Свобода/самостоятелност – индикаторът е: „В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможност за самостоятелност?“

Променлива 3. Свободно/лично време: индикаторът е: „В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага достатъчно свободно време?“

Променлива 4. Обучение – „В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможност за обучение или за подобряване на уменията ви и придобиване на нови умения?“

Променлива 5. Физически условия на труд – В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да „ви предлага добри физически условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и т. н.“

Променлива 6. Използване на индивидуалните способности или умения – „В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага да използвате максимално собствените си умения и способности в работата?“

Скалата за отговори и на шестте въпроса е: много важно; важно; колкото важно, толкова и маловажно; не е важно; изобщо не е важно. За да се изчисли индекса, се

измерва средната стойност на отговорите на респондентите за всеки един от шестте въпроса.

Формулата за изчисляване на ИИнд/Кол е:

$$50 - 25 \times (0,46 \times G) + (0,49 \times H) + (0,86 \times I) - (0,82 \times J) - (0,69 \times K) - (0,63 \times L),$$

където: G е равно на средната стойност на променлива 1, H е равно на средната стойност на променлива 2, I е равно на средната стойност на променлива 3, J е равно на средната стойност на променлива 4, K е равно на средната стойност на променлива 5 и L е равно на средната стойност на променлива 6. Теоретичната стойност на индекса варира от -172.25 до $+222.75$.

Измерител 4. Мъжественост/Женственост. Този измерител се свързва със степента, в която организацията може да предостави на своите служители повече автономност, самоутвърждаване, доминантност, възможност за постижения и себеизява (мъжественост) или повече социални аспекти на труда, хармония в отношенията, качество на живота и околната среда, взаимопомощ между колегите и подкрепа на по-слабите (женственост).

Начин на измерване: индексът на мъжественост/женственост (ИМ/Ж) се измерва чрез следните 8 променливи:

Променлива 1. Предизвикателства – емпиричен индикатор: „В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага предизвикателства – да ви носи чувство за лични постижения?“

Променлива 2. Напредване/ развитие: „В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможност за развитие и издигане в работата?“

Променлива 3. Признание: „В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага заслужено признание за добре свършена работа?“

Променлива 4. Високи доходи: „В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага високи доходи?“

Променлива 5. Взаимоотношения с ръководителя: „В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага добри служебни взаимоотношения с прекия ви ръководител?“

Променлива 6. Сътрудничество: „В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможност да работите с хора, които си сътрудничат добре?“

Променлива 7. Желано място за живот: „В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможността да живеете на желано от вас и семейството ви място?“

Променлива 8. Сигурност: „В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага сигурност, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете?“

Скалата за отговори и на осемте въпроса е: много важно; важно; колкото важно, толкова и маловажно; не е важно; изобщо не е важно. За да се изчисли индекса, се измерва средната стойност на отговорите на респондентите за всеки един от осемте въпроса.

Формулата за изчисляване на ИМ/Ж е:

$$50 + 20 \times (-0,54 \times M) - (0,56 \times N) - (0,59 \times O) - (0,70 \times P) + (0,69 \times Q) + (0,69 \times R) + (0,59 \times S) + (0,48 \times T),$$

където: M е равно на средната стойност на променлива 1, N е равно на средната стойност на променлива 2, O е равно на средната стойност на променлива 3, P е равно на средната стойност на променлива 4, Q е равно на средната стойност на променлива 5, R е равно на средната стойност на променлива 6, S е равно на средната стойност на променлива 7, и T е равно на средната стойност на променлива 8. Теоретичната стойност на индекса варира от $-147,2$ до $+240$.

Обхват на проведеното изследване. В проведеното изследване, осъществено в периода февруари 2014–февруари 2015 г., бяха обхванати 1234 служители от 61 хотела в София. Хотелите са различни по категория (брой звезди) и големина (брой на служителите) и бяха избрани по метода на случайния подбор. В малките хотели бяха анкетирани всички служители, в средните – от 10 до 24, а в големите – от 25 до 35 човека от списъчния състав на персонала. Обхванатите 61 обекта са 60% от регистрираните към момента на проучване хотели в София. Във всички групи хотели, попаднали в извадката, са включени повече от половината хотели, регистрирани в София. Като краен резултат е налице високо сходство между структурата на генералната съвкупност и извадката, което прави резултатите от проучването представителни за хотелите в София. Към участниците в изследването бяха предявени две основни изисквания: a – да имат трудов или граждански договор с хотела; b – да са служители от по-ниските етажи на организационната структура.

В ролята на анкетьори се включиха студенти от специалност „Туризм“ на СУ „Св. Климент Охридски“, които преминаха през специално обучение за анкетьори. Набирането на информацията беше осъществено чрез посещение в хотела, като първоначално беше провеждана среща с ключов мениджър и заедно с него беше определяна извадката от служители за попълване на въпросника². Този подход осигури сравнително висока надеждност на получената информация. Получените данни са обработени със статистическия пакет SPSS 21.0.

Изследователски хипотези. Хипотезите, които поставихме за проверка, са следните:

Хипотеза 1. Стойностите на измерените индекси на ОК в изследваните хотели ще се характеризират с високо властово разстояние, слабо избягната несигурност, ориентация към индивидуализъм и мъжественост.

Хипотеза 2. Измерените индекси на ОК в изследваните хотели ще се отличават от установени вече индекси на ОК от други отрасли в страната.

РЕЗУЛТАТИ

Резултат за индекса на властово разстояние. След като бяха изчислени резултатите на трите променливи, представени в табл. 1, техните стойности бяха въведени във формулата за измерване на ИВР и се получи следния резултат:

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

Таблица 1
Table 1

Променливи, индикатори и стойности за изчисляване на четирите индекса
Variables, indices and values to calculate the four indices

Индекс	Променлива	Емпиричен индикатор	Резултат/ стойности
Властово разстояние	<u>Променлива 1.</u> Преживяване на страх от подчинените	„Колко често във вашия хотел служителите се страхуват да изразят несъгласие със своя ръководител?“	$x = 2,8063$
	<u>Променлива 2.</u> Представа на подчинените за реалния стил на техния ръководител	„Кой от посочените ръководители е най-близо до непосредствения ви ръководител, с когото работите в момента?“ (P1+P2)	66%
	<u>Променлива 3.</u> Предпочитания на подчинените относно стила на техния ръководител	„С кого от посочените типове ръководители предпочитате да работите?“ (P 3)	38,8%
Избягване на несигурността	<u>Променлива 1.</u> Ориентация към спазване на правила	„В каква степен сте съгласен с твърдението: правилата трябва да бъдат закон – те не трябва да се нарушават дори тогава, когато мислим, че това е в интерес на хотела?“	$x = 2,54$
	<u>Променлива 2.</u> Стабилност на служителите	„Докога възнамерявате да работите за този хотел?“ – не повече от 5 г.	68,5%
	<u>Променлива 3.</u> Стрес	„Колко често се чувствате нервен или напрегнат в работата си?“	$x = 3,12$
Индивидуализъм/ Колективизъм	<u>Променлива 1.</u> Предизвикателства	„Предизвикателства и чувство за лични постижения в работата.“	$x = 1,90$
	<u>Променлива 2.</u> Свобода (самостоятелност)	„Възможност за самостоятелност в работата.“	$x = 2,13$
	<u>Променлива 3.</u> Свободно (лично) време	„Работата да ви предлага достатъчно свободно време“	$x = 1,91$
	<u>Променлива 4.</u> Обучение	„Обучение, подобряване на уменията ви или придобиване на нови умения в работата.“	$x = 1,89$
	<u>Променлива 5.</u> Физически условия на труд	„Добри физически условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.“	$x = 1,97$
	<u>Променлива 6.</u> Използване на способностите (уменията)	„Максимално използване на собствените умения и способности в работата.“	$x = 1,82$
Мъжественост/ женственост	<u>Променлива 1.</u> Предизвикателства	„Предизвикателства и чувство за лични постижения в работата.“	$x = 1,90$
	<u>Променлива 2.</u> Развитие	„Възможност за развитие и издигане в работата.“	$x = 1,86$
	<u>Променлива 3.</u> Признание	„Получаване на заслужено признание за добре свършена работа.“	$x = 1,88$
	<u>Променлива 4.</u> Високи доходи	„Високи доходи в работата.“	$x = 1,51$
	<u>Променлива 5.</u> Взаимоотношения с ръководителя	„Добри служебни взаимоотношения с прекия ви ръководител в работата.“	$x = 1,67$
	<u>Променлива 6.</u> Сътрудничество	„Работа с хора, които добре си сътрудничат.“	$x = 1,72$
	<u>Променлива 7.</u> Желано място	„Възможност да живеете на желано от вас и семейството ви място.“	$x = 1,89$
	<u>Променлива 8.</u> Сигурност	„Сигурност, възможност да работите за този хотел толкова дълго, колкото желаете.“	$x = 1,99$

$$\text{ИВР} = 135 - 25 \times 2,8063 + 66 - 38,8 = 92,04.$$

Стойността на индекса показва значимо властово разстояние в проучваните хотели. Този факт може да бъде обяснен, от една страна, със спецификата на хотелиерството и най-вече с преобладаващите в извадката по-високо категорийни хотели (те се характеризират със сравнително голям брой служители, имат силно изразени йерархични организационни структури, използват комуникация „на няколко етажа“, имат разработени формални процедури, стандарти, правила за работа и т. н.). От друга страна – с влиянието, което околната среда оказва върху организациите и необходимостта да се осъществява управление в условията на икономическа криза и стагнация на пазара, характеризиращи периода на проучването. Това предполага насочване към по-автократични модели за управление. Основание за подобни изводи могат да се открият при по-конкретния анализ на получените резултати за всяка една от трите променливи, съставлящи ИВР: 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 относно стила на вземане на решения от техния ръководител.

Резултат за индекса на избягване на несигурността. След изчисляване на резултатите на трите променливи, представени в табл. 1, получените стойности бяха въведени във формулата за измерване на ИИН и се получи следния резултат:

$$\text{ИИН} = 300 - 30 \times 2,54 - 68,5 - 40 \times 3,12 = 300 - 76,2 - 68,5 - 124,8 = 30,5.$$

Полученият резултат на ИИН (30,5) показва, че работата в хотелите създава усещане за слабо избягване на несигурността сред персонала. Установява се, че като трудови организации хотелите не гарантират сигурност на своите служители. Трите емпирични индикатора, с които се измерва индекса, показват, от една страна, сравнително висока ориентация към спазване на правилата на работа, от втора страна – сравнително висок брой служители, които не виждат дългосрочното си професионално развитие в съответния хотел и имат ограничен времеви хоризонт (по-кратък от 5 години) за бъдеща работа в организацията, а, от трета – сравнително високо равнище на преживяване на стрес в работата. Служителите получават субективно усещане за несигурност и нестабилност на работното място, а това, от своя страна, вероятно може да доведе до проблеми с мотивацията за труд, удовлетвореността от работа, готовността да се поема риск и да се участва в иновации. Тези предположения обаче трябва да бъдат установени чрез допълнителни проучвания и анализи.

Резултат за индекса на индивидуализъм/колективизъм. След изчисляване на резултатите на шестте променливи, представени в табл. 1, получените стойности бяха въведени във формулата за измерване на ИИнд/Кол и се получи следния резултат:

$$\begin{aligned} \text{ИИнд/Кол} &= 50 - 25 \times [(0,46 \times 1,90) + (0,49 \times 2,13) + (0,86 \times 1,91) - \\ &\quad - (0,82 \times 1,89) - (0,69 \times 1,97) - (0,63 \times 1,82)] = 62,4. \end{aligned}$$

Полученият резултат на ИИнд/Кол (62,4) показва, че изследваните хотели се намират в средната част на скалата „индивидуализъм-колективизъм“, с леко преобладаваща ориентация към индивидуализъм. Това предполага, че в известна степен личните интереси доминират над груповите и служителите работят по-добре самостоятелно, отколкото в групова среда. В сравнение с отношенията, за персонала по-важна е работата. Предполага се, че служителите са водени от добре пресметнат интерес, от стремежа максимално да използват собствените умения и способности в работата. Доброто

трудова изпълнение се постига чрез ефективни индивидуални решения, справяне с предизвикателствата и постигане на лични постижения в работата.

Резултат за индекса на мъжественост/женственост. След изчисляване на резултатите на осемте променливи, представени в табл. 1, получените стойности бяха въведени във формулата за измерване на ИМ/Ж и се получи следния резултат:

$$\text{ИМ/Ж} = 50 + 20 \times [(-0,54 \times 1,90) - (0,56 \times 1,86) - (0,59 \times 1,88) - (0,70 \times 1,51) + (0,69 \times 1,67) + (0,69 \times 1,72) + (0,59 \times 1,89) + (0,48 \times 1,99)] = 53,5.$$

Полученият резултат по ИМ/Ж (53,5) показва, че изследваните хотели се намират в средата на интервала „мъжественост-женственост“, с леко преобладаваща ориентация към мъжественост. Това предполага, че служителите все пак предпочитат малко повече „мъжествения“ тип цели (предизвикателства, развитие, признание, високи доходи) в работата си пред „женствения“ (добри взаимоотношения с прекия ръководител, сътрудничество, сигурност, желано място за работа и живот).

ДИСКУСИЯ

Това изследване представя и прави кратък анализ на получените резултати от измерването на ОК на хотелите в София чрез използване на модела на G. Hofstede. Тъй като проучванията на ОК в областта на хотелиерството в България са все още оскъдни, голяма част от възможните тълкувания на резултатите на четирите индекса могат да бъдат прибързани, погрешни и дори манипулативни. Затова трябва да бъдем особено предпазливи при формулирането на конкретни изводи и препоръки.

Потвърди се предположението от Хипотеза 1, че стойностите на измерените индекси на ОК в изследваните хотели, ще се характеризират с високо властово разстояние, слабо избягната несигурност, с преобладаващи ориентации към индивидуализъм и мъжественост. Изчислените резултати на индексите на ОК на хотелите в София могат да се приемат като първоначална основа за дефиниране на специфична културна рамка, която ще помогне за по-точното тълкуване и прогнозиране на поведението на служителите както по отношение на качеството на обслужване на клиентите, така и по отношение на тяхното трудово представяне.

Установено е, че социалното взаимодействие между обслужващия персонал и клиента може да бъде значително повлияно от културата (ценности, предпочитания, нагласи и поведение) (Tebeaux, 1999; Worchel, 2005; Mosquera et al., 2011).

Няколко неотдавнашни межкултурни изследвания в областта на хотелиерството показват, че културните норми и ценности играят значителна роля в очакванията за качество на услугите (Li et al., 2011; Pookulangara, Koesler, 2011), характера и силата на взаимоотношенията с клиентите (Gopalan, Narayan, 2010; Kokkranikal et al., 2011) и промяна в поведението на клиента (Patterson et al., 2006; Luoh, Tsaur, 2007), културата на обслужване и изграждането на конкурентно предимство (Hallowell, Bowen and Кноор 2002), създаването на пазарен дял, рентабилност, удовлетвореност и лоялност на клиентите (Gray, Matear, Matheson 2000).

Изследвания, свързани с последствията на ОК върху трудовото представяне на служителите в областта на хотелиерството, показват, че ОК е свързана с ангажираността на служителите (Tidball 1988), тежестта на служителите (Deery, Shaw 1997, 1999;

Tidball, 1988), удовлетвореност от работата и намерението на служителите да останат да работят в хотела (Teresci, Bartlett, 2002; Teresci 2005), ангажимент към организационните ценности; отвореност към ученето и промяната; работата в екип; повишено творчество; споделени цели и ценности; изграждане на ефективни партньорски взаимоотношения; участие на служителите в процеса на децентрализирано вземане на решения; засилване на тяхната мотивация (Kemp, Dwyer, 2001).

Потвърди се и допускането, свързано с втората хипотеза на настоящата статия, че измерените индекси на ОК в изследваните хотели ще се отличават от установени вече индекси на ОК за предприятия от други отрасли в страната. Изчислените резултати на индексите на ОК на хотелите в София се отличават от установените вече индекси на култури на организации от други отрасли, получени чрез използване на изследователския модел на G. Hofstede в 11 проучвания, проведени в България в периода 1995–2015 г. (Давидков и др., 1995, 2004; Давидков, 2001, 2004, 2008, 2014, 2015; Силгиджиян и др., 2007; Янкулов, 2012; Минковски, 2012).

Сравнителният анализ на получените от нас резултати с посочените от другите проучвания резултати, обобщени в табл. 2 показват, че ИВР в изследваните хотели е най-висок в сравнение с ИВР, получен при всички други проучвания. Нещо повече, тази тенденция се задълбочава даже в сравнение с резултатите от проучването от 2012 г., в което бяха обхванати 349 анкетирани лица от 39 хотела, разположени в различни райони на страната.

Полученият резултат по ИИН е най-нисък (с изключение на проведеното от нас проучване в хотели в страната през 2012 г.) в сравнение с ИИН на останалите цитирани проучвания. Това представя изследваните хотели като организации с най-слабо избягната несигурност в сравнение с организациите от другите отрасли.

Резултатът по ИИнд/Кол е един от най-високите (второ място) в сравнение с резултатите на ИИнд/Кол получени при предходни проучвания за организации от други браншове. На фона на по-средните стойности на този индекс в другите отрасли, изследваните хотели имат преобладаваща ориентация към индивидуализъм.

Полученият резултат по ИМ/Ж е с относително висока стойност (четвърто място) в сравнение с резултатите на този индекс, получени при предходни проучвания за организации от други отрасли. Установява се, че изследваните хотели имат преобладаваща ориентация към мъжественост.

Като обобщение, може да се отбележи, че получените от изследването резултати дават основание да се говори за известна специфика на ОК в хотелиерството. Изследваните хотели могат да бъдат определени като организации с най-висока властническа дистанция, най-слабо избягната несигурност, с втората по значимост стойност на индивидуализъм и с относително висока стойност (четвърта по значимост) на мъжественост в сравнение с организациите от други отрасли в страната. Бъдещите проучвания могат да потвърдят или отхвърлят подобна констатация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изследването на ОК в хотелиерството представлява нова и сравнително малко проучена проблематика в нашата страна. Измерването и познаването на ОК може да се превърне в обещаващ подход за подобряване на ефективността на хотелите,

Таблица 2
Table 2

Сравнимост на получените резултати на четирите индекса за измерване на организационната култура по модела на Хофстеде от 11 проучвания, проведени в България в периода 1995–2015 г.

Comparability of the results obtained of the four indices to measure organisational culture following Hofstede's model from 11 studies conducted in Bulgaria for the period 1995–2015

Автор/и	Сектор/ Отрасъл	ИВР	ИИН	ИИнд/ Кол	ИМ/Ж	Брой респон- денти	Година
Давидков, Ц., Д. Коларова, Р. Минковски, О. Ведър	трудови организации от сферата на производството, търговията, услугите, държавното управление	80,4950	80,657	49,1425	50,8682	377	1995
Давидков, Ц.	трудови организации от сферата на производството, търговията, услугите, държавното управление	74,5125	67,541	51,6825	50,3270	1200	2001
Давидков, Ц.	трудови организации от сферата на производството, търговията, услугите, държавното управление	71,7050	58,694	51,6475	52,6838	1200	2008
Силгиджиян, Х., С. Карабельова, Е. Герганов, Ю. Генев	трудови организации, семейства, полититически организации	60,05	66,72	65,13	46,09	1005	2000
Янкулов, Я.	търговия , търговски дружества	63,65	38,6	54,52	60,37	850	2012
Минковски, Р.	хотелиерство: 39 хотела от различни райони на страната	81,70	25,4	36,25	43,6	349	2012
Минковски, Р.	хотелиерство: 61 хотела в София	92,04	30,5	62,4	53,5	1234	2015
Давидков, Ц.	държавна администрация	63,40	55,79	43,35	56,90	263	2004
Давидков, Ц., Д. Илиева, Е. Николова	шатни преподаватели и служители на СУ „Св. Климент Охридски“	65,10	91,04	55,90	51,87	500	2004
Давидков, Ц.	служители от 26 регионални библиотеки в България	61,40	83,90	46,36	41,91	226	2015

предвид нарастващото значение на сектора на гостоприемство в София и в страната. Използването на възможностите на ОК може да подпомогне процеса на създаване на оптимален подход за управление на човешките ресурси в хотелите.

Ефективните модели за управление на хотелите показват, че ОК оказва влияние върху структурата и системите за управление на човешките ресурси. Структурата и системите за управление на човешки ресурси, от своя страна, оказват влияние върху приетите практики, инструкции, процедури и стандарти на работа в организацията, практиките, инструкциите, процедурите и стандартите, оказват влияние върху нагласите и поведението на служителите, а техните нагласи и поведения, на свой ред, влияят върху организационната ефективност.

За разлика от други сектори на икономиката, проучванията на ОК в хотелиерството в България са доста ограничени. Получените до момента данни показват наличие на определена културна специфичност, която я отличава от останалите индустрии. В сравнение с другите организации, ОК на изследваните в нашето проучване хотели се характеризира с най-висок ИВР (много високо властово разстояние), най-нисък ИИН (слабо избягната несигурност), с втората по значимост стойност на ИИ/К (преобладаваща ориентация към индивидуализъм) и относително висок (четвърти по значимост) ИМ/Ж (преобладаваща ориентация към мъжетвеност). Тази културна рамка може да се използва за по-пълното познаване и по-точното тълкуване, и прогнозиране на поведението на служителите в хотелите (удовлетвореност от извършваната работа, мотивация за труд, ангажираност към целите и ценностите на организацията, ориентация към обучение и развитие, работа в екип, участие в процесите на вземане на решение, задържане на работното място, текучество, творчество при трудовото изпълнение и т.н.). Натрупването на повече информация по въпроса ще разкрие нови хоризонти пред управлението на културата на нашите хотели.

Насоки за бъдещи проучвания.

1. Изследването може да се проведе сред персонала на представителна извадка от хотели в страната, като това ще позволи да се изчислят индексите на ОК на хотелиерството в България.

2. Получените резултати за хотелите в София могат да бъдат сравнени с резултатите от проучвания в хотелиерството, използвали същата методика в международен план.

3. Изследването може да бъде проведено сред служители на разнообразни организации от туристическата индустрия (туристически агенции, туроператори, авиокомпаниии, ресторанти, неправителствени организации и т. н.).

Благодарности. Изразявам специалната си благодарност към студентите от 4 курс на бакалавърската програма на специалност „Туризм“ на СУ „Св. Климент Охридски“, които проведоха анкетното проучване.

SUMMARY

The aim of the present paper is to address an issue of a current necessity for the tourism industry in Bulgaria: measuring the indices of the organisational culture basic dimensions of hotels in Sofia fills in a major research gap in the field of human resource management in tourism organisations in Bulgaria.

The study was conducted in 2015, following H. Hofstede's model of the empirical organizational culture study, involving 1234 employees of 61 hotels in the city of Sofia. The research was conducted in hotels only. The 61 entities studied represent 60% of all hotels registered in Sofia at the time of the survey. The sample group of the hotels are represented with more than 50% of their members, ranked with the same number of stars. Hence, there is a high level of similarity between the structure of the population and the sample, which makes the results of the survey representative for the hotels in Sofia.

The survey questionnaire is a modified and simplified version of the one, used by Hofstede to study organizational culture (Hofstede, 1980).

The main objective is to calculate the indices of the four main organisational culture dimensions and on that basis to analyse some of its specific features in the hotels surveyed.

The main tasks of the study are to:

- present the results from measuring the organisational culture indices of the hotels in Sofia and establish some specifics;
- compare the indices obtained with the results of studies carried out following Hofstede's method in other sectors in the country.

In conclusion, a comparison is drawn between the organisational culture indices obtained for the hospitality industry, and the results from the studies carried out following the Hofstede's method in other sectors in Bulgaria. An inference is made that the values obtained for the four indices (Power Distance Index = 92.04; Uncertainty Avoidance Index = 30.5; Individualism/Collectivism Index = 62.4; Masculinity /Femininity Index = 53.5) prove the presence of a definite cultural specifics that distinguishes the hospitality industry from the remaining industries in Bulgaria. The organisational culture of the studied hotels is characterised by a High Power Distance Index (very high Power Distance), a Low Uncertainty Avoidance Index (low Uncertainty Avoidance), an Average Individualism/Collectivism Index (orientation towards Individualism) and an Average Masculinity/Femininity Index (orientation towards Masculinity).

ЛИТЕРАТУРА

- Давидков, Ц. 2009. Национална и организационни култури. С., СУ – Стопански факултет.
- Давидков, Ц. 2015. Организационна култура на регионалните библиотеки в България. Основни резултати от социологическо проучване по методиката на Х. Хофстеде. *Организационното поведение в културен контекст*. – Библиотека, 5, 99–137.
- Давидков, Ц. 2015. Изследване върху културата в България през периода 1995–2014: ориентири за организационно развитие. – В: „Лидерство и организационно развитие“, 643–651. http://press-su.com/public_ftp/incoming/62/895/Sbornik_full_Book.pdf
- Давидков, Ц., Д. Илиева, Е. Николова. 2006. Дистанцията на властта в Софийския университет „Св. Климент Охридски“ (измерване по методиката на Г. Hofstede). – Год. на СУ „Св. Климент Охридски“, *Стопанския факултет*, т. 5. 281–299.
- Камерън, К., Р. Куин. 2012. Диагностика и промяна на организационната култура: съобразно рамката на конкуриращите се ценности. С., Класика стил.
- Минковски, Р. 2012. Измерване на ценностното равнище на организационната култура в хотелиерството. Научно-практическа конференция на ГГФ, Китен, „СУ Св. Климент Охридски“.
- Силгиджиян, Х., С. Карабельова, Е. Герганов, Ю. Генев. 2007. Подобни и различни в рамките на българската култура: резултати от представително изследване на ценностите и културните практики в България. – Год. на СУ „Св. Климент Охридски“, *Философски факултет, кн. Психология*, т. 96, 5–74.

- Хемпдън-Търнър, Ч., А. Тромпернаарс. 1995. Седемте култури на капитализма. Варна, ИК „ТедИна“.
- Янкулов, Я., 2012. Организационна култура на търговците в България. Изследване и препоръки за мениджмънта. С., Авангард Прима.
- Deery, M. A., R. N. Shaw. 1997. An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia. – *International Journal of Hospitality Management* 16 (4), 375–92.
- Denison, D. R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. – *Academy of Management Review* 21 (3), 619–54.
- Deshpande R., Farley J. U. 1999. Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms”. – *Journal of International Marketing*, 7 (4), May, 111–127.
- Dorfman, P., J.P. Howell. 1988. Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. – In: R. N. Farmer, E. G. McGoun (Eds.), *Advances in international comparative management*. 172–150. London, England, JAI Press.
- Earley, P. C., M. Erez. 1997. The transplanted executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently. New York, NY. Oxford University Press.
- Enz C.A. 1988. The role of value congruity in intra organizational power. – *Administrative Science Quarterly*, 33, 284–304.
- Hallowell, R., D. Bowen, C. Knoop. 2002. Four seasons goes to Paris. – *Academy of Management Executive*. 16 (4), 7–24.
- Hofstede, G. 1980. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills CA, Sage Publications.
- Hofstede, G., G.J. Hofstede, M. Minkov. 2011. Cultures and organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. Revised and expanded. Third edition.
- House, R.J., P.J.Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta. (eds.). 2004. Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Harrison, R., H. Stokes, 1990. Diagnosing organization culture. UK.
- Gopalan, R., B. Narayan. 2010. Improving customer experience in tourism: A framework for stakeholder collaboration. – *Socio-Economic Planning Sciences*, 44, 2, 100–112.
- Gray, B. J., S. M. Matear, P. K. Matheson. 2000. Improving the performance of hospitality firms. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12 (3), 149–55.
- Gronroos, C. 1990. Service marketing management. Lexington, MA, Lexington Books.
- Keltner, D., J. Gruenfield, C. Anderson. 2003. Power, approach, and inhibition. – *Psychological Review*, 110, 265–284.
- Kemp, S., L. Dwyer. 2001. An examination of organizational culture – The Regent Hotel Sydney. – *International Journal of Hospitality Management* 20 (1), 77–93.
- Kokkranikal, J., J. Wilson, P. Cronje. 2011. Human empowerment, management and tourism. – In: Strategic management in tourism (2nd ed.), Wallingford, CAB International. 158–181.
- Li, X.R., C. Lai, R. Harrill, S. Kline, L. Wang. 2011. When East meets West: An exploratory study on Chinese outbound tourists' travel expectations. – *Tourism Management*, 32, 4, 741–749.
- Lytle, A.L., Brett, J.M., Barsness, Z.I., Tinsley, C.H., Janssens, M. 1995. A paradigm for confirmatory cross-cultural research in organizational behavior. – *Research in Organizational Behavior*, 17, 167–214.
- MacIntosh E. W., Doherty, A. 2010. The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. – *Sport Management Review*, 13, 106–17.
- Mosquera, R.P.M., A.K. Uskul, S.E. Cross. 2011. The centrality of social image in social psychology. – *European Journal of Social Psychology*, 41, 4, 403–410.
- Nazir, A.N. 1999. Culture in the domain of values: A contemporary approach to the assessment of organizational cultures. – *Business Review*, 5 (1 and 2).
- Pookulangara, S., K. Koessler. 2011. Cultural influence on consumers: Usage of social networks and its impact on online purchase intentions. – *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 4, 348–354.
- Taras, V., B. L. Kirkman, P. Steel. 2010. Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multi-level, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. – *Journal of Applied Psychology*, 95, 405–439.
- Tebeaux, E. 1999. Designing written business communication along the shifting cultural continuum: The new face of Mexico. – *Journal of Business and Technical Communication*, 13, 1, 49–85.
- Tepeci, M. 2005. The dimensions and impacts of organizational culture on employee job satisfaction and intent to remain in the hospitality and tourism industry in Turkey. – *Journal of Travel and Tourism Research* 5 (1/2), 21–39.
- Tepeci, M., A. L. Bartlett. 2002. The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. – *International Journal of Hospitality Management* 21 (2), 154–70.

- Tidball, K. H. 1988. Creating a culture that builds your bottom line. – *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29 (1), 63–69.
- Triandis, H.C. 1995. Individualism and collectivism. Boulder, CO, Westview Press.
- Worchel, S. 2005. Culture's role in conflict and conflict management: Some suggestions, many questions. – *International Journal Intercultural Relations*, 29, 6, 739–757.
- Yusof N.A., M. F. Che Jamil. 2013. Exploring organizational culture dimensions in a lake-based eco-tourism resort. – *Journal on Business Review*. 3, 1, 85–90. DOI: 10.5176/ 2010-4804_3.1.290.

Постъпила април 2017 г.