

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ГЕОЛОГО-ГЕОГРАФСКИ ФАКУЛТЕТ

Книга 2 – ГЕОГРАФИЯ

Том 115–116

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”

FACULTY OF GEOLOGY AND GEOGRAPHY

Book 2 – GEOGRAPHY

Volume 115–116

ВЗАИМООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ДИСТАНЦИЯТА НА ВЛАСТТА И ПРОДЪЛЖАВАЩАТА ОРГАНИЗАЦИОННА ОТДАДЕНОСТ 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 CONTINUANCE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF SOFIA HOTELS STAFF

This article analyses the relationship between power distance and the continuance of organizational commitment of hotel staff in Sofia. At the outset, the concepts of employees' organizational commitment and power distance are defined. The correlation between power distance and the continuance of organizational commitment of employees is then analyzed using Hofstede's experimental model to explore organizational culture.

The research question analyzed is whether there is a correlation between the continuance organizational commitment of employees and power distance and the extent to which the continuance organizational commitment of employees significantly impacts the level of power distance in the hotels surveyed. The assumption verified is that where the level of continuance organizational commitment of hotel staff increases, the level of power distance will decrease.

The discussion on the results obtained helped explain the identified correlations and interlinks between continuance organisational commitment and power distance of hotel staff in Sofia. Some consequences for the practice of human resource management have also been considered.

Keywords: Power Distance, Continuance Organizational Commitment, Human Resource Management, Hospitality Industry

УВОД

Съвременните бизнес организации, включително и организациите от сферата на гостоприемството, функционират в силно конкурентна и динамична среда. Хотелиерските организации трябва постоянно до повишават своята конкурентноспособност предвид бързите промени, настъпващи на туристическия пазар в световен мащаб. Един от лостовете, чрез който може да се поддържа конкурентното предимство на хотелите е непрекъснатото развитие на човешките ресурси, чрез създаване на високо равнище на отдаденост на служителите към организациите, в които работят.

Отдадеността на организацията е концепция, която от дълго време привлича вниманието както на учените, така и на практикуващите специалисти (Cohen 2007). Поддържането на отдадеността на организацията е предизвикателство както за работниците, така и за работодателите (Ригио 2006: 243). То става още по-значимо за туристическата индустрия в условията на кризите от последните две години, породени от пандемията от Ковид-19 и последвалата икономическа стагнация в сектора. Заради това туристическите организации трябва да обръщат сериозно внимание на отдадеността на служителите си към тях, да проявяват загриженост, за да я поддържат на високо равнище, ако искат да съхранят висококачествената си и лоялна работна сила.

Тази статия прави анализ на взаимоотношението между дистанцията на властта (ДВ) и продължаващата организационна отдаденост (ПОО) на служителите от хотели в гр. София. Най-напред се дефинират понятията организационна отдаденост (в частност ПОО) и ДВ. След това се анализира взаимовръзката между ПОО и ДВ, като е използван експерименталния модел за изследване на организационната култура на Hofstede (Hofstede 1980; 2001). Търси се отговор на изследователския въпрос: съществува ли взаимовръзка между ПОО и ДВ, и нейните съставни променливи. Доколко ПОО на служителите оказва значимо влияние върху равнището на ДВ в изследваните хотели. На базата на получените резултати се осъществява дискусия, като е направен опит да бъдат обяснени установените зависимости и влияния между ПОО и ДВ, и нейните съставни променливи.

Организационна отдаденост на служителите

Отдадеността на организацията се разглежда като отделен конструкт в управлението на човешките ресурси. Въпреки това, учените нямат единно мнение по въпроса дали отдадеността на организацията е нагласа, поведение или и двете (Ригио 2006: 240–241). Поради това в съвременната научна литература с понятието *отдаденост на организацията* се обозначават нагласите на работника, докато свързаните с отдадеността поведения се обединяват в понятието *организационно гражданско поведение* (Organ 1990).

В научната литература съществуват редица опити за определяне на понятието *отдаденост на организацията*. Тя се определя като: психична привързаност към социални или несоциални характеристики на организацията и към насоките на действие, свързани с тях (Meyer et al. 2004); явление, което включва в себе си три нагласи: чувство за идентификация с целите на организацията, чувство за участие в организационните дейности, чувство за лоялност към организацията (Moore 1998); чувствата и нагласите на работниците към цялата трудова организация (Ригио 2006: 240); силата на идентификация на човека с организацията (Нелсън, Куик 2017: 179); степента на привързаност, ангажираност и постигане на целите на организацията, в която работи служителя (Kinicki, Kreitner, 2003); индивидуалната лоялност на служителя към организацията и готовността тя да бъде защитена, ако пред нея съществува някакъв риск (Rayton 2006); вярата на служителите в мисията и целите на организацията, тяхната готовност за постигане на организационните цели, желанието да се продължи работата там и в бъдеще (Din et al. 2014); степента на участие на индивида в дейността на организацията, вярата в нея, приемането на нейните принципи и цели, готовността да се влага повече енергия в работата и да се запази членството в организацията (Mowday et al. 1982: 27; Mowday et al. 1979, 1982); състояние, при което служителят познава добре конкретна организация и нейните цели, и иска да продължава да бъде неин член (Robbins, Robbins 2008); психична връзка между служителя и неговата организация, която прави по-малка вероятността той доброволно да напусне организацията (Allen, Meyer 1996: 252).

Бегъл анализ на посочените определения показва, че те поставят акцент върху факта, че основните характеристики на ОО са свързани с психичната връзка на индивида с организацията, неговата идентификация с нея, ангажирано присъствие на работното място, лоялност и вяра в организационните ценности, приемането от страна на индивида на организационните цели, усилията му за реализиране на тези цели и желанието му да запази членството си в организацията.

Редица от съществуващите едноизмерни концептуализации на организационната отдаденост (Becker, 1960; Mowday et al. 1982; Weiner 1982) показват, че отдадеността обвързва индивида с организацията и намалява вероятността от текучество. Основните разлики в тези проучвания са свързани с психичното състояние или нагласата, за които се предполага, че характеризират отдадеността (Jackson et al. 2013).

За да преодолеят тези затруднения, част от учените, работещи в тази област, започват да разглеждат отдадеността на служителите като многоизмерна конструкция. Тя може да приема различни форми (Meyer, Ilen 1991; O'Reilly, Chatman 1986) и да бъде насочена към различни цели или фокуси, включително организации, работни екипи, проекти и цели (Becker 1992; Reichers 1985). Meyer и негови колеги разработват трикомпонентен модел, свързан с отдаде-

ността, който бързо става много популярен (Meyer, Allen 1991; 1997; Meyer, Herscovitch 2001). Понастоящем той е най-широко използваният многоизмерен подход към организационната отдаденост, защото притежава добре работещ емпиричен модел за изследване (Allen, Meyer 1990; Meyer et al. 1993) и е получил значителна подкрепа от резултатите на редица изследвания (Allen, Meyer 1990; Meyer et al. 2002; Jackson et al. 2013). Метаанализи на проучвания за организационната отдаденост показват, че определянето на межкултурното значение и диференцирането на концепцията за организационна отдаденост са едни от най-важните приоритети на бъдещите проучвания по темата (Meyer et al. 2002; Meyer et al. 2012).

Трите измерения, които изграждат организационната отдаденост са: афективна (емоционална) отдаденост, нормативна отдаденост и продължаваща (рационална) отдаденост (Allen, Meyer 1990). Всяко едно от тях се преживява от служителите като психично състояние, което има различно равнище (Wasti 2003).

Афективната отдаденост се определя като емоционалната привързаност на работника към организацията (Meyer, Allen 1997); намерение на служителя да остане в организацията поради силното желание да го направи (Mowday et al. 1982); лоялността към и добруването на организацията (Нелсън, Куик 2017: 179). В крайна сметка афективната отдаденост означава идентифициране на служителя с организацията и вътрешното му усещане, че е част от тази организация.

Нормативната отдаденост представлява чувството за дълг или задължение на служителя да остане в организацията (Meyer, Allen 1997); чувството на лоялност или задължение към организацията: служителите са отдадени, защото вярват, че го дължат на организацията (Нелсън, Куик 2017: 179); чувството на нормативна отдаденост на хората към организацията не е заради личните им интереси, а защото вярват, че това, което правят е правилно и етично; те остават в организацията, защото смятат, че би трябвало да го направят (Meyer 1993), защото притежават чувство на отговорност (Allen, Meyer 1990).

Продължаващата отдаденост се отнася до склонността на служителя да остане в организацията, защото не може да си позволи да я напусне (Becker 1960); желание да се продължи работата в организацията, защото напускането е свързано с разходи и неопределеност (Meyer, Allen 1997); осъзнаване от страна на служителите на ползите от оставане в организацията спрямо предполагаемите разходи за напускането ѝ (Allen, Meyer 1990; Meyer, Allen 1991); разбирането, че човек не може да си позволи да напусне организацията, защото може да загуби голяма част от своите инвестиции във време, усилия и надбавки и вярва, че не може да замени тези инвестиции (Нелсън, Куик 2017: 179). Както се вижда, разгледаните дефиниции изследват този вид организационна отдаденост от гледна точка на съотношението: получени ползи (заплащане, статус, награди) – направени разходи (вложени инвестиции, труд,

време, усилия). Ако напускането на организацията ще струва много повече на служителя в сравнение с това, което е инвестирал в и получавал от организацията, то степента на продължаваща организационна отдаденост ще бъде висока. В този смисъл колкото по-голям е разходът по напускането, толкова по-малка е вероятността, служителят да си тръгне от организацията. Или казано по друг начин, получаването на по-големи ползи в сравнение с направените разходи означава по-висока продължаваща организационна отдаденост (Allen, Meyer 1990).

Накратко може да се резюмира: служители със силна афективна отдаденост искат да останат в организацията, тези със силна нормативна отдаденост чувстват, че трябва да останат, а тези със силна продължаваща отдаденост вярват, че трябва да останат (Jackson et al. 2013).

Въпреки че в своите изследвания Майер и Алън твърдят, че естеството на отдадеността на служителите и последиците от тях могат да бъдат разбрани най-добре като се разгледат трите компонента заедно, те не уточняват как компонентите могат да се комбинират (Jackson et al. 2013). Вероятно поради това, повечето проведени изследвания се фокусират основно върху отношенията, включващи отделни компоненти, като само няколко проучвания изследват взаимодействията между тях (Jaros 1997; Randall et al. 1990; Somers 1995).

Подобно на повечето проучвания и нашето изследва само един компонент на организационната отдаденост – продължаващата. Регистрирано беше нейното относително ниско до средно равнище в хотелите в София. В структурно отношение (вж. фиг.1) получените отговори, свързани с ПОО се разпределят както следва: служители, които имат ниска времева ориентация за продължителност на работа („най-много още две години“ – 38,3%); служители, които имат средна ориентация за продължителност на работа („между две и пет години“ – 30,3%); служители, които имат висока ориентация за продължителност на работа („повече от пет години, но не до пенсия“ – 21,7%); служители, които демонстрират много висока продължителност на ориентацията за работа („докато се пенсионирам“ – 9,7%). Резултатите показват, че най-висок е дялът на служителите с ниска ПОО – 38,3%, следвани от служителите със средна ПОО – 30,3%, служителите с висока ПОО – 21,7% и служителите с много висока ПОО – 9,7%. Установява се, че повече от две трети от служителите (68,6%) са с ниска и средна ПОО и не възнамеряват да останат да работят в хотелите повече от 5 години, докато около 10% от изследваните лица декларират много висока ПОО и изразяват готовност да останат до пенсия в организациите, в които работят в момента¹.

¹ Групата служители, които декларират много висока ПОО и готовност да останат на работа в хотелите до пенсия, представлява самостоятелен интерес за изследване. Възможни са поне две допускания: а/ това са хора в края на трудовия си път, чието пенсиониране е предстоящо и затова отговарят по този начин или б/ това са служители, които наистина демонстрират продължаваща организационна отдаденост към хотела. Вторичният анализ

Разпределение на анкетираниите лица според намерението за оставане на работа в хотела



Фиг. 1. Разпределение на анкетираниите лица в зависимост от продължаващата организационна отдаденост (готовност за оставане на работа в хотела)

Fig. 1. Distribution of respondents according to their continuance organizational commitment (willingness to remain in the hotel)

Като се има предвид колко малко се знае за спецификата на организационната отдаденост на служителите в хотелиерството в България и колко оскъдни са проучванията в тази сфера, тази статия се опитва да добави нова информация, свързана с особеностите на ПОО на служителите и взаимоотношението ѝ с ДВ в хотели в гр. София.

Дистанция на властта

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

Терминът ДВ е въведен за първи път от М. Mulder през 70-те години на XX в. Авторът дефинира понятието като степента 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 (Mulder 1977). Холандският учен Hofstede определя ДВ между ръководител и подчинен като разлика

установи, че възрастовата структура на тази група изследвани лица е следната: до 20 г. – 3%, от 21 до 30 години – 16%, от 31 до 40 години – 20%, от 41 до 50 години – 37%, от 51 до 60 години – 20% и над 61 години – 4%. Полученият резултат показва, че по-малко от една четвърт от респондентите са на възраст над 50 години. Това означава, че по-голямата част от тях наистина притежават продължителна времева ориентация за работа и е по-вероятно да се приеме второто допускание, че те притежават висока продължаваща организационна отдаденост на хотела, в който работят.

между степеня, в която ръководителят може да определя поведението на служителя и степеня, в която последният може да определя поведението на ръководителя си (Hofstede 2001); като степеня, в която по-слабите членове на институции и организации в една държава очакват и приемат неравното разпределение (Хофстеде 2001). ДВ е определена в кроскултурния проект „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” (GLOBE) като степеня, 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 ДВ като степеня, до която служителите с по-малко власт очакват и приемат, че властта, авторитета, статуса и материалните блага са разпределени неравномерно в организацията (Javidan et al. 2006) или до която една общност приема и одобрява авторитета, разликите във властта и статусните привилегии“ (Carl et al. 2004: 513). Някои по-скорошни определения интерпретират ДВ като степеня, до която културата приема неравното разпределение на властта (Нелсън, Куик 2017: 82–83) и като степеня, в която неравенството във властта се приема и одобрява в дадена социално-корпоративна среда или в едно социално пространство (Oruh, Dibia 2020).

Общото между посочените определения е разбирането, че в различните организационни култури членовете с по-нисък статус приемат, че властта не трябва да бъде разпределяна по равно, в резултат на което ДВ се възприема като ниска или висока. Проведеното от нас изследване, свързано с организационната култура на хотелите в София, регистрира много високо равнище на ДВ. Получена беше стойност от 92,0425 според индекса на дистанция на властта на Хофстеде.

МЕТОДИ НА ИЗСЛЕДВАНЕ

В статията се представят резултати на взаимоотношението между ДВ и ПОО в хотели в София. Проведено е емпирично проучване като е използван модела на Hofstede (Hofstede 1980, 2001). Обект на проучване са служители на хотели в София, а предмет на изследването е дистанцията на властта и ПОО на служителите, работещи в тези хотели. Основната цел е да бъде разгледано взаимоотношението между ДВ и ПОО на служителите в изследваните хотели.

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

- Дефиниране на същността на ПОО и ДВ.
- Анализирание на ефектите от взаимоотношението между ДВ и ПОО в хотели в София.
- Установяване на възможни последици от взаимоотношението между ДВ и ПОО за управлението на човешките ресурси в хотелите в София.

Конструктът ПОО е операционализиран в изследването чрез една променлива, която измерва нагласата на служителите за продължителността на времевата ориентация за бъдеща работа в хотела.

Променлива 1: ПОО. Емпиричният индикатор, с който се измерва е следният: Докога възнамерявате да работите в този хотел?

Препоръчва се използването само на един отговор от предложената четиристепенна скала за отговори:

- най-много още две години 1
- между две и пет години 2
- повече от пет години, но не до пенсия 3
- докато се пенсионирам 4

Обособяват се четири групи служители с различна нагласа за оставане на работа в хотела: служители, които имат ниска времева ориентация за продължителност на работа (отговор 1: най-много още две години); служители, които имат средна ориентация за продължителност на работа (отговор 2: между две и пет години); служители, които имат висока ориентация за по-продължителна работа (отговор 3: повече от пет години, но не до пенсия); служители, които демонстрират много висока ориентация за продължителна работа (отговор 4: докато се пенсионирам).

Конструктът ДВ е операционализиран чрез следните три междинни променливи: **Променлива 1:** Равнище на наличие 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?“

Използва се следното описание на ръководителите²:

• **Ръководител 1.** (автократичен) 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.** (патерналистичен) Обикновено взема своите решения бързо, но преди да ги възложи за изпълнение, се опитва да ги обясни подробно на подчинените си. Излага причините за взимане на решенията и отговаря на всички въпроси.

• **Ръководител 3.** (консултативен) 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 реализи-

² Използваните във въпросите описания на четири типа ръководител са взети първоначално от R.Tannenbaum and W.H. Schmidt: нареждащ, убеждаващ, консултативен и присъединяващ стил на вземане на решения. В последствие е възприета идеята на R.Likert за обозначаване на четирите типа ръководители като: автократичен, патерналистичен, консултативен и демократичен .

ране на решението, независимо дали е в съответствие с дадените от подчинените съвети.

РЕЗУЛТАТИ

ВЗАИМООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ПОО И ИДВ

Резултатите от табл. 1 показват, че е потвърдена предполагащата зависимост между ПОО и равнището на ИДВ: ($F = 8,149$; $p = 0,000$). Откриват се доказателства за наличие на зависимост между изследваните променливи, защото p е по-малко от 0,05.

Таблица 1

Table 1

Вариация на ИДВ в зависимост от ПОО на служителите в хотелите
Variations in PDI relative to the continuance organisational commitment of hotel staff

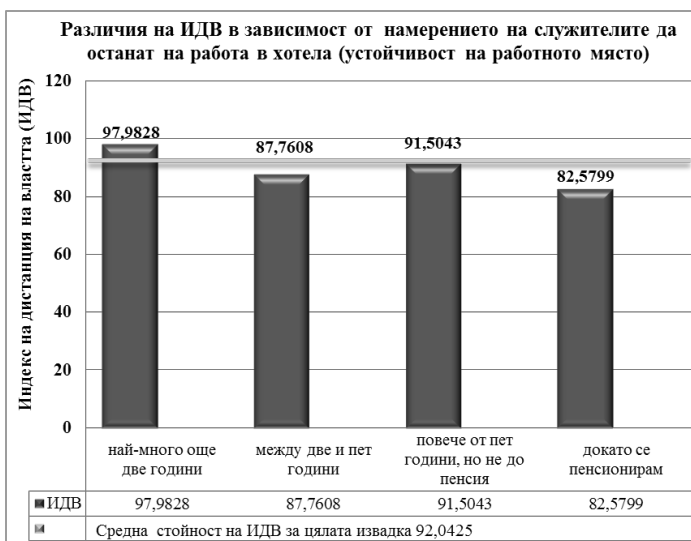
Променлива	Дистанция на властта	
Източник на вариация	F =	p =
Продължаваща организационна отдаденост на служителите (готовност за оставане на работа в хотела в дългосрочен план)	8.149	0.000

Различия на ИДВ в зависимост от ПОО на служителите в хотелите

Потвърдена е предполагащата зависимост между ПОО и ИДВ на служителите в изследваните хотели ($F = 8,149$; $p = 0,000$). Откриват се доказателства за наличие на зависимост между двете променливи, защото p е по-малко от 0,05 (Виж резултатите от Таблица 1). Диференциацията между най-високата стойност на ИДВ (97,9828) при служителите с ниска отдаденост за продължителност на работа (отговор 1: ще работя в този хотел най-много още две години) и най-ниската стойност на ИДВ (82,5799) при групата служители с много висока отдаденост за продължителност на работа (отговор 4: ще работя в този хотел докато се пенсионирам) е 15,4 пункта .

Резултатите на ИДВ показват, че съществува ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от нарастване на отдадеността на служителите за продължаване на работата в хотела. Поддредането на стойностите на четирите вариации (с едно изключение) потвърждава предположението, че с нарастване на ПОО на служителите за работа в хотела равнището на ИДВ ще намалява. Единственото „изкривяване“ на тенденцията е свързано с факта, че стойността на ИДВ (91,5043) на служителите с висока отдаденост (отговор 3: ще работя в този хотел повече от пет години, но не и до пенсия) е по-висока с 3,7435 пункта от стойността на ИДВ (87.7608) на служителите със средна отдаденост (отговор 2: ще работя в този хотел между две и пет години).

Получените резултати показват значими разлики на равнището на ИДВ при всичките четири групи служители с различна степен на отдаденост към продължителността на работата в хотела: служители с ниска отдаденост за продължителност на работа (ИДВ= 97,9828), служители със средна отдаденост за продължителност на работа (ИДВ = 87,7608); служители с висока отдаденост за продължителност на работа (ИВД = 91,5043), служители, с много висока отдаденост за продължителност на работа (ИДВ =82,5799). Установената диференциация на ИДВ в зависимост от равнището на ПОО, показва, че служителите, които изпитват нагласа за ниска отдаденост за продължителна работа в хотела демонстрират значително по-високо равнище на ИДВ, в сравнение със служителите, които изпитват нагласа за по-висока продължаваща отдаденост на хотела.



Фиг. 3. Различия на ИДВ в зависимост от равнището на продължаваща организационна отдаденост на служителите на хотела

(готовност за оставане на работа в хотела в дългосрочен план)

Fig. 3. Variations in PDI relative to the level of continuance organisational commitment of the hotel staff (willingness to remain in the hotel in the long term)

Интересно е да се отбележи, че само групата служители с ниска ПОО демонстрира ИДВ (97,9828) по-висок от средната стойност на ИДВ (92,0425) за цялата извадка.

Полученият резултат потвърждава направените от други изследвания изводи за установени зависимости между ДВ и ПОО. Така например културата на висока ДВ, която не насърчава служителите да дават предложения, може да намали чувството на афективна, нормативна и продължаваща отдаденост (Wahab 2010). Установява се модериращ ефект на ДВ върху афективния, продължава-

ващия и нормативния компонент на организационна отдаденост (Singh et al. 2011). Организационната отдаденост намалява под влияние на бюрократичните типове организационна култура в хотелиерството (Sarhana et al., 2020).

ДВ модерира връзката между трите вида организационна отдаденост (афективна, нормативна и продължаваща) и мотивацията на служителите. Тази връзка е по-силна в културите с ниска ДВ в сравнение с културите с висока ДВ т.е. трите вида организационна отдаденост оказват по-силно влияние върху мотивацията на служителите в организации с по-ниска ДВ и по-слабо влияние в организации с по-висока ДВ (Din et al. 2014). Служителите, които работят в култури със сравнително ниско равнище на ДВ, реагират по-благоприятно на връзката между удовлетвореността от заплащането и афективната, нормативната и продължаващата организационна отдаденост, а от това следва намаляване на текучеството. За разлика от тях, служителите от култури с висока ДВ реагират по-малко благоприятно на тази връзка и при тях се установява по-високо текучество (Singh et al. 2011).

ВЗАИМООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ПОО И ТРИТЕ МЕЖДИННИ ПРОМЕНЛИВИ НА ИДВ

Както беше вече посочено в началото на тази статия, ИДВ е съставен от три междинни променливи: равнище на страх на 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. Интерес за по-нататъшния анализ представлява изследването на взаимоотношението между ПОО и отделните съставни променливи на ИДВ. Тази част от проучването беше ориентирана към установяване на определени връзки и зависимости между трите междинни променливи на ИДВ и равнището на ПОО на служителите в изследваните хотели.

Таблица 2
Table 2

Вариации на междинните променливи на ИДВ в зависимост от ПОО на служителите
Variations of intermediate PDI variables relative to employees' continuance organisational commitment

Променливи	Продължаваща организационна отдаденост (готовност за оставане на работа в хотела в дългосрочен план)	
	<i>Cramer's</i> =	S =
Равнище на страх	0,085	0,003
Реален ръководител	0,072	0,084
Предпочитан ръководител	0,065	0,212

Резултатите от табл. 2 показват, че в резултат от направения анализ беше установена само една зависимост между междинната променлива на ИДВ, свързана с наличие на страх при изразяване на несъгласие с прекия ръководител и ПОО на служителите в изследваните хотели (**Cramer's = 0,085, S = 0,05**). В останалите два случая междинните променливи на ИВД отнасящи са до представата на подчинените за реалния стил на вземане на решения от техния ръководител и предпочитанията на подчинените относно стила на вземане на решения от техния ръководител не показаха зависимост с ПОО, тъй като стойностите за S са по-високи от 0,05.

Таблица 3
Table 3

Зависимост между равнището на страх на служителите за изразяване на несъгласие с прекия ръководител и равнището на продължаваща организационна отдаденост към хотела
Relationship between the level of employees' fear of disagreeing with the line manager and the level of continuance organisational commitment to the hotel

Равнище на страх на служителите от изразяване на несъгласие с прекия ръководител	Продължаваща организационна отдаденост (готовност за оставане на работа в хотела в дългосрочен план)				
	Най-много още две години	Между две и пет години	Повече от пет години, но не до пенсия	Докато се пенсионирам	Общо
<i>Много често</i>	46,4%	26,2%	19,8%	7,1%	100%
<i>Често</i>	41,5%	25,6%	22%	10,6%	100%
<i>Понякога</i>	40,4%	31,3%	19,9%	8,3%	100%
<i>Рядко</i>	31%	36%	23,8%	8,8%	100%
<i>Много рядко</i>	25%	33,1%	25%	16,9%	100%

Полученият след статистическата обработка резултат показва слаба по сила положителна зависимост между наличието на страх сред служителите за изразяване на несъгласие с прекия ръководител и равнището на продължаваща организационна отдаденост към хотела. Установена беше тенденцията, че с нарастване на равнището на ПОО на служителите в хотелите намалява равнището на техния страх за изразяване на несъгласие с прекия ръководител.

Резултатите от Таблица 3 показват, че с нарастване на ПОО на служителите в посока от ниска (най-много още 2 години), средна (между 2 и 5 години), висока (повече от 5 години, но не до пенсия) и много висока (докато се пенсионирам), много честото изпитване на страх от изразяване на несъгласие със своя ръководител намалява, съответно както следва: 46,4% при ниска ПОО, 26,2% при средна ПОО, 19,8% при висока ПОО и 7,1% при много висока ПОО. Аналогични са тенденциите, установени и при служителите, които отговарят, че изпитват страх съответно често (41,5% при ниска ПОО, 25,6% при средна ПОО, 22% при висока ПОО и 10,6% при много висока ПОО) или

понякога (40,4% при ниска ПОО, 31,3% при средна ПОО, 19,9% при висока ПОО и 8,3% при много висока ПОО).

Получените резултати и осъщественият анализ потвърдиха допускането направено в подхипотеза 1.1., че равнището на ПОО ще намалява с нарастване на равнището на страх сред служителите.

Както беше вече посочено, в останалите два случая ПОО не показва зависимост с междинните променливи на ИДВ отнасящи са до представата на подчинените за реалния стил на вземане на решения от техния ръководител (*Подхипотеза 1.2 Cramer's = 0,072 s = 0,084*) и предпочитанията на подчинените относно стила на вземане на решения от техния ръководител (*Подхипотеза 1.3 Cramer's = 0,065 s = 0,212*). Установените за S стойности са по-високи от 0,05 и двете подхипотези бяха отхвърлени. (виж таблица 2)

ДИСКУСИЯ

Тази статия прави кратък анализ на взаимоотношението между ПОО и ДВ в хотели в гр. София като се основава на модела на Hofstede. Получените резултати показват наличие на установена зависимост между равнището на ИДВ и ПОО. Приемаме поставената Хипотеза 1. за напълно потвърдена в частта, която допуска, че ИДВ ще се различава значимо в зависимост от ПОО на служителите в изследваните хотели. Откриват се значими разлики на равнището на ИДВ при всичките четири групи служители с различна степен на отдаденост към продължителността на работата в хотела: служители с ниска отдаденост за продължителност на работа (ИДВ = 97,9828), служители със средна отдаденост за продължителност на работа (ИДВ = 87,7608); служители с висока отдаденост за продължителност на работа (ИДВ = 91,5043), служители, с много висока отдаденост за продължителност на работа (ИДВ = 82,5799). Установената диференциация на ИДВ в зависимост от равнището на ПОО, показва, че служителите, които изпитват нагласа за ниска отдаденост за продължителна работа в хотела демонстрират значително по-високо равнище на ИДВ, в сравнение със служителите, които изпитват нагласа за по-висока продължаваща отдаденост на хотела. Диференциацията между най-високата и най-ниската стойност на ИДВ е 15,4 пункта.

Втората част от хипотезата беше свързана с предположението, че с нарастване на ПОО, равнището на ИДВ ще намалява. Приемаме това допускане за частично потвърдено. Получените резултати на ИДВ показаха, че съществува тенденция за намаляването му в зависимост от нарастване на продължаващата организационна отдаденост на служителите за работа в хотела. Подредането на стойностите на четирите вариации (с едно изключение) потвърди предположението, че с нарастване на ПОО на служителите за работа в хотела равнището на ИДВ ще намалява. Единственото изключение е свързано с факта, че стойността на ИДВ (91,5043) на служителите, с висока отдаденост, които смятат да

работят в хотелите повече от пет години, но не и до пенсия е по-висока с 3,7435 пункта от стойността на ИДВ (87,7608) на служителите, със средна отдаденост, които декларират, че ще работят в хотелите между две и пет години.

Получените резултати показват, че само при групата служители с ниска ПОО полученият резултат за ИДВ (97,9828) е по-висок от средната стойност на ИДВ (92,0425) за цялата извадка, докато при останалите три групи служители (със средна, висока и много висока ПОО), получените резултати са по-ниски.

При изследване на взаимоотношението между ПОО и трите междинни променливи на ИДВ: равнище на наличие 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 беше регистрирана само една зависимост – между междинната променлива на ИДВ, свързана с наличие на страх при изразяване на несъгласие с прекия ръководител и ПОО на служителите в изследваните хотели (**Cramer's = 0,085, S = 0,05**). Установена беше тенденцията, че с нарастване на равнището на ПОО на служителите в хотелите намалява равнището на техния страх за изразяване на несъгласие с прекия ръководител.

В останалите два случая междинните променливи на ИДВ, отнасящи се до представата на подчинените за реалния стил на вземане на решения от техния ръководител и предпочитанията на подчинените относно стила на вземане на решения от техния ръководител не показаха зависимост с ПОО, тъй като стойностите за S са по-високи от 0,05.

Установената от нашето проучване тенденция за наличие на зависимост между ДВ и ПОО трябва да бъде внимателно анализирана и осмислена, като се имат предвид получените от предходни проучвания резултати. Повечето от тях приемат организационната отдаденост за един от решаващите фактори за определяне на ефективността, конкурентността и успеха на организациите (Huey Yiing, Zaman Bin Ahmad 2009). Тя гарантира успешното прилагане на организационните политики и планове (Abdul Rashid et al. 2003), постигането на високи организационни резултати и предсказване на текучеството и отсъствията от работа (Gelade, Young 2005; Allen, Meyer 1996), което практически води до повишаване на производителността и качеството на извършваната работа (Gelade, Young 2005; Hackett et al. 2001; Mowday et al. 1982) и благосъстоянието на служителите (Zhu et al. 2011).

Емпирично е доказано, че отдадеността на организацията е свързана с редица фактори като тип и разнообразие на работата, автономията, включена в нея, равнището на отговорност, свързано с длъжността, качеството на социалните взаимоотношения на работното място, заплащането и шансовете за издигане и напредване в организацията (Ригио 2006: 240–241), с определени характеристики на работата като нейната автономия, отговорност, доколко представлява интерес за служителя, яснота на ролята (Bauer et al. 2007:707–

721), с ефективността на служителите и намерението им да напуснат работните места (Yildirim, Deniz, 2014: 751), с тяхната мотивация (Din, et al. 2014, Austen, Zaczny 2015), поддържането на желаните резултати от работата (Acar 2012), с удовлетвореността от заплащането на работата. (Singh et al. 2011). В крайна сметка, служителите, които имат отдаденост към своята организация са по-склонни да работят за постигане на целите на организацията, вярват, че тя е най-доброто място за работа и ясно показват готовността си да останат още дълго време на работа в организацията (Cole-Henderson 2000).

Проведеното от нас проучване има няколко ограничения: първо, то обхваща служители на хотели единствено от гр. София, а не от цялата страна; второ, изследвани са само служители на хотели, а не и техните ръководители; трето, изследването е фокусирано само върху ПОО, без да се изследват другите два компонента на организационна отдаденост: афективен и нормативен; четвърто, изследването на ПОО се осъществява само чрез един айтем, включващ въпрос и четири позиции за отговор, докато при други проведени изследвания са използвани специални въпросници/скали, включващи повече айтеми; пето, проучването е проведено преди започването на пандемията от Ковид-19 и не отразява нейното влияние върху отдадеността на служителите в хотелите. Констатираните ограничители предполагат, нови допълнителни възможности за провеждане на бъдещи проучвания в тази област.

Въпреки че изследването на взаимоотношението между ПОО и ДВ е слабо проучена област в нашата страна, настоящето изследване добавя нова информация, която трябва да стои на вниманието на мениджърите във връзка с осигуряването на оптимална ДВ, която да стимулира ПОО на служителите. Надяваме се, че представените в тази статия резултати ще предизвикат интерес и сред други изследователи в България, които ще анализират сложните взаимоотношения между ДВ и ПОО в туризма. Натрупването на повече информация може да доведе до създаването на нови управленски практики в хотелите. Чрез откриването на подходяща ДВ между ръководители и подчинени, мениджърите могат да постигнат едно оптимално равнище на ПОО на служителите, което да се характеризира със следните три компонента: силно приемане на целите и ценностите на организацията, готовност за полагане на значителни усилия от името на организацията, силно желание да се запази членството в организацията. (Sarhana et al. 2020)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В тази статия беше направен кратък анализ на взаимоотношението между ДВ и ПОО на служителите от хотели в гр. София. Това е все още сравнително нова и малко изследвана проблематика в управлението на човешките ресурси в хотелите на България. Въпреки че в международен контекст има редица проучвания на взаимоотношението между ДВ и организационната отдаденост,

техният брой в туристическата индустрия е крайно недостатъчен. Много е трудно да се направят задълбочени изводи и заключения на базата на оскъдните изследвания по темата. Затова се налага да бъдем особено предпазливи при интерпретирането и обобщаването на получените от нас резултати.

Въпреки това, те могат да помогнат да се разбере по-добре механизмът на ПОО и нейното взаимоотношение с ДВ в хотелиерството, да се предостави на вниманието на мениджърите пространство за размисъл и дискусия относно промяна в модела на управление на човешките ресурси. Предполага се, че хотелите, които притежават култура на висока ДВ, биха могли да я редуцират чрез промяна на управленческите подходи, които да включват намаляване на страха на служителите и трансформация на стила на ръководителите от авторитарен към консултативен и демократичен. Възможно е да се предоставят повече възможности на служителите да изразяват своето мнение, да участват в повече дискусии, да бъдат по-инициативни. По всяка вероятност това ще доведе до засилване на отдадеността на служителите към хотелите, в които работят. Наличието на значима организационна отдаденост, от своя страна, може да повиши стремежа на служителите да демонстрират организационно гражданско поведение, като по този начин надскочат конкретните изисквания на работата и вложат много повече от себе си в организацията.

Въпреки ограниченията си, получените от това проучване резултати допринасят за по-добро разбиране на продължаващата организационна отдаденост и взаимоотношението ѝ с ДВ. По-нататъшното проучване на това взаимодействие може да се превърне в стимулираща област за бъдещи изследвания в туристическите организации. Преди всичко е необходимо провеждането на повече национални и международни проучвания по темата. Нужни са изследвания, които не само ще задълбочат изучаването на организационна отдаденост в туристическата индустрия, но и ще установят доколко съществуват връзки и зависимости между нея и ДВ, която е основна дименсия на културата на туристическите организации.

За да могат да се направят по-категорични изводи и заключения, е необходимо да продължи да се анализира задълбочено взаимоотношението между ДВ и ПОО. Събраната информация може да стимулира създаването на нов подход за по-ефективно управление на хората в хотелите.

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.София: Изток-Запад, 163–201.
- Нелсън, Д. Л., Дж. К. Куик. 2017. Организационно поведение – науката, реалният свят и вие. София: Изток-Запад, 179–181.
- Ригио, Р.Е.2006. Въведение в индустриалната/организационната психология, София:- Дилок, 240–243.
- Харалампиев, К. 2009. Работа с данни в SPSS. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
- Хофстеде, Х.2001. Култури и организации: софтуеър на ума. София: Класика и стил.
- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., J. Johari.2003. The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708–728.
- Acar, A. Z. 2012. Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217–226.
- Ahmed Shah, S. M., M. S. Memon, A. Phulpoto. 2012. The impact of organizational culture on the organizational commitment: A study of faculty members of public sector universities of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 991–1003.
- Allen, N. J., J. P. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J., J. P Meyer. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Al-Matari E. M., O. D. B. Omira. 2015. The mediating effect of organizational commitment on the relationship between organizational culture and organizational performance in public sector: Evidence form KSA. *International Journal of Business and Management Science*.
- Austen, A., B. Zaczny.2015. The role of public service motivation and organizational culture for organizational commitment. *Management*, 19(2), 21–34.
- Bauer, T. N., T. Bodner, B. Erdogan et al. 2007. Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*. 92,3 707–721.
- Becker, H. S. 1960. Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32–42.
- Becker, T. E. 1992. Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232–244.
- Bochner, S., 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.
- Carl, D., V.Gupta, M.Javidan. 2004. Power distance. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 513–563). Thousand Oaks, CA: Sage – ок.
- Clugston, M., B Howell, P. W. Dorfman. 2000. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5–30.

- Cohen, A. 2007. One Nation, Many Cultures A Cross-Cultural Study of the Relationship Between Personal Cultural Values and Commitment in the Workplace to In-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior Cross-Cultural Research, 41, 3, 273–300, Sage Publications.
- Cole-Henderson, B. 2000. Organizational characteristics of schools that successfully serve low-income urban African American students. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 5(1–2), 77–91.
- Din, M.S., M. Bashir, K. U. R. Cheema et al. 2014, The Role of Power Distance in the Relationship between Employee Motivation and Organizational Commitment: A Study on Education Sector of Pakistan, *Journal of Business and Management*, 16, 1. pp. 09–18.
- Dwivedi, S., S.Kaushik, Luxmi. 2014. Impact of organizational culture on commitment of employees: An empirical study of BPO sector in India. *Vikalpa*, 39(3), 77–92.
- Dwyer, D. J., D. C. Ganster. 1991. The effect of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 595–608.
- Erez, M. 2011. Cross-cultural and global issues in organizational psychology. In S. Zedeck (Ed.), – *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 807–854. Washington, DC: American Psychological Association.
- Gelade, G. A., S. Young. 2005. Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 1–22.
- Gokce, B., S. Guney, A. Katrinli. 2014. Does doctors' perception of hospital leadership style and organizational culture influence their organizational commitment?. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(9), 1549–1561.
- Griffeth, R. W., P. W. Horn, S. Gaertner. 2000. A Meta-Analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator test and research implications for the new millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- Farh, J. L., P. C. Earley, S. C. Lin. 1997. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421–444.
- Fischer, R., P. B. Smith. 2006. Who Cares about Justice? The Moderating Effect of Values on the Link between Organisational Justice and Work Behaviour. *Applied Psychology: An International Review*, 55(4), 541–562.
- Hackett, R. D., L. M. Lapierre, P.A. Hausdorf. 2001. Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 392–413.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills et al.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publication.
- 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.
- Huey Yiing, L., K. Zaman Bin Ahmad. 2009. The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86.
- Jackson, T. A., J. P. Meyer, X.-H. (Frank) Wang. 2013. Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84–106.

- Jaros, S. J. 1997. An assessment of Meyer and Allen's (1991) Three Component Model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319–337.
- 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.
- Keltner, D., J.Gruenfield, C.Anderson. 2003. Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265–284.
- Kinicki, A., R. Kreitner. 2003. Organizational behavior: key concepts, skills & best practices: McGraw-Hill/Irwin
- Lok, P., J. Crawford.2004. The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338.
- Manetje, O., N. Martins. 2009. The relationship between organisational culture and organisational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87–111.
- Meyer, J. P., N. J.Allen. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., N. J. Allen, 1997. Commitment in the workplace: Theory, research and application. Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, J. P., N. J. Allen,C.A. Smith. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a threecomponent conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J. P., L. Herscovitch. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P., D. J.Stanley,L. Herscovitch et al. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Meyer, P. J., T. E. Becker,C. Vandenberghe. 2004. Employee commitment and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.
- Meyer, J. P., D.J.Stanley,T.A. Jackson et al. 2012. Affective, normative and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 225–245.
- Moore, J. E. 1998. “Job attitudes and perceptions of exhausted IS/IT professionals: Are we burning out our valuable human resources”, *Proceedings of the 1998 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research*, Boston, MA, pp. 264–273.
- Mowday, R. T., I. W. Porter, R. M. Steers. 1982.Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, L.W. Porter. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Mulder, M. 1977. The Daily Power Game, Leyden: Martinus Nijhoff.
- Organ, D. W. 1988. O.C.B.: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B.M. Staw and L. L. Cummings(Eds). *Research in organizational behavior*, 14, 43–72. Greenwich, CT:JAI Press.
- O'Reilly, C. A., J. Chatman. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.

- Oruh, E. S., C. Dibia. 2020. Employee stress and the implication of high-power distance culture: empirical evidence from Nigeria's employment terrain, - *Employee Relations*, 42, 6, 1381–1400.
- Podsakoff, P. M., S.B. MacKenzie, J.B.Paine et al. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Randall, D. M., D. B. Fedor, C. O. Longenecker. 1990. The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210–224.
- Rashid, M.Z.A., M.Sambasivan, J. Johari. 2003. The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *The Journal of Management Development*, 22 (7/8), 708–729.
- Rayton, B. A. 2006. Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 139–154.
- Reichers, A. E. 1985. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465–476.
- Robbins, S. P., S.P.Robbins. 2008. Organisational behaviour (pp. 574–607). Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia.
- Rowlinson, S. 2001. Matrix organizational structure, culture and commitment: A Hong Kong public sector case study of change *Construction Management & Economic*, 19(7), 669–673.
- Sarhana, N., A. Harbb, F. Shrafata et al. 2020. The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry, *Management Science Letters*, 10, 183–196.
- Silverthorne, C. 2004. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592–599.
- Singh, R. N., M. Bhagat, R. P. Mohanty. 2011. Pay Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Role of Employee's Cultural Values, *Journal of Management*, 37–51.
- Somers, M. J. 1995. A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185–192.
- Wahab, E. 2010. The moderating role of power distance on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment, *5th National Human Resource Management Conference*, 1–10.
- Wang, L., J. W. Bishop, X. Chen et al. 2002. Collectivist orientation as a predictor of affective organizational commitment: A study conducted in China. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(3), 226–239.
- Wasti S. A., Ç. Önder. 2009. Commitment across cultures: progress, pitfalls, and propositions. in H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.) *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Weiner, Y. 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418–428.
- Yildirim, B., A. Deniz. 2014 The relationship between power distance and organizational commitment in primary schools, *Educational Research and Reviews*, 9(19), 750–760.

- 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.
- Zhu, C., G.Devos, Y. Li. 2011. Teacher perceptions of school culture and their organizational commitment and well-being in a Chinese school. *Asia Pacific Education Review*, 12(2), 319–328.

SUMMARY

This article analyses the relationship between power distance and continuance organisational commitment (COC) of hotel staff in Sofia, using the model of G.Hofstede. This is a new and relatively little studied topic in the Bulgarian hotel industry. The results of a recent study covering/including 1234 employees from 61 hotels in Sofia have been used. There was a high similarity between the grossing-up structure and the sample (60% of the registered hotels) at the time of the survey, which makes the results obtained representative of the hotels in Sofia. A one-factor variance analysis was used to examine the differences in the power distance index (PDI) depending on the level of continuance organisational commitment of the employees, on the basis of which the comparisons are made. A correlation analysis has been used to establish the dependencies between the continuance organisational commitment of employees and the three PDI intermediate variables (level of employees' fear to express disagreement with their manager, employees' understanding of the style of their real manager and employees' preferences about the style of their desired manager).

The assumption (Hypothesis 1) that the continuance organisational commitment of employees has a significant impact on the level of power distance index in the hotels surveyed has been confirmed (**F= 8,149; P= 0,000**). A trend has been identified whereby, with an increase in the level of COC of employees, the level of power distance is reduced. The results showed significant differences in the level of PDI in the four groups of employees with different COC surveyed, where the differentiation between the highest PDI value (COC employees who will work at the hotel for at least 2 more years) and the lowest PDI value (COC employees who will work at the hotel until retirement) is 15,4 points. (See Figure 3).

The correlation analysis carried out between the level of COC and the three intermediate variables of the PDI identified only one dependency (*sub-hypothesis 1.1*) – between the level of COC and the level of fear among employees when expressing disagreement with the line manager in the hotels studied. (See Table 2). The assumption that an increase in the level of COC will lead to a decrease in the level of fear among employees was confirmed. The results show that there is a little dependence between COC and the level of fear among employees of expressing disagreement with their manager, which follows the trend increasing COC levels to lead to decreasing levels of fear among employees. (See Table 3).

In the remaining two cases, COC did not show any dependency between the PDI intermediate variables referring to the perception of the subordinate staff about the real decision-making style of their manager (*sub-hypothesis 1.2*) and the preferences of the subordinates about the decision making style of their manager (*sub-hypothesis 1.3*). The S-values established are higher than 0,05 and both sub-hypotheses have been rejected. (See Table 2).

The results of this study may lead to the creation of new human resource management practices in the hotels in Sofia. Understanding the specificities of the relationship between power distance and COC of employees can become a promising approach to streamlining the performance and efficiency of hotel employees.