

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ГЕОЛОГО-ГЕОГРАФСКИ ФАКУЛТЕТ

Книга 2 – ГЕОГРАФИЯ

Том 112

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”

FACULTI DE GEOLOGIE ET GEOGRAPHIE

Livre 2 – GEOGRAPHIE

Volume 112

ВЗАИМООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ДИСТАНЦИЯТА НА ВЛАСТТА И УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА ОТ РАБОТАТА НА СЛУЖИТЕЛИ ОТ ХОТЕЛИ В ГРАД СОФИЯ

РУМЕН МИНКОВСКИ

Катедра „География на туризма“

e-mail: rumin@gea.uni-sofia.bg

Rumen Minkovski. RELATIONSHIP BETWEEN POWER DISTANCE AND JOB SATISFACTION OF HOTEL EMPLOYEES IN SOFIA

The present paper analyses the relationship between power distance and job satisfaction (overall and in terms of its separate facets) of hotel employees in the city of Sofia. The theoretical framework of power distance and job satisfaction is studied first, followed by the analysis of the relationship between power distance and job satisfaction (overall and in terms of its separate facets) based on Hofstede's experimental research model of organisational culture. The main focus is to find an answer to the research question as to what an extent employees' job satisfaction (overall and in terms of its separate facets) exercises an important impact on the PDI in the hotels studied. Finally, the results obtained are discussed and an attempt is made to offer an explanation to the relationships and influences established in the study between power distance and job satisfaction of hotel employees in the city of Sofia.

Key words: Power Distance, Job Satisfaction, Human Resource Management, Hospitality Industry.

УВОД

Всекидневната игра на власт е важна характеристика на трудовите организации. 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 тебе (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). Дистанцията на властта влияе несъзнателно върху поведението на хората в организациите, което допринася за създаване на т.нар. културни норми, които могат да доведат в известна степен до различни реакции, когато хората са изправени пред едни и същи ситуации или са 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, сред които и удовлетвореността от работата.

Някои автори изследват директния ефект на ДВ върху удовлетвореността от работата (Yetim, Yetim 2006), докато други анализират модериращата роля на ДВ във връзката между удовлетвореността и специфичните характеристики на работата: организационна справедливост (Kirkman et al. 2009; Loi et al. 2012), овластяване на служителите и автономност (Huang, Van de Vliert 2003; Hui et al. 2004; Fock et al. 2013), ситуационни характеристики на работата (Hauff, Richter 2015), локализация на контрола (Leach-López, Jack 2013), мотивация за работа (Rau et al. 2013), специфични аспекти на удовлетвореността (Malik et al. 2014).

Тази статия прави анализ на взаимоотношението между дистанцията на властта и удовлетвореността от работата (обща и по различни аспекти) на служители от хотели в София. Най-напред се разглежда теорията за дистанция на властта и удовлетвореност от работата. След това се анализира взаимовръзката между дистанцията на властта и удовлетвореността от работата (обща и по отделните ѝ аспекти), като е използван експерименталният модел за изследване на организационната култура на G. Hofstede (Hofstede 1980). Търси се отговор на изследователския въпрос съществува ли взаимовръзка между удовлетвореността от работата и дистанцията на властта и доколко удовлетвореността от работата на служителите (обща и на отделните ѝ аспекти) оказва значимо влияние върху равнището на дистанцията на властта в изследваните хотели. На базата на получените резултати се осъществява дискусия, като е направен опит да бъдат обяснени установените зависимости и влияния между дистанцията на властта и удовлетвореността от работата на служители от хотели в София.

ДИСТАНЦИЯ НА ВЛАСТТА

Дистанцията на властта (разбирана 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). Направени през последните години метаанализи показват, че дистанцията на властта е на второ място в изследването на организационната култура след най-често изучаваната ценност индивидуализъм–колективизъм (Erez 2011).

Терминът „дистанция на властта“ е въведен за първи път от М. Mulder през 70-те години на XX в. Авторът дефинира понятието като „степената 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“. При взаимодействието ръководител–подчинен се наблюдава една тенденция за намаление, редуция на ДВ, свързана със стремежа на индивида с по-малко власт за намаляване или премахване на разликата във властта между себе си и индивида с повече власт (Mulder 1977). Холандският учен G. Hofstede разглежда дистанцията на властта като една от петте дименсии на организационната култура. Той определя дистанцията на властта между ръководител и подчинен като „разлика между степената, в която ръководителят може да определя поведението на служителя, и степената, в която последният може да определя поведението на ръководителя си“ (Hofstede 1980) и като „степената, в която по-слабите членове на институции и организации в една държава очакват и приемат неравното разпределение“ (Хофстеде 2001). Дистанцията на властта е анализирана като едно от деветте културни измерения в кроскултурния проект „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness“ (GLOBE). В изследователската методология на проекта тя е определяна като „степената, до която членовете на една организация или обществото очакват и са съгласни, че властта трябва да се споделя неравномерно“ (House et al. 2004).

Друга дефиниция определя дистанцията на властта като степената, до която служителите с по-малко власт очакват и приемат, че властта, авторитетът, статусът и материалните блага са разпределени неравномерно в организацията (Javidan et al. 2006).

УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ РАБОТАТА

Удовлетвореността от работата е едно от най-широко изучаваните професионални явления в организациите. Тя е основна трудова нагласа на работното място (Ригио 2006) (Нелсън, Куик 2017). Нагласите на работното място са важни, защото пряко или непряко влияят върху трудовото поведение (Нелсън, Куик 2017). Предвид големия интерес към удовлетвореността от работата е

много трудно да бъдат обхванати всички изследвания, свързани с този конструкт. Добри примери в това отношение са метаанализите (Judge et al. 1997; Judge, Bono 2001; Judge et al. 2002), които правят задълбочен преглед на литературата за удовлетвореността от работата.

Удовлетвореността от работата е описвана като приятно или позитивно емоционално състояние, възникващо в резултат от оценката на собствената работа или трудовите преживявания (Locke 1976). Тя се определя като степен, до която хората харесват работата си, т.е. степента, до която служителите харесват (удовлетвореност) или не харесват (неудовлетвореност) работните си места (Spector 1997), като отношение на служителите към резултатите на работното място (Schneider 1985) и като чувство и възприятие на служителя по отношение на работата му, и доколко добре се чувства в една организация (Ivancevich et al. 1997). Удовлетвореността от работата се състои от положителните и отрицателните чувства и нагласи, които човек има към собствената работа (Ригио 2006) и включва физическото и психическото здраве на служителите, чувството за щастие и социално благополучие (Grant et al. 2007).

Удовлетвореността от работата може да бъде повлияна от различни характеристики на самата работа. Прегледът на литературата показва, че съществуват множество опити за определяне на ключовите аспекти на работата, които оказват влияние върху удовлетвореността от работата.

Един от първите опити за определяне на тези характеристики откриваме в двуфакторната теория на Herzberg, известна също като мотивационно-хигиенна теория. Според нея удовлетвореността и неудовлетвореността от работата са две отделни и независими измерения. Съществуват два вида фактори, които оказват влияние върху удовлетвореността от работата. Те са определени като фактори мотиватори (съдържание на работата, получаване на признание, отговорност, напредване, лични постижения) и хигиенни фактори (заплащане, материални и парични добавки към работната заплата, работни условия, фирмената политика, отношения с колеги, типа ръководство). Факторите мотиватори са вътрешно присъщи на работата и са свързани с нейното съдържание, а хигиенните фактори са външни и са свързани с контекста на работата. Докато мотивационните фактори увеличават удовлетвореността от работата, но не премахват неудовлетвореността, хигиенните фактори намаляват неудовлетвореността от работата, но не могат да увеличават удовлетвореността. Факторите мотиватори са в състояние да създадат удовлетвореност, като задоволят потребностите на индивида от смисъл, личностно израстване, самоактуализация и по този начин стимулират служителите да развият позитивни нагласи към работа. Хигиенните фактори всъщност не мотивират служителите, но ако са правилно насочени, могат да сведат до минимум чувството на недоволство (Herzberg et al. 1959).

Hackman, Oldham предлагат друг подход към изследване на удовлетвореността от работата, наречен модел на характеристиките на работата. Служителите са по-склонни да реагират положително на работата си, ако изпитват три важни психични състояния: чувството, че работата им е смислена, усещане, че те са отговорни за изпълнението ѝ, и преживяване от получената информация за резултатите от положените от тях усилия. Авторите дефинират пет основни характеристики на работата: идентичност на задачата, значимост на задачите, разнообразие на уменията, автономност и обратна връзка, които допринасят за преживяването на трите психични състояния от страна на служителите. Идентичността на задачата, значимостта на задачите и разнообразието на уменията влияят върху преживяването, че работата има смисъл, автономността въздейства върху чувството, че служителите са отговорни за изпълнението на работата, а обратната връзка влияе върху чувството за значимостта на постигнатите резултати в работата (Hackman, Oldham 1976).

Spector предлага модел, който включва девет характеристики на работата, които оказват влияние върху удовлетвореността от работата: заплащане, повишение, ръководство и контрол, поощрения, награди за постигнати цели, оперативна процедура, колеги, същност на работата (самата работа), комуникация (Spector 1985).

Изследване на Doughty et al. (2002) показва, че най-ценните фактори за удовлетвореност от работата са включването на работа, сближаването между колегите, подкрепата от страна на висшестоящите и възможностите за автономни действия. Основният фактор на удовлетвореност, разкрит от проучването на Castillo, Cano (2004), е самата работа, докато условията на труд са посочени като по-малко важни фактори. Други фактори за удовлетвореност от работата, представени в проучването на Ambrose et al. (2005), са възможностите за получаване на заплата, наставничеството и насърчаването.

Въз основа на цялостен преглед на научната литература в областта на удовлетвореността от работата Wag (2007) идентифицира следните характеристики на работата, които са значимо свързани с удовлетвореността от работата: 1) възможности за личен контрол (дискретност, самостоятелност, самоопределение), 2) възможности за използване на уменията (възможности за учене), 3) външно генерирани цели (изисквания за работа, работно натоварване, конфликт между семейството и работното място), 4) разнообразие (в съдържанието на работата и местоработата), 5) яснотата на обкръжаващата среда (информация относно бъдещето и очакваното поведение), 6) контакт с други хора (количество и качество на взаимодействията), 7) наличност на финансови възможности (равнище на доходите), 8) физическа сигурност (липса на опасност, добри условия на труд), 9) важна социална позиция (статус в обществото, значимост на изпълняваните задачи), 10) подкрепящо ръководство (уважение на лидера, поддържащо управление), 11) перспективи за ка-

риера (сигурност на работното място, възможности за повишаване, напредък) и 12) справедливост (справедливост в трудовото правоотношение, морал в отношенията на работодателя с обществото) (Warr 2007).

Някои изследвания обаче показват, че не всички от предложените характеристики на работа оказват високо положително въздействие върху удовлетвореността от работата. Различните характеристики на работата стимулират различна удовлетвореност от работата при различните служители (Cohrs et al. 2006; Judge, Klingner 2007).

МЕТОДИ НА ИЗСЛЕДВАНЕ

В статията се представят резултати на взаимоотношението между дистанцията на властта и удовлетвореността от работата на служителите в хотелите в София. Проведено е емпирично проучване, като е използван модела на G. Hofstede (Hofstede 1980). Основната цел е да бъде разгледано взаимоотношението между дистанцията на властта и удовлетвореността от работата на служителите в изследваните хотели и да бъдат посочени някои ефекти на това взаимоотношение.

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

- Да се дефинира същността на дистанцията на властта и удовлетвореността от работата на служителите.
- Да бъдат анализирани ефектите от взаимоотношение между дистанцията на властта и удовлетвореността на служителите в хотелите в София.
- Да се посочат възможни последици от това взаимоотношение за управлението на хотелите в София.

Конструктът „властово разстояние“ е операционализиран 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 относно стила на вземане на решения от техния ръководител. Използваните айтеми са кратки, разбираеми и не затрудняват особено много респондентите.

Според предпочетения модел понятието за дистанция на властта се операционализира чрез следните три (междинни) променливи:

Променлива 1. Преживяване на страх от подчинените при изразяване на несъгласие с техния ръководител. Емпиричният индикатор, с който се измерва, е следният: „Колко често във Вашия хотел служителите се страхуват да изразят несъгласие със своя ръководител?“ (много често; често; понякога; рядко; много рядко).

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-близо до непосредствения Ви ръководител, с когото работите в момента?¹

Използва се следното описание на ръководителите¹:

• **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.

Предложена е формула за изчисляване на Индекс на дистанция на властта (ИДВ): $ИДВ = 135 - 25 \times (\text{средната стойност на променлива 1}) + \% (\text{сумата на възприемащите своя пряк ръководител като Ръководител 1 и Ръководител 2}) - \% (\text{респондентите, които предпочитат да работят с Ръководител 3})$. В тази формула числата 135 и 25 са константни величини, а останалите стойности се получават въз основа на събраните емпирични данни чрез отговорилите на въпросника служители от хотелите в София.

Конструктът „удовлетвореност от работата“ е операционализиран в изследването чрез две променливи. Първата измерва удовлетвореността от работата по четиринадесет различни аспекта, а втората – общата удовлетвореност от работата на служителите в хотелите. В теорията съществува задълбочена дискуссия относно измерването на удовлетвореността от работата. Обособяват се два подхода: глобален, който отчита цялостната удовлетвореност от извършваната работа, и подход на аспектите, който измерва удовлетвореността от редица различни аспекти на работата. В първия случай удовлетвореността

¹ Използваните във въпросите описания на четири типа ръководител са взети първоначално от R. Tannenbaum and W. H. Schmidt: нареждащ, убеждаващ, консултативен и при-съединяващ стил на вземане на решения (Tannenbaum, Schmidt 1958). Впоследствие през 1970 г. са възприети сходните със Система 4 на R. Likert: автократичен, патерналистичен, консултативен и демократичен (Likert 1967).

се изследва комплексно, а във втория се отчита всеки един от нейните аспекти поотделно.

В научната литература няма еднозначно становище, кой от двата подхода е по-добър (Highhouse, Becker 1993). Според привържениците на първия подход (Schneider 1985; Wanous et al. 1997) по-важно е да се измерва цялостната удовлетвореност от работата, защото тя е нещо повече от съвкупността на удовлетвореността по отделните аспекти на работата. Защитниците на втория подход поставят акцент върху разбирането, че измерването на отделните аспекти на удовлетвореността позволява да се вникне по-задълбочено в анализа на различните характеристики на работата. Служителят може да има различни нагласи към тях. Той може да е удовлетворен от някои аспекти на работата, например от възможността за получаване на признание, но да не е удовлетворен от други, например от възприемането на физическите условия на труд. Установява се, че е възможно да има голяма вариация в ценността, която изследваните лица приписват на определени аспекти на удовлетвореността от работата (Spector 1997; Rice et al. 1991). Изследванията показват, че не всички от предложените характеристики на работа оказват високо положително въздействие върху удовлетвореността от работата. Различните характеристики на работата стимулират различно равнище на удовлетвореност от работата при отделните служители (Cohrs et al. 2006; Judge, Klinger 2007). Оценката на хората е субективна и затова те демонстрират различни нива на удовлетвореност в зависимост от различните фактори (Belias, Koustelios 2014). Чрез този подход е възможно да се посочат конкретните области на неудовлетвореност, за които да се планира подобрене (Locke 1976). Според трета група автори и двата подхода имат своите предимства и недостатъци при измерването на удовлетвореността, и всеки от тях предлага интересна и важна информация (Ironson et al. 1989).

За да бъде проверена взаимовръзката с дистанцията на властта, в настоящото проучване са използвани и двата подхода за операционализиране на удовлетвореността от работата. Включени са две променливи: първата измерва удовлетвореността от четиринадесет различни характеристики на работата (подхода на отделните аспекти), а втората – общата удовлетвореност от работата (подхода на цялостната, глобалната удовлетвореност).

Променлива 1. Удовлетвореност от работата по четиринадесет различни аспекта. Емпиричният индикатор, с който се измерва, е следният: „В каква степен сте удовлетворен(а) (напълно съм удовлетворен(а); по-скоро съм удовлетворен(а); колкото удовлетворен(а), толкова и неудовлетворен(а); по-скоро не съм удовлетворен(а); изобщо не съм удовлетворен(а) от сегашната си работа по отношение на:

1. Наличието на предизвикателства и усещането за лични постижения при изпълнението ѝ?

2. Възможността да живеете на желаното от Вас и семейството Ви място?
3. Възможността да получавате високи доходи?
4. Възможността да работите с хора, с които добре си сътрудничите?
5. Възможностите за обучение /за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения?
6. Социалното осигуряване?
7. Признанието, което получавате за добре свършена работа?
8. Физическите условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.
9. Възможностите за самостоятелност.
10. Сигурността, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете?
11. Възможностите, които Ви предоставя за развитие и издигане в работата?
12. Служебните Ви взаимоотношения с прекия Ви ръководител?
13. Възможността да използвате максимално собствените си умения и способности в работата?
14. Свободното време, което имате?

Променлива 2. Обща удовлетвореност от работата. Емпиричният индикатор, с който се измерва, е следният: „Като имате предвид отговорите си на предходните въпроси, как бихте определили своята цялостна удовлетвореност от работата си в този хотел? (напълно съм удовлетворен(а); по-скоро съм удовлетворен(а); колкото удовлетворен(а), толкова и неудовлетворен(а); по-скоро не съм удовлетворен(а); никак не съм удовлетворен(а)).

Хипотезите, които поставяме за проверка в настоящата статия, са следните:

Хипотеза 1. Отделните аспекти на удовлетвореност от работата на служителите ще оказват различно влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на удовлетвореността на служителите по отделните аспекти на работата в хотела равнището на ИДВ ще намалява.

Хипотеза 2. Общата удовлетвореност от работата на служителите оказва значимо влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на общата удовлетвореност от работата на служителите в хотела равнището на ИДВ ще намалява.

Отправна точка за обосноваване на двете хипотези е разбирането, че съществува зависимост между удовлетвореността от работата на служителите (обща и по отделни аспекти) и равнището на ИДВ в изследваните хотели. То се формулира в контекста на резултати от предишни изследвания на наличието на определена зависимост между дистанцията на властта и удовлетвореността от работата (обща и по отделни аспекти) (Shah et al. 2011; Sledge et al. 2011; Andreassi et al. 2012; Leach-López, Jack 2013; Rau et al., 2013; Belias, Koustelios 2014; Malik et al. 2014; Hauff, Richter 2015; Hauff et al. 2015). Затова

в съответствие с теорията и миналите изследвания допускаме, че удовлетвореността от работата (обща и по отделни аспекти) на служителите от хотелите в София ще оказва влияние върху дистанцията на властта, като я диференцира по определен начин.

Двете хипотези ще смятаме за потвърдени, ако са налице доказателства за наличие на зависимост между променливите. За изследване на различията 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 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 теста². Чрез използването на F и p се преценява съществува или не съществува зависимост между удовлетвореността от работата – обща и по различните четирнадесет аспекта, и равнището на дистанцията на властта. Въз основа на резултатите, получени при еднофакторния дисперсионен анализ, се правят съответните сравнения.

След като бъде установена статистическата значимост на връзката между променливите, се определя размерът на ефекта на взаимоотношението между тях. „Размерът на ефекта се отнася до оценката на степента на взаимоотношението между всяка променлива X и всяка променлива Y (в корелационен план) или размера на ефекта на независимата променлива върху зависимата променлива в експериментален план. Една мярка за размера на ефекта е корелационният коефициент, който се осигурява в много изследвания за описване на взаимоотношенията между променливите.“ (Ригио 2006: 50) Независимата променлива в нашето изследване е удовлетвореността от работата (обща и по отделни аспекти), а зависимата променлива е дистанцията на властта.

Ще приемем, че Хипотеза 1 е потвърдена, ако за половината (поне седем) от разгледаните четирнадесет аспекта на удовлетвореността от работата на служителите в хотелите се установява зависимост при взаимоотношението с ИДВ. Хипотеза 2 ще бъде потвърдена, ако получените резултати (значимостта на F теста и силата на p) покажат наличието на зависимост между общата удовлетвореност от работата на служителите и равнището на ИДВ в изследваните хотели. За проверката на двете хипотези ще бъде използвана получената информация, представена в таблиците и фигурите на тази статия

² По името на сър Роналд Фишер, английски изследовател, един от основоположниците на съвременната статистика. Той въвежда нови подходи към статистическите изследвания като анализ на вариация, степени на свобода, факторен анализ и ги обединява в едно цяло. F тестът „...определя дали са равни средните стойности на произволен брой популации“ (Коен, Брук Лий 2013:170).

от проведеното от нас емпирично изследване „Организационна култура на хотелите в София“.

В проведеното изследване 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. Обхванатите от проучването 61 обекта са 60% от регистрираните хотели в София към момента на провеждането му. Установено беше високо сходство между структурата на генералната съвкупност и извадката, което прави получените резултати представителни за хотелите в София³. В ролята на анкетьори участваха студенти от специалност „Туризъм“ на СУ „Св. Климент Охридски“, които преминаха през специално обучение. Получените данни са обработени със статистическия пакет SPSS 21.0.

На фиг. 1 е представена концептуалната рамка на изследването. Променливите „преживяване на страх от подчинените при изразяване на несъгласие с техния ръководител“, „представа на подчинените за техния реален ръководител“ и „предпочитания на подчинените относно техния желан ръководител“ образуват индекса на дистанция на властта. Изследват се взаимовръзките между резултатите на ИДВ с резултатите от отделните аспекти на удовлетвореността от работата (Хипотеза 1) и резултатите от общата удовлетвореност от работата (Хипотеза 2).



Фиг. 1. Концептуална рамка
Fig. 1. Conceptual framework

³ По-подробно вж. Минковски 2016: 300–301.

РЕЗУЛТАТИ

ВЗАИМООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ОТ ОТДЕЛНИТЕ АСПЕКТИ НА РАБОТАТА И ИДВ

Резултатите от табл. 1 показват, че в седем от четирнадесетте случая, при които се изследва връзката между отделните аспекти на удовлетвореността от работата и ИДВ на Хипотеза 1, не съществуват доказателства за зависимост, защото p е по-голямо от 0,05. Отхвърлени са предположенията за зависимост между ИДВ и следните аспекти на удовлетвореността от работата 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 предполагаемата зависимост между отделните аспекти на удовлетвореност от работата 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 ($F = 4,585$; $p = 0,000$).

Таблица 1
Table 1

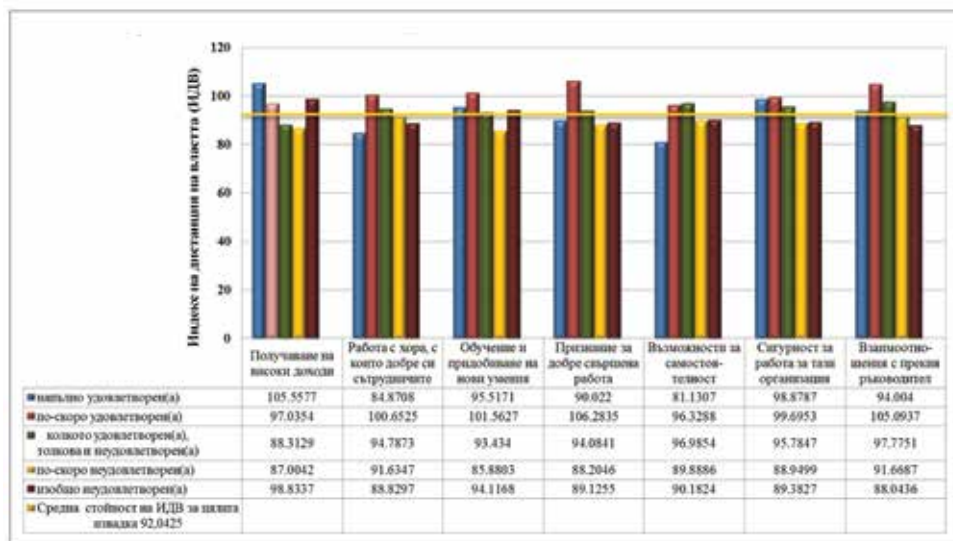
Вариации на ИДВ в зависимост от удовлетвореността от работата (по отделни аспекти)
на служителите в хотелите
PDI variations relative to the job satisfaction (in separate facets) of hotel employees

Променливи	Дистанция на властта	
	$F =$	$p =$
<i>Източник на вариация</i>		
Удовлетвореност от работата като предизвикателство	2,018	0,090
Удовлетвореност от работата като възможност да се живее на желаното място	0,666	0,616
Удовлетвореност от работата като възможност за получаване на високи доходи	10,448	0,000
Удовлетвореност от работата като възможност да се работи с хора, които добре си сътрудничат	2,801	0,025
Удовлетвореност от работата като възможност за обучение и придобиване на нови умения	6,494	0,000
Удовлетвореност от работата като възможност за добро социално осигуряване	2,285	0,058
Удовлетвореност от работата като възможност за получаване на признание	7,444	0,000

Променливи	Дистанция на властта	
Удовлетвореност от добрите физически условия на работа	1,619	0,167
Удовлетвореност от работата като възможност за самостоятелност	3,005	0,011
Удовлетвореност от работата като възможност за гарантиране на сигурност	3,912	0,002
Удовлетвореност от работата като възможност за развитие и издигане	2,224	0,064
Удовлетвореност от работата като възможност за постигане на добри служебни взаимоотношения с прекия ръководител	4,585	0,000
Удовлетвореност от работата като възможност да се използват максимално собствените умения	1,440	0,218
Удовлетвореност от работата като възможност за достатъчно свободно време	1,174	0,320

■ – няма зависимост ■ – има зависимост

Резултатите на останалите седем случая, при които беше установена зависимост между отделните аспекти на удовлетвореност от работата на служителите: 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, са представени на фиг. 2.



Фиг. 2. Различия на ИДВ в зависимост от удовлетвореността от работата (по отделни аспекти) на служителите в хотелите

Fig. 2. PDI differences relative to the job satisfaction (in terms of its separate facets) of hotel employees

Различия на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от получаването на високи доходи

Удовлетвореността на служителите от получаваните високи доходи диференцира сравнително значимо (резултатите от фиг. 2) ИДВ ($F = 10,448$; $p = 0,000$). Разликата между най-високата стойност (ИДВ = 105,5577 при изследваните лица, които са напълно удовлетворени) и най-ниската (ИДВ = 87,0042 при респондентите, които са по-скоро неудовлетворени) е в рамките на около 18,5 пункта⁴. Резултатите на ИДВ показват, че липсва ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от нарастването на удовлетвореността на служителите от получаването на високи доходи.

Установяваме, че различната степен на удовлетвореност на служителите от получаваните високи доходи оказва влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели, но не се потвърждава предположението, че с нарастване на удовлетвореността на служителите равнището на ИДВ ще намалява. По-скоро се забелязва, че вариациите на ИДВ са относително по-ниски при по-скоро неудовлетворените и колкото удовлетворените, толкова и неудовлетворените служители и бележат своя пик в двете крайности на интервала – напълно удовлетворени и напълно неудовлетворени. Въпреки установената диференциация на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от получаваните високи доходи в работата като цяло всички получени стойности на индекса са високи и показват значима дистанция на властта във всичките равнища на удовлетвореност на служителите. Резултатите от предходни изследвания показват, че в култури с висока дистанция на властта е по-важно да се получават високи доходи (Huang, Van de Vliert 2003), и се предполага, че доходът е относително по-важен за удовлетвореността от работата (Hauff, Richter 2015).

Различия на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от възможността да работят с хора, с които добре си сътрудничат

Удовлетвореността на служителите от възможността да работят с хора, с които добре си сътрудничат, оказва сравнително значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F = 2,801$; $p = 0,025$). Диференциацията между най-високата стойност (ИДВ = 100,6525 при изследваните лица, които са по-скоро удовлетворени) и най-ниската (ИДВ = 84,8708 при респондентите, които са напълно удовлетворени) е в границите на 15,8 пункта. Резултатите на ИДВ показват, че липсва ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост

⁴ Жълтата хоризонтална линия на фиг. 2 и 3 показва средния за цялата извадка на изследването резултат на ИДВ.

от нарастването на удовлетвореността на служителите от възможността да работят с хора, с които добре си сътрудничат.

Установяваме, че разликите в степента на удовлетвореност на служителите от възможността да работят с хора, с които добре си сътрудничат, оказват влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели, но не се потвърждава предположението, че с нарастване на удовлетвореността на служителите равнището на ИДВ намалява. Вариациите на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от възможността да работят с хора, с които добре си сътрудничат, са по-ниски при напълно удовлетворените и напълно неудовлетворените служители и по-високи в групите на по-скоро удовлетворените, колкото удовлетворените, толкова и неудовлетворените и по-скоро неудовлетворените служители.

Въпреки установената диференциация на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от възможността да работят с хора, които добре си сътрудничат, като цяло всички получени стойности на индекса са високи и показват значима дистанция на властта във всичките равнища на удовлетвореност на служителите. Предходни проучвания установяват, че в култури с висока дистанция на властта често има големи неравенства между социалния статус, престижа и богатството. Приемането на неравенството във властта оформя възгледите за това как хора с различни равнища на власт трябва да си взаимодействат (Javidan, House 2001). Дистанцията на властта оказва влияние на важността на добрите отношения с колегите, като се очертават два противоположни подхода. (Hauff, Richter 2015). От една страна, служителите в културите с висока дистанция на властта не са склонни да се доверяват един на друг (Hofstede 1980). Изследванията на Madlock (2012) показват, че голямата дистанция на властта е свързана с нарастващото използване на негативни форми на комуникация на работното място, което показва сравнително ниско качество на отношенията между колегите. От друга страна, значителната дистанция на властта между ръководните органи и подчинените може да засили връзката между служителите и би могло да създаде добри отношения между колегите. Следователно може да се окаже, че добрите взаимоотношения с колегите са по-важни за удовлетвореността от работата в културите с висока степен на власт (Hauff, Richter 2015).

Различия на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от възможностите за обучение и придобиване на нови умения

Удовлетвореността на служителите от възможностите за обучение и придобиване на нови умения оказва сравнително значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F = 6,494$; $p = 0,000$). Диференциацията между най-високата стойност (ИДВ = 101,5627 при изследваните лица, които са по-скоро

удовлетворени) и най-ниската (ИДВ = 85,8803 при респондентите, които са по-скоро неудовлетворени) е в границите на 15,7 пункта. Резултатите на ИДВ показват, че липсва ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от нарастването на удовлетвореността на служителите от възможността за обучение и придобиване на нови умения.

Установяваме, че разликите в степента на удовлетвореност на служителите от възможностите за обучение и придобиване на нови умения оказват влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели, но не се потвърждава предположението, че с нарастване на удовлетвореността на служителите от предоставените възможности за обучение и придобиване на нови умения равнището на ИДВ намалява. Вариациите на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от възможността за обучение и придобиване на нови умения са по-ниски при по-скоро неудовлетворените и колкото удовлетворените, толкова и неудовлетворените служители и най-високи – в групите на по-скоро удовлетворените, напълно удовлетворените и изобщо неудовлетворените служители.

Въпреки установената диференциация на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от възможностите за обучение и придобиване на нови умения като цяло всички получени стойности на индекса са високи и показват значима дистанция на властта във всичките равнища на удовлетвореност на служителите. Резултати от проведени изследвания показват, че в култури с висока дистанция на властта отпращането на молба за помощ към колегите или непосредствените ръководители може да се приеме като еквивалент на некомпетентност или липса на способност служителят да се справи сам. Това в повечето случаи се тълкува като неблагоприятно обстоятелство. Често срещано явление в трудовите организации е нови служители да се обръщат към своите по-възрастни колеги за помощ и съвет, когато попаднат в нова работна среда. Проведени наскоро изследвания установяват, че за младите служители е по-малко вероятно да потърсят помощ от техните надзорници и наставници, ако работят в организации с висока дистанция на властта (Ji et al. 2015).

Различия на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от получаването на признание

Удовлетвореността на служителите от възможностите за получаване на признание за добре свършена работа оказва сравнително значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F = 7,444$; $p = 0,000$). Диференциацията между най-високата стойност (ИДВ = 106,2835 при изследваните лица, които са по-скоро удовлетворени) и най-ниската (ИДВ = 88,2046 при респондентите, които са по-скоро неудовлетворени) е в границите на 18,1 пункта. Резултата

тите на ИДВ показват, че липсва ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от нарастването на удовлетвореността на служителите от полученото признание за добре свършена работа.

Установяваме, че разликите в степента на удовлетвореност на служителите от получаване на признание за добре свършена работа оказват влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели, но не се потвърждава предположението, че с нарастване на удовлетвореността на служителите от предоставените възможности за получаване на признание за добре свършена работа равнището на ИДВ намалява. Точно обратното, вариациите на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от възможностите за получаване на признание за добре свършена работа са по-ниски при по-скоро неудовлетворените и изобщо неудовлетворените служители, след което нарастват при напълно удовлетворените, по-скоро удовлетворените и колкото удовлетворените, толкова и неудовлетворените служители.

Въпреки установената диференциация на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от получаването на признание като цяло всички получени стойности на индекса са високи и показват значима дистанция на властта във всичките равнища на удовлетвореност на служителите. Получените от предходни проучвания резултати показват, че като следствие на високата дистанция на властта при управлението на хотелите мениджърите възприемат гостите като по-важни и с по-висок статус в сравнение с персонала (Sumacoa et al. 2014), което е сериозна индикация за липса на признание към работата на служителите.

Различия на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от възможността да се работи самостоятелно

Удовлетвореността на служителите от възможностите да работят самостоятелно оказва сравнително значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F = 3,005$; $p = 0,011$). Диференциацията между най-високата стойност (ИДВ = 96,9854 при изследваните лица, които са колкото удовлетворени, толкова и неудовлетворени) и най-ниската (ИДВ = 81,1307 при респондентите, които са напълно удовлетворени) е в границите на 15,9 пункта. Резултатите на ИДВ показват, че липсва ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от нарастването на удовлетвореността на служителите от предоставените възможности да работят самостоятелно.

Установяваме, че разликите в степента на удовлетвореност на служителите от възможностите да работят самостоятелно оказват влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели, но не се потвърждава предположението, че с нарастване на удовлетвореността на служителите от предоставените възможности за самостоятелна работа равнището на ИДВ намалява.

Вариациите на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от възможностите да работят самостоятелно са най-ниски при напълно удовлетворените служители, след това нарастват при служителите, които са по-скоро неудовлетворени и напълно неудовлетворени, и бележат връх при по-скоро удовлетворените служители и тези, които са колкото удовлетворени, толкова и неудовлетворени.

Въпреки установената диференциация на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от възможността да се работи самостоятелно, като цяло всички получени стойности на индекса са високи и показват значима дистанция на властта във всичките равнища на удовлетвореност на служителите. Предходни изследвания установяват, че в култури с висока дистанция на властта служителите са свикнали да получават инструкции от своите началници и липсата на самостоятелност може да не окаже голямо влияние върху удовлетвореността им от работата (Hauff, Richter 2015). За разлика от това, се предполага, че самостоятелността е по-важна за удовлетвореност от работата в култури с ниска дистанция на властта, защото служителите предпочитат да работят независимо (Fock et al. 2013; Huang, Van de Vliert 2003; Hui et al. 2004).

Различия на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от възможността да имат сигурност в работата

Удовлетвореността на служителите от възможностите да имат сигурност в работата оказва относително значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F = 3,912$; $p = 0,002$). Диференциацията между най-високата стойност (ИДВ = 99,6953 при изследваните лица, които са по-скоро удовлетворени) и най-ниската (ИДВ = 88,9499 при респондентите, които са по-скоро неудовлетворени) е в границите на 10,8 пункта. Резултатите на ИДВ показват, че липсва ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от нарастването на удовлетвореността на служителите от предоставените възможности да имат сигурност в работата.

Установяваме, че разликите в степента на удовлетвореност на служителите от възможностите да имат сигурност в работата оказват влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели, но не се потвърждава предположението, че с нарастване на удовлетвореността на служителите от предоставените възможности за сигурна работа равнището на ИДВ намалява. Точно обратното, вариациите на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от възможностите за сигурност в работа са по-ниски при по-скоро неудовлетворените и изобщо неудовлетворените служители, след което нарастват при колкото удовлетворените, толкова и неудовлетворените служители и напълно удовлетворените и бележат своя пик при служителите, които са по-скоро удовлетворени.

Въпреки установената диференциация на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от възможността да имат сигурност в работата, като цяло всички получени стойности на индекса са високи и показват значима дистанция на властта във всичките равнища на удовлетвореност на служителите. Резултатите от проведени проучвания установяват, че в култури с висока дистанция на властта неоспоримостта на силата и властта на мениджърите разширява пропастта между различните равнища в организацията. Това стимулира приемането на неравенството в организацията, ограничава инициативността, спира стремежа на подчинените да търсят помощ от върха и мултиплицира страха от изразяване на несъгласие с гледната точка на ръководителите (Madlock 2012). По този начин скъсяването на разстоянието между „горе“ и „долу“ става много по-трудно и това оказва своето влияние върху усещането за сигурност на служителите.

Различия на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от служебните взаимоотношения с прекия ръководител

Удовлетвореността на служителите от служебните взаимоотношения с прекия ръководител оказва сравнително значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F = 4,585$; $p = 0,000$). Диференциацията между най-високата стойност (ИДВ = 105,0937 при изследваните лица, които са по-скоро удовлетворени) и най-ниската (ИДВ = 88,0436 при респондентите, които са напълно неудовлетворени) е в границите на 17,1 пункта. Резултатите на ИДВ показват, че липсва ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от нарастването на удовлетвореността на служителите от служебните взаимоотношения с прекия ръководител.

Установяваме, че разликите в степента на удовлетвореност на служителите от служебните взаимоотношения с прекия ръководител оказват влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели, но не се потвърждава предположението, че с нарастване на удовлетвореността на служителите от служебните взаимоотношения с прекия ръководител равнището на ИДВ намалява. Точно обратното, вариациите на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от служебните взаимоотношения с прекия ръководител са по-ниски при изобщо неудовлетворените и по-скоро неудовлетворените служители, след което нарастват при напълно удовлетворените служители и тези, които са колкото удовлетворени, толкова и неудовлетворени, и бележат връх при служителите, които са по-скоро удовлетворени.

Въпреки установената диференциация на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от служебните взаимоотношения с прекия ръководител като цяло всички получени стойности на индекса са високи и показват значима дистанция на властта във всичките равнища на удовлетвореност на

служителите. Проведени проучвания установяват, че в култури с висока дистанция на властта служителите са по-малко отворени към своите началници или дори се страхуват да говорят с тях (Bochner, Hesketh 1994; Madlock 2012), което предполага, че добрите отношения с мениджърите са по-малко важни за постигането на висока удовлетвореност от работата (Begley et al. 2002). При култури с ниска дистанция на властта подчинените очакват от висшестоящите да се консултират с тях и да изразят своята гледна точка по въпроси от значение за работата или служителя (Lam et al. 2002), като по този начин те имат възможност да развият по-близки отношения с висшите ръководители.

ВЗАИМООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ОБЩАТА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ОТ РАБОТАТА И ИДВ

Таблица 2
Table 2

Вариация на ИДВ в зависимост от общата удовлетвореност от работата на служителите в хотелите
PDI variation relative to the overall satisfaction of hotel employees

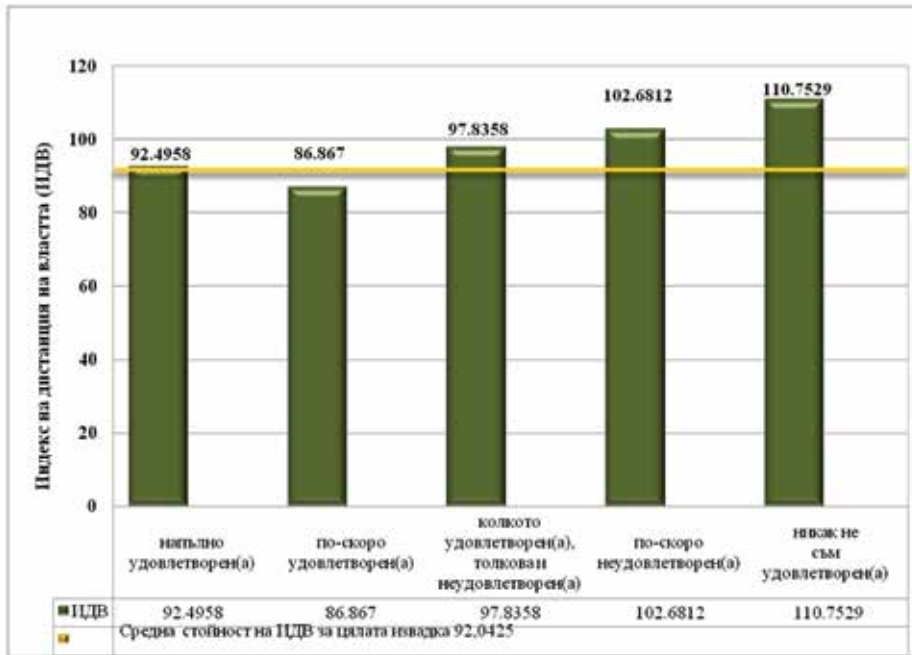
Променлива	Дистанция на властта	
<i>Източник на вариация</i>	<i>F =</i>	<i>p =</i>
Обща удовлетвореност	10,347	0,000

■ – няма зависимост ■ – има зависимост

Както се вижда от табл. 2 общата удовлетвореност на служителите оказва влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F = 10,347$; $p = 0,000$). Диференциацията 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 в границите на 23,9 пункта. Резултатите от фиг. 3 показват, че се забелязва тенденция за намаляването на ИДВ в зависимост от нарастването на общата удовлетвореност на служителите.

Установяваме, че разликите в степента на общата удовлетвореност на служителите оказват влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. С малки изключения (по-скоро удовлетворените служители имат по-нисък ИДВ с 5,6 пункта от напълно удовлетворените) се потвърждава и предположението, че с нарастване на общата удовлетвореност на служителите равнището на ИДВ намалява. Вариациите на ИДВ в зависимост от общата удовлетвореност на служителите са по-ниски при по-скоро и напълно удовлетворените служители, нарастват при респондентите, които са колкото удовлетворени, толкова и неудовлетворени, и бележат връх при изследваните лица, които са по-скоро и никак неудовлетворени. Следователно при относително по-малката дистан-

ция на властта служителите се чувстват повече удовлетворени в сравнение с тези, които работят при по-висока дистанция на властта.



Фиг. 3. Различия на ИДВ (PDI) в зависимост от общата удовлетвореност от работата на служителите в хотелите

Fig. 3. PDI differences relative to the overall satisfaction of hotel employees

Полученият резултат е от изключителна важност за практиката на хотелите, защото показва, че с намаляването на дистанцията на властта нараства удовлетвореността от работата, а тя от своя страна корелира положително с редица организационни характеристики. Проведени през последните години изследвания сочат, че удовлетвореността от работата показва положителна взаимовръзка с организационната ангажираността на служителите (Meyer, Allen 1997; Francesso, Chen 2002; Riketta 2002); намаляване на отсъствията от работата и ограничаване на текучеството (Yousef 2000; Ali 2008); мотивацията за работа (Ayub 2011); увеличаване на производителността и ефективността (Hwang, Chi 2005), (Shipton et al. 2006); организационната ангажираност (Lumley et al. 2011); задържане на служителите в организацията (Tett, Meyer 1993); положителни резултати от работата на служителите и организационното представяне (Sledge et al. 2008; Thierry 1998; Thomas, Au 2002; Ostroff 1992); безопасност и сигурност на работното място (Ritter, Anker 2002).

ДИСКУСИЯ

Това изследване прави кратък анализ на взаимоотношението между дистанцията на властта и удовлетвореността от работата на служителите в хотелите в София чрез използване на модела на G. Hofstede. Получените резултатите показваха, че не съществува зависимост в седем от четирнадесетте случая, при които беше изследвана връзката между ИДВ и отделните аспекти на удовлетвореността от работата (наличие на предизвикателства в работата, желано място за живеене, добро социално осигуряване, добри физически условия за работа, професионално развитие и издигане, използване на собствените умения, достатъчно свободно време). В другите седем случая беше установена зависимост между отделните аспекти на удовлетвореност от работата на служителите (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.

Приемаме Хипотеза 1 за частично потвърдена в частта си, че отделните аспекти на удовлетвореност от работата на служителите оказват различно влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели, тъй като за половината (седем) от разгледаните четирнадесет аспекта на удовлетвореността от работата на служителите в хотелите беше установена статистическа зависимост с равнището на ИДВ. Втората част от хипотезата, свързана с допускането, че с нарастване на удовлетвореността на служителите по отделните аспекти на работата в хотела равнището на ИДВ ще намалява, беше категорично отхвърлена. Получените за ИДВ резултати показват, че и при седемте случая липсва ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от нарастването на удовлетвореността на служителите по отделните аспекти на работата. Само в два от седемте случая (възможността да се работи с хора, които добре си сътрудничат, и възможността да се работи самостоятелно) беше установена най-ниска стойност на ИДВ при напълно удовлетворените служители.

Въпреки установената диференциация на ИДВ в зависимост от удовлетвореността на служителите от седемте аспекти на работата, като цяло, всички получени стойности на индекса са високи и показват значима дистанция на властта във всичките равнища на удовлетвореност на служителите. Този резултат е особено важен за управлението на хотелите, защото проведени проучвания установяват, че в култури с висока дистанция на властта често има широк диапазон на заплащане между горната и долната част на организацията (Hofstede et al. 2010). Служителите, работещи в организации с голяма властова дистанция, се страхуват, че могат да се отклонят от това, което се очаква от тях, и са склонни да се ангажират повече с послушни, мирни,

кооперативни комуникационни стратегии, които им гарантират компромис с другите служители (Kirkbride et al. 1991). Членовете с ориентация към високо властово разстояние приемат неравното разпределение на властта в екипа (Kirkman et al. 2001, 2009). Те дори разглеждат като нещо нормално ситуацията, при която членовете с висок статус третират членовете с нисък статус в разпределението по нелоялен начин, и не смятат това положение за неморално, защото го приемат за оправдано от гледна точка на техния по-висок статус (Brockner et al. 2001; Kirkman et al. 2009; Liu et al. 2013; Steiner 2001).

В култури с голяма дистанция на властта подчинените може да не са склонни да изразят своите идеи открито, когато общуват със своите началници, и е по-малко вероятно да развият една творческа култура, защото те са по-склонни да следват съществуващите правила (Alavi, McCormick 2004). Централизацията на властта и строгият контрол върху служителите е малко вероятно да насърчат отвореност към нови идеи в хотелиерството (Sun 2009, цит. по Tajeddini, Trueman 2012) и не са благоприятни за повишаване на творчеството на служителите (State, Iorgulesku 2014). В културите с висока дистанция на властта служителите приемат, че е по-ефективно и ефикасно сами да се справят с трудностите, а не да търсят помощ от своите мениджъри и има значителна зависимост на подчинените от началниците си (Botero, Van Dyne 2009; Low et al. 2011; Merkin 2011).

Получените резултати потвърдиха допускането при Хипотеза 2, че общата удовлетвореност от работата на служителите оказва значимо влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Установено беше, че с нарастване на общата удовлетвореност от работата на служителите в хотела равнището на ИДВ намалява. Този резултат има отношение към управленската практиката на хотелите, защото удовлетвореността от работата от своя страна влияе върху трудовото представяне и изпълнението на работата.

Взаимовръзката между удовлетвореността от работата и изпълнението на работата е обект на специално внимание в изследванията, защото е особено важен за практиката на организациите и сам по себе си достатъчно сложен. Според (Porter, Lawler 1968) (Laffaldano, Muchinsky 1985) удовлетвореността и изпълнението на работата не са директно свързани. В модела на Porter, Lawler се разглежда фактът, че те се опосредстват от получените награди – увеличаване на заплащането, издигане или чувство за лично постижение. Ако процесът за предлагане на тези награди се възприема като справедлив, получаването им води до удовлетвореност от работата и до все по-високи равнища на изпълнение. Това създава ситуация, в която удовлетвореността и изпълнението на работата са всъщност независими едно от друго явления, но са свързани, защото и двете са повлияни от свързаните с работата награди. Други, по-нови изследвания обаче установяват връзка

между удовлетвореността и изпълнението на работата (Harrison et al. 2006; Rickett 2008; Judge et al. 2001). Може да се обобщи, че удовлетвореността от работата и нейното изпълнение са важни, но сложни резултати от работата. Има някои доказателства, че двете явления са свързани, но взаимоотношението не е задължително пряко, а е повлияно от редица други променливи, например свързани с работата награди, комплексност на работата, чувство на справедливост и др. (Ригио 2006: 240)

Надяваме се, че представените в тази статия резултати ще вдъхновят и други изследователи в България да анализират сложните взаимоотношения между дистанцията на властта и удовлетвореността на служителите от работата. Получените резултати могат да доведат до създаването на нови управленски практики в хотелите, които чрез откриването на оптималната дистанция на властта между ръководители и подчинени да позволят на мениджърите да увеличат максимално удовлетвореността от работата на своите служители и така да постигнат по-значима мотивация за упорита работа, по-голяма производителност и по-висока ефективност.

Необходимо е мениджърите на хотели да вземат под внимание факта, че в нашето проучване седем от общо четиринадесет аспекта на удовлетвореността от работата, както и общата удовлетвореност на служителите от работата показва статистически значима връзка с дистанцията на властта. Това би помогнало на ръководството да изработи програма, в която да се идентифицират конкретните области на неудовлетвореност на служителите от дистанцията на властта, да се посочи къде са възможни интервенции за повишаване на удовлетвореността от работата (обща и/или по отделни аспекти) и да се планират подходи, пътища и стратегии за подобрене.

Мениджърите на хотелите могат да установят дали и в каква степен липсата на удовлетвореност от работата се дължи на вариации в дистанцията на властта между ръководителите и служителите и да вземат мерки за необходимото коригиране и промяна на тази дистанция. Чрез регулиране на дистанцията на властта в хотелите може да се постигне повишаването на удовлетвореността от работата на служителите, което да доведе до намаляване на контрапродуктивното поведение на работа (Dalal 2005), ограничаването на намеренията за напускане и действителното текучество (Tett, Meyer 1993), намаляване на отсъствията от работа (Farrell, Stamm 1988) и увеличаване на точността на служителите (Koslowsky et al. 1997).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В тази статия беше направен кратък анализ на взаимоотношението между дистанцията на властта и удовлетвореността от работата (обща и по различни аспекти) на служители от хотели в София. Това е нова и сравнително малко

изследвана проблематика в нашата страна. Получените резултати могат да помогнат на ръководствата на хотелите да разберат още по-добре факторите, които стимулират удовлетвореността от работата на техните служители. Естествено, ролята на взаимоотношението между дистанцията на властта и удовлетвореността от работата трябва да продължи да се анализира задълбочено, за да се направят категорични изводи и заключения. Това е от голямо значение в контекста на продължаващата интернационализация на организациите, която създава нови предизвикателства за практиките на управление на човешките ресурси (Saari, Judge 2004). Разбирането на особеностите във взаимоотношенията между дистанцията на властта и удовлетвореността от работата може да се превърне в обещаващ подход за оптимизиране на организационното поведение на служителите в хотелите, за да успеят да реализират пълния си потенциал и възможности.

БЛАГОДАРНОСТИ

Изразявам специалната си благодарност към студентите от 4. курс на бакалавърската програма на специалност „Туризъм“ на СУ „Св. Климент Охридски“, които проведоха анкетното проучване. В преобладаващия случай те анкетираха служители от хотели, в които бяха провели своя производствен стаж или в които работеха към момента на проучването.

ЛИТЕРАТУРА

- Коен, Б. Р. Брук Лий. 2013. Основи на статистиката за социалните и поведенческите науки. С.: Изток-Запад, 163–201.
- Минковски, Р. 2016. Измерване на индекс на властово разстояние между ръководители и подчинени в хотелите в София. – *Год. на СУ, ГГФ*, кн. 2 – География, т. 109, 295–311.
- Нелсън, Д. Л. и Дж. К. Куик. 2017. Организационно поведение – науката, реалният свят и вие. С.: Изток-Запад, 174–179.
- Ригио, Р. Е. 2006. Въведение в индустриалната/организационната психология. С.: Диллок, 229–254.
- Хофстеде, Х. 2001. Култури и организации: софтуер на ума. С.: Класика и стил.
- Alavi, S. B., J. McCormick. 2004. A cross-cultural analysis of the effectiveness of the Learning Organization model in school contexts. – *International Journal of Educational Management*, 18, 7, 408–416.
- Ali, N. 2008. Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention. – *Journal of Managerial Sciences*, 1(2), 239–252.
- Ambrose, S., Huston, T., Norman, M. 2005. A qualitative method for assessing faculty satisfaction. – *Res. Higher Educ.*, 46(7), 803–830.

- Andreassi, J. K., L. Lawter, M. Brockerhoff et al. 2012. Job Satisfaction Determinants: A Study Across 48 Nations. – *DigitalCommons@SHU*, 193–215. Статията е достъпна на 01.11.2015 на: http://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1239&context=wcob_fac
- Ayub, N. 2011. The relationship between work motivation and job satisfaction. – *Pakistan Business Review*.
- Begley, T. M., C. Lee, Y. Fang et al. 2002. Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. – *Journal of Managerial Psychology*, 17,(8), 692–711.
- Belias, D. and A. Koustelios. 2014. Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. – *International Review of Management and Marketing*, 4, (2), 132–149. Статията е достъпна на: www.econjournals.com or www.acarindex.com/.../acarindex-1423904529.
- Bochner, S. and B. Hesketh. 1994. Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. – *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25 (2), 233–257.
- Botero, C. I., L. Van Dyne. 2009. Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power-Distance in the United States and Colombia. – *Management Communication Quarterly*, 23, 1, 84–104.
- Brockner, J., G. Ackerman, J. Greenberg et al. 2001. Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. – *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300–315.
- Budhwar, P. S. 2000. Indian and British personnel specialists' understanding of the dynamics of their function: an empirical study. – *International Business Review*, 9(6), 727–753.
- Castillo, J. and Cano, J. 2004. Factors explaining job satisfaction among faculty. – *J. Agric. Educ.*, 45(3), 65–74.
- Cohrs, J. C., A. E. Abele and D. E. Dette. 2006. Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: findings from three samples of professionals. – *Journal of Psychology*, 140,(4), 363–395.
- Dalal, R. S. 2005. A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. – *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241–1255.
- Doughty, J., B. May, S. Butell et al. 2002. Work environment: A profile of the social climate of nursing faculty in an academic setting. – *Nursing Educ. Perspectives*, 23(4), 191–196.
- Erez, M. 2011. Cross-cultural and global issues in organizational psychology. – In: *APA handbook of industrial and organizational psychology*. S. Zedeck (ed.), Washington, DC: American Psychological Association, 3, 807–854.
- Farh, J., R. D. Hackett, J. Liang. 2007. Individual level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. – *Academy of Management Journal*, 50, 715–729.
- Farrell, D., C. L. Stamm. 1988. Meta-analysis of the correlates of employee absence. – *Human Relations*, 41, 211–227.

- Fock, H., M. K. Hui, K. Au et al. 2013. Moderation effects of power distance on the relationship between types of empowerment and employee satisfaction. – *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44, (2), 281–298.
- Francesso, A. M., Z. X. Chen. 2002. Cross culture difference with in a single culture. Power disatance as moderator of the participation outcome relationship. BRC Papers on Cross Culture Management, Hong Kong Baptist University.
- Grant, A. M., M. K. Christianson, R. H. Price. 2007. Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. – *Academy of Management Journal*, 21, 51–63.
- Hackman, J. and G. R. Oldham. 1976. Motivation through the design of work: test of a theory. – *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Harrison, D. A., D. A. Newman and P. L. Roth. 2006. How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative outcomes and time sequences. – *Academy of Management Journal*, 49, 305–325.
- Hauff, S., N. F. Richter. 2015. Power distance and its moderating role in the relationship between situational job characteristics and job satisfaction: An empirical analysis using different cultural measures. – *Cross Cultural Management: An International Journal* 22 (1), 68–89. Статията е достъпна на: <http://www.emeraldinsight.com/toc/ccm/22/1>
- Hauff, S., N. F. Richter, T. Tressin. 2015. Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. – *International Business Review*, Elsevier, 24(4), 710–723.
- Herzberg, F., B. Mausner B. B. and Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. New York, London: Wiley Chapman & Hall.
- Highhouse, S., A. S. Becker. 1993. Facet measures and global job satisfaction. – *Journal of Business and Psychology*, 8, 117–127.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills et al.: Sage Publications.
- Hofstede, G., G. J. Hofstede and M. Minkov. 2010. *Culture and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- House, R. J., P. J. Hanges, M. Javidan et al. (eds). 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Huang, X. and E. van de Vliert. 2003. Where intrinsic job satisfactor fails to work: national moderators of intrinsic motivation. – *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 159–179.
- Hui, M. K., K. Au and H. Fock. 2004. Empowerment effects across cultures. – *Journal of International Business Studies*, 35(1), 46–60.
- Hwang, I. and D. Chi. 2005. Relationships among internal marketing, employee satisfaction and international hotel performance: An empirical study. – *International Journal of Management*, 22, 285–293.
- Iaffaldano, M. T. and P. M. Muchinsky. 1985. Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. – *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.

- Ironson, G. H., P. C. Smith, M. T. Bannick et al. 1989. Construction of a Job in General Scale: A comparison of global, composite, and specific measures. – *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193–200.
- Ivancevich, J., M. Olelans & M. Matterson. 1997. *Organizational behavior and management*, Sydney: Irwin.
- Javidan, M., P. W. Dorfman, M. S. de Luque et al. 2006. In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. – *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67–90.
- Javidan, M., R. J. House. 2001. Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. – *Organizational Dynamics*, 29(4), 289–305.
- Ji, Y., E. Zhou, C. Y. Li et al. 2015. Power Distance Orientation and Employee Help Seeking: Trust in Supervisor as a Mediator. – *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 43(6), 1043–1054.
- Judge, T. A., E. S. Locke, C. C. Durham. 1997. The dispositional causes of job satisfaction: A meta-analysis. – *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.
- Judge, T. A., J. E. Bono. 2001. Relationship of core self-evaluations traits-self esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. – *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92.
- Judge, T. A., C. J. Thoresen, J. E. Bono et al. 2001. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
- Judge, T. A., D. Heller, M. K. Mount. 2002. Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. – *Journal of Applied Psychology*, 87, 530–541.
- Judge, T. A. and R. Klinger. 2007. Job satisfaction: Subjective well-being at work. – In: *The science of subjective well-being*. M. Eid and R. Larsen (eds). New York: Guilford Publications.
- Keltner, D., J. Gruenfield, C. Anderson. 2003. Power, approach, and inhibition. – *Psychological Review*, 110, 265–284.
- Kirkbride, P. S., S. F. Tang, R. I. Westwood. 1991. Chinese Conflict Preferences and Negotiating Behavior: Cultural and Psychological Influences. – *Organization Studies*, 12, 3, 365–386.
- Kirkman, B. L., G. Chen, J. L. Farh et al. 2009. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. – *Academy of Management Journal*, 52(4) 744–764.
- Kirkman, B. L., D. L. Shapiro. 2001. The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. – *Academy of Management Journal*, 44, 557–569
- Koslowsky, M., A. Sagie, M. Krausz et al. 1997. Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. – *Journal of Applied Psychology*, 82, 79–88.
- Lam, S. S. K., J. Schaubroeck, S. Aryee. 2002. Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. – *Journal of Organizational Behavior*, 23, (1), 1–18.
- Leach-López, M. and E. Jack. 2013. Hofstede's values – LOC: Job satisfaction effect in USA, Mexico, Korea, Hong Kong. – *Journal of International Business & Cultural Studies* 8, 1–19, June, <http://www.journals4free.com/link.jsp?l=20043797>

- Likert, R. 1967. *The Human Organization. Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Liu, C., L.-Q. Yang, M. M. Nauta. 2013. Examining the mediating effect of supervisor conflict on procedural injustice-job strain relations: The function of power distance. – *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 64–74.
- Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. – In: *Handbook of industrial and organizational psychology (1297–1349)*. M. Dunnette (ed.). Chicago: Rand McNally.
- Loi, R., L.W. Lam, K.W. Chan. 2012. Coping with job insecurity: the role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. – *Journal of Business Ethics*, 108, (3), 361–372.
- Low, Y. S. Y., J. Varughese, A. Pang. 2011. Communicating Crisis: How Culture Influences Image Repair in Western and Asian Governments, *Corporate Communications*. – *An International Journal*, 16, 3, 218–242.
- Lumley, E. J., M. Coetzee, R. Tladinyane et al. 2011. Exploring job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment. – *Southern African Business Review*, 15(1).
- Madlock, P. E. 2012. The influence of power distance and communication on Mexican workers. – *International Journal of Business Communication*, 49, 2, 169–184, <http://doi.org/3d2>
- Malik, S., An. Chishti, S. Shahzad. 2014. Measuring Moderating Effect of Power Distance between Facets of Job Satisfaction and Overall Job Satisfaction: A Comparison of Public and Private Sector Pakistani Organizations. – In: 1st International Conference on Emerging Trends in Engineering, Management & Sciences, Proceedin, Ref No PK-MS-137, 1–38, http://cusit.edu.pk/icetems/Proceeding/proceedings.htm#_Toc407010585
- Merkin, R. 2011, Middle-Eastern Impression Management Communication. – *Cross Cultural Research*, 46, 109–132.
- Meyer, J. P., N. J. Allen. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mulder, M. 1977. *The Daily Power Game*, Leyden: Martinus Nijhoff.
- Ostroff, C. 1992. The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. – *Journal of Applied Psychology*, 77, 963–974, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>
- Porter, L. W., E. E. Lawler. 1968. *Managerial Attitudes and Performance (Homewood)*. Illinois: Irwin-Dorsey.
- Rau, P., J. Liu, Chr. Juzek et al. 2013. Fostering Job Satisfaction and Motivation through Power Distance: A study of German Expatriates' Leadership in China. – *Global Business & Management Research: An International Journal*, 5(4), 2013, 161–170, www.gbmr.ioksp.com/pdf/.../Rau%20et%20al.pdf.
- Rice, R. W., D. A. Gentil, D. B. McFarlin. 1991. Facet importance and job satisfaction. – *Journal of Applied Psychology*, 76, 31–39.
- Riketta, M. 2002. Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. – *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266.

- Ricketta, M. 2008. The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. – *Journal of Applied Psychology*, 93, 472–481.
- Ritter, J., R. Anker. 2002. Good jobs, bad jobs: Workers' evaluations in five countries. – *International Labour Review*, 141, 331–345.
- Saari, L. M., T. A. Judge. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. – *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Schneider, B. 1985. Organizational behavior. – *Annual Review of Psychology*, 36, 573–611.
- Shah, S., M. Memon and M. Laghari. 2011. The Impact of Organizational Culture on the Employees' Job Satisfaction: A Study of Faculty Members of Private Sector Universities of Pakistan. – *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 8, 847–859.
- Shipton, H. W., A. D. J. Michael, D. Kamal et al. 2006. HRM as predictor of innovation. – *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3–27.
- Sledge, S., A. Miles, S. Coppage. 2008. What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. – *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1667–1682.
- Sledge, S., A. K. Miles, M. F. van Sambeek. 2011. A Comparison of Employee Job Satisfaction in the Service Industry: Do Cultural and Spirituality Influences Matter. – *Journal of Management Policy and Practice* 12(4), 126–145, www.na-businesspress.com/JMPP/SledgeWeb.pdf
- Spector, P. E. 1985. Measurement of human service staff satisfaction. Development of Job Satisfaction Survey. – *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
- Spector, P. E. 1997. Job satisfaction. Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- State, O, M.-C. Iorgulescu. 2014. The Impact of Management and Organizational Culture on Creativity in the Hotel Industry. – *Contemporary Approaches and Challenges of Tourism Sustainability*, XVI, 8, 1205–1221.
- Steiner, D. D. 2001. Cultural influences of perceptions of distributive and procedural justice. – In: Theoretical and cultural perspectives on organizational justice. G. Stephen, D. D. Steiner, D. Skarlicki (eds). Greenwich, CT: Information Age, 111–137.
- Sumacoa, F. T., B. C. Imrieh, K. Hussaina. 2014. The consequence of Malaysian national culture values on hotel branding. – *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 144, 91–101.
- Tannenbaum, R., W. H. Schmidt. 1958. How to Choose a Leadership Pattern. – *Harvard Business Review*, 36, 2, 95–101.
- Tajeddini, K. and M. Trueman. 2012. Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. – *International Journal of Hospitality Management*, 31, 4, 1119–1129.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. – *Personnel Psychology*, 46, 259–293.
- Thierry, H. 1998. Motivation and satisfaction. – In: Handbook of work and organizational psychology: 4 organizational psychology: P. Drenth, H. Thierry, C. de Wolff (eds). 253–289.

- Thomas, D., K. Au. 2002. The effect of cultural differences on behavioral responses to low job satisfaction. – *Journal of International Business Studies*, 33, 309–326.
- Wanous, J. P., A. E. Reichers, M. J. Hudy. 1997. Overall Job satisfaction: How good are single-item measures. – *Journal of Applied Psychology*, 82, 247–252.
- Warr, P. 2007. *Work, Happiness, and Unhappiness*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Yetim, N. and U. Yetim. 2006. The cultural orientations of entrepreneurs and employees' job satisfaction: the Turkish small and medium sized enterprises (SMEs) case. – *Social Indicators Research*, 77, (2), 257–286.
- Yousef, D. A. 2000. Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. – *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–24.

SUMMARY

The present paper analyses the relationship between power distance and job satisfaction (overall and in terms of its separate facets) of hotel employees in the city of Sofia, using G. Hofstede's model. This is a new and relatively less studied thematic field in the Bulgarian hotel industry. The study, involves 1234 employees of 61 hotels in the city of Sofia. A high level of similarity has been identified between the grossing-up and the sample (60% of all the registered hotels), which renders the results obtained representative for the hotels in Sofia. One-Way Analysis of Variance – ANOVA has been used to study the differences, on the basis of which comparisons have been drawn.

The results obtained show that there is no correlation between Power Distance and seven of the fourteen facets of job satisfaction (presence of job challenges, desirable place to live, good social security scheme, good physical conditions of work, career development and advancement, using one's skills, enough free time). Whereas with the other seven facets of job satisfaction (high income, cooperation, training and acquisition of new skills, esteem, independence, security at the working place, good working relationship with the line manager) Power Distance has been identified. The assumption that with the increase of satisfaction with the separate job facets Power Distance will be increasing (see fig. 2) has not been confirmed. It was proven that overall job satisfaction has an impact on Power Distance and when it increases Power Distance decreases (see fig. 3).

The results obtained can lead to the design of new practices in human resource management in the hotels in Sofia. Understanding the specifics of the relationship between Power Distance and job satisfaction can contribute to the development of a promising approach streamlining organisational behaviour of hotel employees.

Постъпила април 2019 г.