

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

---

РАЗЛИЧИЯ НА ИНДЕКСА НА ДИСТАНЦИЯТА НА ВЛАСТТА  
В ЗАВИСИМОСТ ОТ ИЗСЛЕДВАНИ ДЕМОГРАФСКИ  
ПРИЗНАЦИ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ОТ ХОТЕЛИ  
В ГРАД СОФИЯ

РУМЕН МИНКОВСКИ

*Катедра География на туризма*

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

*Rumen Minkovski.* DIFFERENCES IN THE POWER DISTANCE INDEX ACCORDING TO SURVEYED DEMOGRAPHICS OF HOTEL STAFF IN THE CITY OF SOFIA

This article analyses the differences in the Power Distance Index according to the demographics of hotel staff surveyed in Sofia. At the outset, the nine studied demographic characteristics of the employees were presented and the concept of power distance was defined. The differences in the power distance index are then analysed according to the demographic characteristics of the employees surveyed. Hofstede's experimental model of organisational culture was used in the analysis. The research question addressed is whether there is a correlation between the demographic characteristics of employees (gender, age, education, tourism education, work experience, duration of hotel work, position occupied, hotel size, and hotel category) and the power distance index, and to what an extent the demographic characteristics of the employees have a significant impact on the level of the power distance index in the hotels studied. The discussion on the results obtained aims to explain the established dependencies between the demographic characteristics of employees (age, duration of work in the hotel, size of the hotel and category of the hotel) and the power distance index. Some possible implications for the hotel human resources management are considered.

*Keywords:* Power Distance, Demographics of employees, Human Resource Management, Hospitality Industry.

## УВОД

Тази статия прави анализ на различията на дистанцията на властта (ДВ) в зависимост от демографските признаци на служителите (ДПС) от хотели в гр. София. Търси се отговор на изследователския въпрос – съществува ли взаимовръзка между ДПС и ДВ в проучваните хотели. На базата на получените резултати се осъществява дискусия, като е направен опит да бъдат обяснени установените зависимости и влияния между ДПС и ДВ в хотели в гр. София. Актуалността и значимостта на изследвания проблем са свързани с установяване на конкретни ефекти, възникващи в резултат от взаимодействието между ДВ и ДПС. Тези ефекти могат да се превърват в предизвикателство както за работодателите, така и за служителите. Те стават още по-значими за туристическата индустрия в условията на кризата, породена от пандемията от Ковид-19 и последвалата икономическа стагнация в сектора.

Актуалността на разработката се подсилва и от факта, че изследването, познаването и създаването на подходяща ДВ между ръководители и подчинени, съобразено с техните демографски признаци, има важно значение за пълноценното функциониране на хотелите. Ограниченият трудов пазар все по-често налага в хотелиерството да се използва персонал с профил, отговарящ не напълно на изискванията на изпълняваната длъжност. Познаването на демографските признаци на служителите може да предотврати неефективно управление на човешките ресурси чрез създаване от ръководителите на адекватен модел за регулиране на съществуващата дистанция на властта на работното място. В крайна сметка, чрез ефективно управление на ДВ, основано на познаване на демографските характеристики на служителите, може да се създаде благоприятна среда, в която те да осъществят пълния си потенциал и по такъв начин да бъдат постигнати целите на хотела. Измерването, разбирането и регулирането на дистанцията на властта, съобразно демографските признаци на служителите може да се превърне в надежден подход за ефективно и ефикасно управление на служителите в хотелите.

**Изследвани демографски признаци на служителите:** в настоящата статия са изследвани 9 демографски признака на служителите: продължителност на работа в хотела, общ трудов опит, размер на хотела (общ брой работещи в него), образование, образование по туризъм, пол, възраст, заемана длъжност, категория на хотела (брой звезди).

**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). Терминът ДВ е въведен за първи път от М. Mulder през 70-те години на XX век. 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).

Съществуват много и най-разнообразни определения за ДВ (House et al., 2004; Javidan et al., 2006; Нелсън и Куик, 2017; Oruh&Dibia, 2020), но за целите на настоящото проучване ние приемаме дефиницията на Hofstede, който определя ДВ между ръководител и подчинен като разлика между степенята, в която ръководителят може да определя поведението на служителя, и степенята, в която последният може да определя поведението на ръководителя си (Hofstede, 2001), и като степенята, в която по-слабите членове на институции и организации очакват и приемат неравното разпределение (Хофстеде, 2001).

## МЕТОДИ НА ИЗСЛЕДВАНЕ

В статията се представят резултати от установени зависимости между ДВ и ДПС в хотели в София. Проведено е емпирично проучване, като е използван моделът на Hofstede (Hofstede, 1980, 2001). Обект на проучване са служители на хотели в София, а предмет на изследването са различията на ИДВ в зависимост от ДПС в тези хотели. Основната цел е анализиране на зависимостите между ДВ и ДПС в изследваните хотели.

Основните задачи, поставени в тази разработка са свързани с:

- Дефиниране на същността на ДПС и ДВ;
- Установяване на възможни последици за управлението на човешките ресурси в хотелите в София, свързани със зависимостите между ДВ и ДПС.

ДПС са операционализирани в изследването чрез девет променливи:

**Променлива 1:** Продължителност на работа в хотела. Емпиричният индикатор, с който се измерва е следният: От колко време работите в този хотел?

- от няколко месеца до една година 1
- между една и две години 2
- между две и пет години 3
- между пет и десет години 4
- повече от десет години 5

**Променлива 2:** Общ трудов опит. Емпиричният индикатор, с който се измерва е следният: Какъв е общият Ви трудов стаж (в години)?

- до 1 година 1
- от 2 до 3 години 2
- от 4 до 5 години 3
- от 6 до 10 години 4
- от 11 до 20 години 5
- 21 и повече години 6

**Променлива 3:** Размер на хотела (общ брой работещи). Емпиричният индикатор, с който се измерва е следният: Какъв е общият брой на работещите във Вашия хотел?

- до 10 човека 1
- от 11 до 25 човека 2
- от 26 до 50 човека 3
- от 51 до 100 човека 4
- от 101 до 250 човека 5
- над 250 човека 6

**Променлива 4:** Образование на служителите, работещи в хотела. Емпиричният индикатор, с който се измерва е следният: Каква завършена образователна степен имате?

- начално 1
- основно 2
- средно 3
- полувисше( висше–специалист) 4
- висше – бакалавър 5
- висше – магистър 6
- по-високо от висше ( доктор, специализация) 7

**Променлива 5:** Образование по туризъм на служителите, работещи в хотела. Емпиричният индикатор, с който се измерва е следният: Имате ли завършено образование в областта на туризма?

- да 1
- не 2
- уча в момента 3

**Променлива 6:** Пол на служителите, работещи в хотела..... Емпиричният индикатор, с който се измерва е следният: Вашият пол?

- мъж 1
- жена 2

**Променлива 7:** Възраст на служителите, работещи в хотела. Емпиричният индикатор, с който се измерва е следният: Вашата възраст?

- до 20 години 1
- 21–30 години 2
- 31–40 години 3
- 41–50 години 4
- 51–60 години 5
- 61 и повече години 6

**Променлива 8:** Заемана длъжност от служителите, работещи в хотела. Емпиричният индикатор, с който се измерва е следният: Длъжност, която заемате в момента?

- Служители на фронтофис (портиер, пиколо, лифтбой, администратор, рецепционист) 1
- Служители в търговска зала (сервитьор, барман) 2
- Служители в хотелско домакинство (камериерка и старша камериерка) 3
- Служители с административни функции (офис секретар асистент мениджър); 4
- Служители с експертни функции (специалисти „бизнес услуги“, „маркетинг“, „човешки ресурси“, „счетоводство“) 5
- Служители „техническа поддръжка“ 6
- Служители в кухня (,,главен готвач“, „готвач“, „помощник-готвач“) 7
- Служители „охрана“ 8

**Променлива 9:** Категория на хотела (брой звезди), в който работят служителите. Емпиричният индикатор, с който се измерва е следният: Колко звезди е хотела, в който работите?

- една звезда 1
- две звезди 2
- три звезди 3
- четири звезди 4
- пет звезди 5

Конструктът ДВ е операционализиран чрез следните три междинни променливи:

**Променлива 1:** Равнище на наличие на страх у 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 ръководителите<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> 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. Впоследствие е възприета идеята на R.Likert за

• **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 вземане 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 реализиране на решението, независимо дали е в съответствие с дадените от подчинените съвети.

• **Ръководител 4** (демократичен): 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):  $ИДВ = 135 - 25 \times (\text{средната стойност на променлива 1}) + \% (\text{сумата на възприемащите своя пряк ръководител като Ръководител 1 и Ръководител 2}) - \% (\text{респондентите, които предпочитат да работят с Ръководител 3})$  (Hofstede, 1980). В тази формула числата 135 и 25 са константни величини, а останалите стойности се получават въз основа на събраните емпирични данни от отговорите на предложения на респондентите въпросник.

В настоящата статия поставяме за проверка една хипотеза с общо девет подхипотези.

#### ***Хипотеза 1:***

Демографските признаци на служителите (пол, възраст, образование, образование по туризъм, трудов опит, продължителност на работа в хотела, заемана длъжност, размер (общ брой на работещите в хотела), категория на хотела (брой звезди) оказват значимо влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели.

**Подхипотеза 1.1.** Полът на служителите оказва значимо влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Предполагаме, че жените ще покажат по-ниско равнище на ИДВ в сравнение с мъжете.

---

обозначаване на четирите типа ръководители като: автократичен, патерналистичен, консултативен и демократичен.

**Подхипотеза 1.2.** Възрастта на служителите оказва значимо влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастването на възрастта ще намалява равнището на ИДВ.

**Подхипотеза 1.3.** Образованието на служителите оказва значимо влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Предполагаме, че с повишаване на образователния ценз ще намалява равнището на ИДВ.

**Подхипотеза 1.4.** Образованието по туризъм на служителите оказва значимо влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Допускането е, че служителите, които имат завършено образование по туризъм ще имат по-ниско равнище на ИДВ, в сравнение с тези, които нямат или учат в момента.

**Подхипотеза 1.5.** Трудовият опит на служителите оказва значимо влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Предполагаме, че служителите с по-малък трудов опит ще покажат по-високо равнище на ИДВ в сравнение с тези с по-голям трудов опит.

**Подхипотеза 1.6.** Продължителността на работа на служителите оказва значимо влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастването на продължителността на работа на служителите в хотела равнището на ИДВ ще намалява.

**Подхипотеза 1.7.** Заеманата длъжност от служителите оказва значимо влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Предполагаме, че заемането на по-високостояща длъжност ще редуцира равнището на ИДВ. Очакваме да бъдат регистрирани по-високи стойности на ИВР при изследваните лица на изпълнителски позиции за разлика от тези на супервайзорски или мениджърски позиции.

**Подхипотеза 1.8.** Размерът на хотелите (общия брой на работещите в тях служители) оказва значимо влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Допускането е, че служителите, които работят в хотели с по-малък брой служители ще имат по-ниско равнище на ИДВ, в сравнение с тези, които работят в хотели с по-голям брой служители.

**Подхипотеза 1.9.** Категорията на хотела (брой звезди) оказва значимо влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Допускането е, че служителите, които работят в хотели от по-ниска категория (по-малък брой звезди) ще имат по-ниско равнище на ИДВ, в сравнение с работещите в хотели с от по-висока категория (по-голям брой звезди).

Отправна точка за обосноваване на поставената за изследване хипотеза е разбирането, че съществува зависимост между ДПС и равнището на ИДВ в изследваните хотели. Това твърдение се формулира в контекста на следната по-обща схема на разсъждения: служителите в хотелите се различават по пол, възраст, образование, завършено образование в областта на туризма, трудов опит, продължителност на работа в хотела, заемана длъжност, размер (общ брой на работещите в хотела), категория на хотела (брой звезди). Допускаме, че

тези различия ще диференцират ИДВ по определен начин, като или ще повишават ДВ (ще нараства) или ще я редуцират (ще намалява).

Резултати от предишни изследвания установяват наличие на определени различия на ИДВ в зависимост от ДПС (Силгиджиян и др., 2007; Давидков, 2009; Карабельова, 2011; Давидков, 2019). Затова въз основа на констатациите от миналите изследвания и наличната теория допускаме, че ДПС от хотелите в София ще оказва влияние върху ДВ, като я диференцира по определен начин.

Ще смятаме хипотезата за потвърдена, ако са налице доказателства за наличие на зависимост между изследваните променливи. За изследване на различията е използван еднофакторен дисперсионен анализ. За установяване на зависимостта между изследваните явления се използват  $p$ -значимост (търсят се стойности на  $p$ , по-малки от 0,05) и  $F$ -тест. Чрез използването на  $F$  и  $p$  се преценява съществува или не съществува зависимост между ДПС и равнището на ДВ. Въз основа на резултатите, получени при еднофакторния дисперсионен анализ, се правят съответните сравнения.

Анализът на отделните демографски признаци се основава на едномерни разпределения, като е използвана дескриптивна (описателна) статистика.

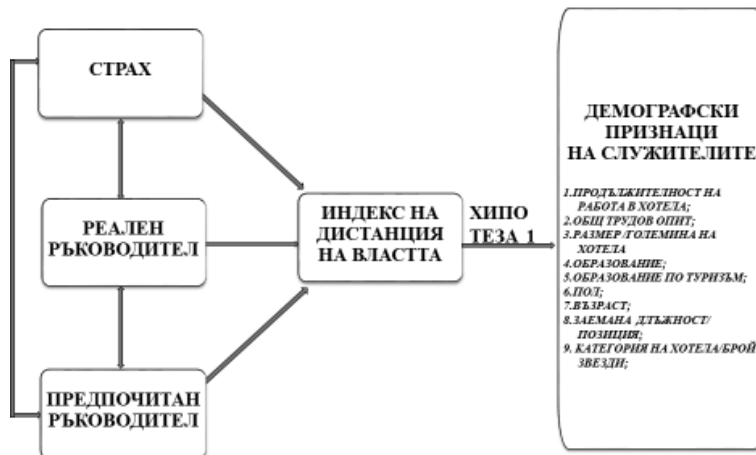
Независимата променлива в това изследване е свързана с ДПС, а зависимата променлива е ДВ.

Ще приемем, че Хипотеза 1 с нейните девет подхипотези е потвърдена, ако при взаимоотношението между ДПС и ИДВ според значимостта на  $F$ -теста и силата на  $p$  на еднофакторния дисперсионен анализ се потвърди наличието на зависимост. За проверка на поставената хипотеза е използвана получената информация от проведеното от нас емпирично изследване „Организационна култура на хотелите в София (Минковски, 2017), представена в таблиците и фигурите на тази статия. Проучването е проведено в периода 2016–2017 г. и в него са обхванати 1234 служители от 61 хотела в София. Хотелите са различни по категория (брой звезди) и размер (брой на работещите в тях служители). Обхванати са 61 обекта, което представлява 60% от регистрираните хотели в София към момента на провеждане на проучването. Установено е високо сходство между структурата на генералната съвкупност и извадката, което прави получените резултати представителни за хотелите в София към момента на проучването. За целите на изследването е разработен специален въпросник за служители на хотелите, като са използвани част от въпросите, представени в оригиналния въпросник на автора (Hofstede, 1980, 2001) и са добавени няколко допълнителни въпроса, които се отнасят до спецификата на работата на служителите в хотелите.

В ролята на анкетьори участваха студенти от четвърти курс специалност „Туризмъ”, които получиха специално обучение за работата си на терен в хотелите, в които беше проведено проучването. В малките хотели бяха анкетирани всички служители, в средните – от 10 до 24, а в големите – от 25 до 35 човека от списъчния състав на персонала. Към участниците в изследването бяха пре-

дядени две основни изисквания: а) да имат трудов договор с хотела; б) да са служители от по-ниските етажи на организационната структура. Получените от изследването данни са обработени със статистическия пакет SPSS 21.0.

На фиг. 1 е представена концептуална рамка на изследването. Изследват се зависимостите между ИДВ и различните ДПС (Хипотеза 1).



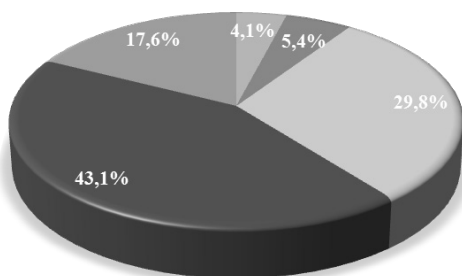
Фиг. 1. Концептуална рамка  
Fig. 1: Conceptual framework

## РЕЗУЛТАТИ

### Демографски признаци на изследваните служители

#### 1. Структура на изследваните лица според категорията на хотела.

Разпределение на анкетираните лица според категорията на хотела



■ Една звезда ■ Две звезди ■ Три звезди ■ Четири звезди ■ Пет звезди

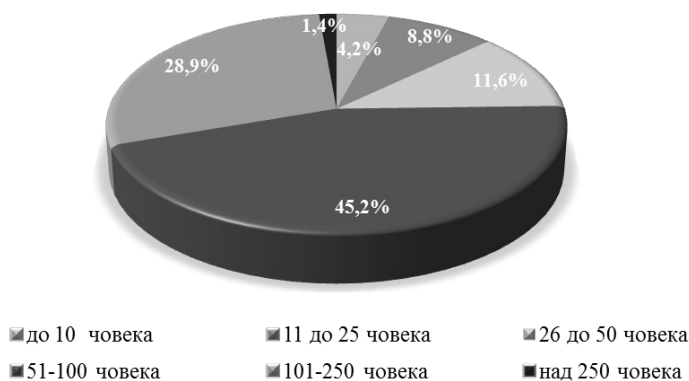
Фиг. 2. Структура на изследваните лица според категорията на хотела

Fig. 2. Structure of persons surveyed by hotel category

Както се вижда от фиг. 2 с най-висок дял са заетите в четиризвездните хотели (43,1%), следвани от изследваните лица, служители на тризвездни хотели (29,8%) и работещите в петзвезди хотели (17,6%). Най-нисък е дялът на заетите в нискокатегорийни хотели – двузвездни (5,4%) и еднозвездни (4,1%). Полученият резултат не съответства напълно на извадката на обхванатите в изследваното хотели: хотели с една звезда – 10%; хотели с две звезди – 11,5%; хотели с три звезди – 31,2%; хотели с четири звезди – 36,1%; хотели с пет звезди – 11,5%. Дялът на изследваните лица, работещи в четири и петзвездни хотели е малко по-висок от дела на проучените обекти, при тризвездните хотели двата дяла са почти равни, а при еднозвездните и двузвездните хотели дялът на изследваните лица е по-нисък в сравнение с този на хотелите. Въпреки установеното несъответствие, може да се приеме, че различието между категорията на изследваните хотели и изследваните служители не е толкова значимо.

2. Структура на изследваните лица според размера на хотела (общ брой на работещи в него служители).

Разпределение на анкетираните лица според общия брой на работещите в хотела

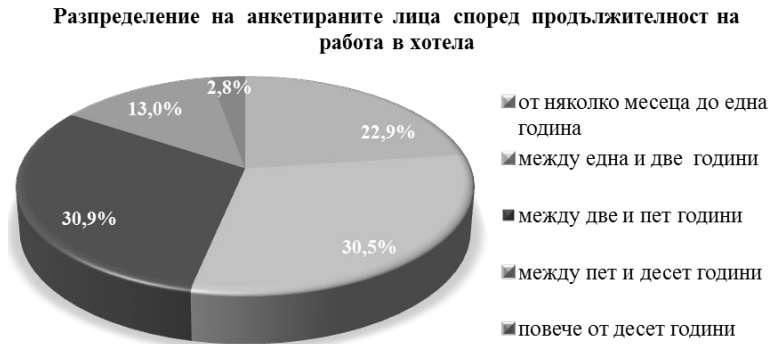


Фиг. 3. Структура на изследваните лица според размера на хотела (общ брой на работещи в него служители)

Fig. 3. Structure of persons surveyed according to the size of the hotel (total number of staff working in the hotel)

Резултатите от фиг. 3 показват, че с най-висок дял са заетите в хотели с общ брой служители между 51 и 100 човека (45,2%), следвани от изследваните лица, работещи в хотели с общ брой служители от 101 до 250 човека (28,9%) и от служители в хотели с общ брой персонал от 26 до 50 човека (11,6%). Най-нисък е дялът на заетите в хотели с общ брой служители от 11 до 25 човека (8,8%), на изследваните лица, работещи в хотели с общ брой до 10 служители (4,2%) и на работещите в хотели с персонал над 251 служители (1,4%). Възможно е да се приеме, че установената структура на изследваните лица според размера на хотела (общ брой на работещи в него служители) съответства в голяма степен на разпределението на категорията (брой звезди) на изследваните хотели.

### 3. Структура на изследваните лица според продължителността на работа в хотела.



Фиг. 4. Структура на изследваните лица според продължителност на работа в хотела  
Fig. 4. Structure of persons surveyed according to continuous work in the hotel

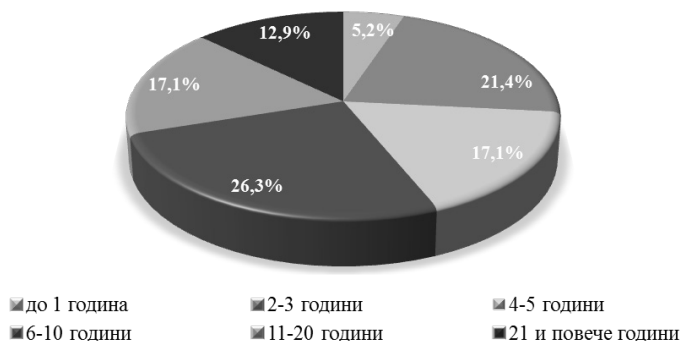
Забелязват се (фиг. 4) следните структурни особености на персонала според продължителността на работа в хотела. С най-висок дял са служителите с продължителност на работа в хотелите между две и пет години (30,9%), следвани от изследваните лица със заетост на работа между една и две години (30,5%) и от служителите, работещи в хотели от няколко месеца до една година (22,9%). Най-нисък е дялът на заетите, които работят в хотелите между пет и десет години (13%) и на служителите, работещи в хотелите повече от десет години (2,8%).

Установената структура, свързана с продължителността на работа на служителите може да се определи като благоприятна за функционирането на изследваните хотели. Тя посочва стабилност на работната сила: 77,1% от персонала декларира продължителност на работа в хотелите над една година срещу 22,9% от служителите, които посочват, че имат трудов стаж в хотелите до 1 година. Регистрираното съотношение е приблизително 4 към 1. Полученият резултат може да се разглежда като гаранция за значима стабилност на работната сила, която вероятно е свързана и с по-висока удовлетвореност от работата, по –ниско текучество и отсъствия, и като цяло, с по-високо качество на работната сила в изследваните хотели.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> В теорията на управлението на човешките ресурси се обособява т.нар. **Индекс за стабилност на работната сила (Ист)**. Той се определя като съотношение между броя на заетите с трудов стаж в организацията над една година (БЗ+1) и броя на заетите с трудов стаж в организацията под една година (БЗ-1) към определен момент, уможено по 100:  $Ист = \frac{БЗ+1}{БЗ-1} \times 100$ . (Ведър, 2014, с. 30) В конкретния случай на нашето проучване 283 служители имат трудов стаж в хотелите до 1 година, а 951 човека работят в тях над 1 година. Заместването във формулата показва, че Индекса на стабилност на работната сила в изследваните хотели е 336. ( $951 : 283 = 3,36 \times 100$ ).

#### 4. Структура на изследваните лица според техния трудов опит.

Разпределение на анкетираните лица според техния трудов опит

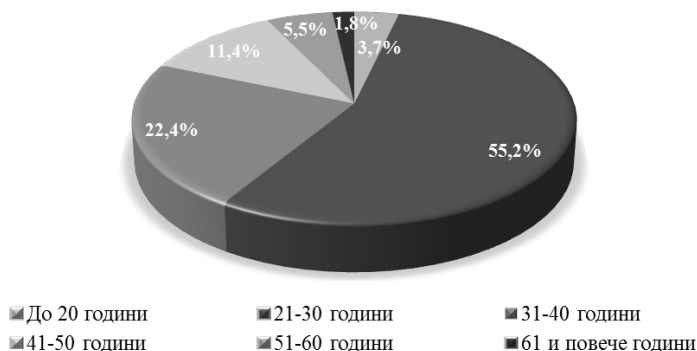


Фиг. 5. Структура на изследваните лица според техния трудов опит  
Fig. 5. Structure of persons surveyed according to their work experience

Резултатите от фиг. 5 показват, че с най-висок дял са заетите с общ трудов опит между шест и десет години (26,3%), следвани от изследваните лица с общ трудов опит между две и три години (21,4%), работещите в хотели с общ трудов опит между четири и пет години (17,1%) и между единадесет и двадесет години (също 17,1%). Най-нисък е дялът на служителите с общ трудов опит над двадесет и една години (12,9%), и на заетите с общ трудов опит до една година (5,2%). Установената структура, свързана с трудовия опит на персонала, може да се определи по-скоро като благоприятна: повече от половината от служителите (56,3%) имат трудов опит над шест години и само 5,2% от заетите имат общ трудов опит до една година. Големият дял на служители с многогодишен трудов опит вероятно предполага наличие на професионализъм и добра квалификация, което може да се разгледа като гаранция за по-високо качество на предлаганата от хотелите услуга.

#### 5. Структура на изследваните лица според тяхната възраст.

Разпределение на анкетираните лица според възрастта



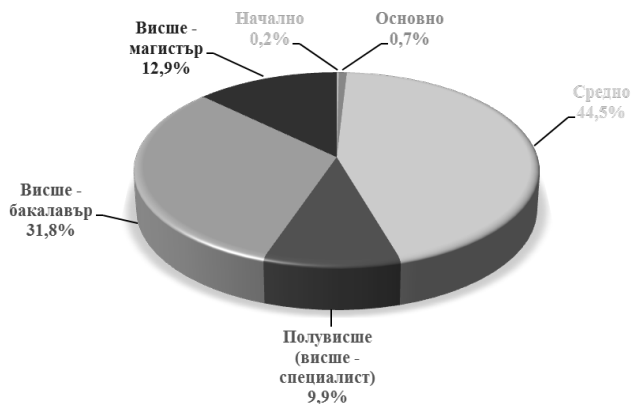
Фиг. 6. Структура на изследваните лица според тяхната възраст  
Fig. 6. Structure of persons surveyed according to their age

Както се вижда от Фигура 6 с най-висок дял (повече от половината) са заетите в хотелите на възраст между 21 и 30 години (55,1%), следвани от изследваните лица на възраст от 31 до 40 години (22,4%) и служителите на възраст от 41 до 50 години (11,4%). Най-нисък е дялът на заетите служители на възраст от 51 до 60 години (5,5%), на изследваните лица на възраст до 20 години (3,7%) и на работещите на възраст над 61 години (1,8%).

Установената структура, свързана с възрастта на персонала в изследваните хотели, може да се определи като благоприятна: преобладават предимно млади служители (81,2% от общия персонал на хотелите е на възраст до 40 години), докато дялът на служителите в предпенсионна възраст над 61 година е изключително нисък (едва 1,8%). Установеният резултат, свързан с възрастта на персонала може да се посочи като важно стратегическо предимство на изследваните хотели.

## 6. Структура на изследваните лица според тяхната образователна степен.

Разпределение на анкетираните лица според образователна степен



Фиг. 7. Структура на изследваните лица според тяхната образователна степен

Fig. 7. Structure of persons surveyed according to their degree of education

Забелязват се (фиг. 7) следните структурни особености на персонала според неговия образователен ценз. С най-високи дялове (почти еднакви) са служителите с висше образование – 44,7% (бакалавър (31,8%) и магистър (12,9%) и със средно образование – 44,5%. След тях са изследваните лица с полувисше (висше-специалист) образование (9,9%). Пренебрежимо малък е дялът на заетите с по-ниско от средно образование (0,9%), който се разпределя между служители с основно (0,7%) и начално (0,2%) образование. Установената структура, свързана със степента на завършеното образование на служителите, може да се определи по-скоро като благоприятна: преобладават специалистите с по-високо от средно образование – повече от половината

от изследваните лица (54,6%), а дялът на служителите с по-ниско от средно образование е изключително нисък (0,9%). По всяка вероятност полученият резултат може да се разглежда като основание за по-високи постижения в трудовото изпълнение на служителите и подобро качество на предлаганата в хотелите услуга.

#### 7. Структура на изследваните лица според тяхното образование по туризъм.

Разпределение на анкетираните лица според образованието по туризъм

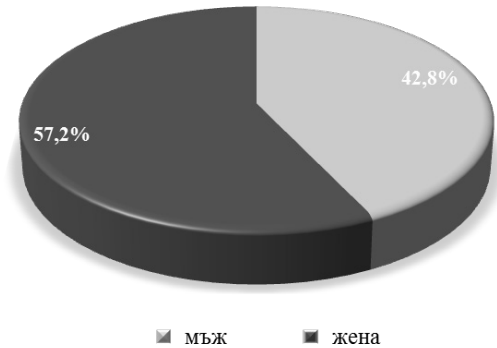


Фиг. 8. Структура на изследваните лица според тяхното образование по туризъм  
Fig. 8. Structure of persons surveyed according to their tourism education

Както се вижда от фиг. 8 с най-висок дял (повече от половината) са служителите, които нямат завършено образование по туризъм (51,6%), следвани от изследваните лица, които имат завършено образование по туризъм (36,4%). Най-нисък е дялът на заетите, които учат туризъм в момента на провеждане на проучването (12%). Установената структура, свързана със завършеното образование по туризъм на служителите, може да се определи като не особено благоприятна – повече от половината от служителите нямат завършено образование по туризъм, а само малко над 1/3 от заетите са със специално образование по туризъм (36,4%). Това поставя на изпитание ефективността на работата на служителите и може да бъде евентуална причина за определени слабости при изпълнението на трудовите задължения.

## 8. Структура на изследваните лица според техния пол.

Разпределение на анкетираните лица според пола

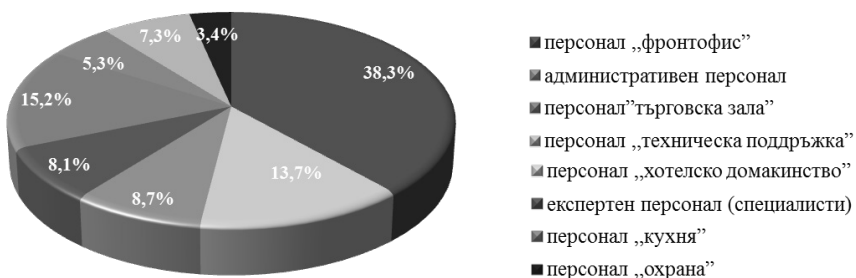


Фиг 9. Структура на изследваните лица според техния пол  
Fig 9. Gender structure of persons surveyed

Резултатите от фиг. 9 показват, че попадналите в извадката на проучването жени са с по-висок дял (57,2%) от този на мъжете (42,8%). Установената структура, свързана с пола на служителите (приблизително съотношение 3:2 в полза на жените), може да се определи като сравнително благоприятна с оглед на разпределението на персонала по работни позиции и организационни звена, което вероятно се отразява ефективно на функционирането на хотелите.

## 9. Структура на изследваните лица според заеманата длъжност/работната позиция в хотела

Разпределение на анкетираните лица според заеманата длъжност/работната позиция



Фиг. 10. Структура на изследваните лица според заеманата длъжност/работната позиция в хотела

Fig. 10. Structure of persons surveyed according to their working position in the hotel

Забелязват се (фиг. 10) следните структурни особености на персонала според заеманите работни позиции в хотелите. С най-висок дял (38,3%) са служи-

телите, работещи на фронтофис (портиер, пиколо, лифтбой, администратор), следвани с повече от два пъти по-малка тежест (15,2%) от служителите, които работят в търговска зала (сервитьор, барман) и персонал, работещ в хотелско домакинство (камериерка и старша камериерка) – 13,7%. На следващо място се нареждат групи персонал, които се разпределят почти равномерно: административен персонал (офис секретар, асистент мениджър); – 8,7%, експертен персонал (специалисти „бизнес услуги“, „маркетинг“, „човешки ресурси“, „счетоводство“) – 8,1% и персонал „техническа поддръжка“ – 7,3%. Най-нисък е делът на заетите, които работят в кухнята (главен готвач, готвач, помощник-готвач) – 5,3%, и на персонала осъществяващ охрана – 3,4%.

Установената структура, свързана със заеманите от служителите длъжности, може да се определи като благоприятна с оглед на изграждането на организационната структура и ефективното функциониране на хотелите.

### *Дистанция на властта*

ИДВ от проучването на хотелите в София е 92,0425. Той беше получен след като изчислихме резултатите от трите променливи и въведохме установените стойности във формулата по следния начин: ИДВ = 135 – 25 x 2,8063 (средна стойност на променливата страх) + 66 (това е процентът на анкетираните, възприемащи своя пряк ръководител като Ръководител 1 + Ръководител 2) – 38,8 (това е процентът на респондентите, които предпочитат да работят с Ръководител 3).

### *Различия на ИДВ в зависимост от ДПС*

Таблица 1

Table 1

Различия на ИДВ в зависимост от изследваните демографски признаци на служителите  
PDI differences relative to the demographic characteristics of the employees surveyed

Променливи Източник на вариация	Дистанция на властта	
	F =	p =
Пол	0,061	0,804
<b>Възраст</b>	<b>2,653</b>	<b>0,021</b>
Трудов опит	1,320	0,253
<b>Продължителност на работа в хотела</b>	<b>3,452</b>	<b>0,008</b>
Заемана позиция/ длъжност	1,226	0,245
<b>Размер на хотела (общ брой работещи)</b>	<b>15,204</b>	<b>0,000</b>
<b>Категория на хотела (брой звезди)</b>	<b>41,084</b>	<b>0,000</b>
Образование по туризъм	3,267	0,432
Образование	1,129	0,343

Резултатите от приложения еднофакторен дисперсионен анализ (табл. 1) показват, че в четири от разгледаните девет случая на взаимоотношение между ДПС и ИДВ има зависимост (възраст, продължителност на работа в хотела, размер на хотела, категория на хотела), а в останалите пет случая (пол, трудов опит, заемана позиция/длъжност, образование и образование по туризъм) няма такава.

Потвърдени са зависимостите между възрастта на служителите и равнището на ИДВ ( $F = 2,653$ ;  $p = 0,021$ ), между продължителността на работата на служителите в хотела и равнището на ИДВ ( $F = 3,452$ ;  $p = 0,008$ ), между размера на хотела (общия брой на работещите в него служители) и равнището на ИДВ ( $F = 15,204$ ;  $p = 0,000$ ), между категорията на хотела (брой звезди) и равнището на ИДВ ( $F = 41,084$ ;  $p = 0,000$ ). При тези случаи се откриват доказателства, за наличие на зависимост между изследваните променливи, защото  **$p$  е по-малко от 0,05.**

Не бяха установени зависимости между полът на служителите и равнището на ИДВ ( $F = 0,061$ ;  $p = 0,804$ ), между образованието на служителите и равнището на ИДВ ( $F = 1,129$ ;  $p = 0,343$ ), между образованието по туризъм на служителите и равнището на ИДВ ( $F = 3,267$ ;  $p = 0,432$ ), между трудовия опит на служителите и равнището на ИДВ ( $F = 1,320$ ;  $p = 0,253$ ) и между заеманата позиция/длъжност на служителите и равнището на ИДВ ( $F = 1,226$ ;  $p = 0,245$ ). Между посочените признаци и равнището на ИДВ не се откриват доказателства за зависимост, защото  **$p$  е по-голямо от 0,05.**

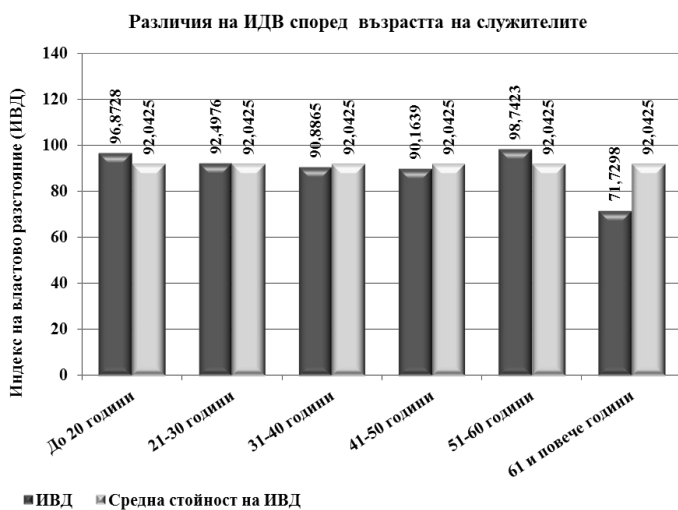
1. Различия на ИДВ в зависимост от възрастта на служителите.

Възрастта на служителите оказва значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ( $F = 2,653$ ;  $p = 0,021$ ). Резултатите от Фигура 11 показват, че разликата между най-високата стойност на ИДВ – 98,7423 (при изследваните лица на възраст от 51 до 60 г.) и най-ниската – 71,7298 (при респондентите на възраст над 61 г.) е в рамките на около 27 пункта. Наблюдава се интересна, нееднозначна тенденция на ИДВ във възрастов план: при най-младите служители (възрастта до 20 г.) ИДВ е много висок (второ място по значимост – 96,8728), след това бележи относителен спад във възрастовите диапазони 21–30 г. (92,4976), 31–40 г. (90,8865) и 41–50 г. (90,1639), нараства до своя максимум във възрастовата група от 51 до 60 г. (98,7423) и след това намалява значимо като достига най-ниската си стойност при най-възрастните служители над 61 г. (71,7298).

Резултатите на ИДВ показват, че не съществува ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от нарастването на възрастта на служителите. Подреждането на стойностите на шестте вариации на ИДВ, в зависимост от възрастта на служителите не потвърждава направеното предположение в подхипотеза 1.2., че с нарастване на възрастта, равнището на ИДВ ще намалява. Интересна е тенденцията, че в три възрастовите групи (от 21 до 30 години, от 31 до 40 години и от 41 до 50 години) не се откриват големи разлики на рав-

нището на ИДВ, догато при останалите три възрастови групи (до 21 години, от 51 до 60 години и над 61 години) различията са значими.

Установи се, че в три от шестте възрастови групи служители, (от 31 до 40 години, от 41 до 50 години и над 61 години) стойностите на индекса са по-ниски от средната стойност за цялата извадка, докато при останалите три групи (до 20 години, от 21 до 30 години и от 51 до 60 години), получените резултати са по-високи. Установената диференциация на ИДВ в зависимост от възрастта на служителите, показва, че относително по-възрастните служители – от 51 до 60 години и най-младите служители – до 20 години демонстрират значително по-високо равнище на ИДВ, докато най-възрастните служители – над 61 година, имат най-ниско равнище на ИВД.



Фиг. 11. Различия на ИДВ в зависимост от възрастта на служителите  
Fig. 11. PDI differences relative to the age of the staff

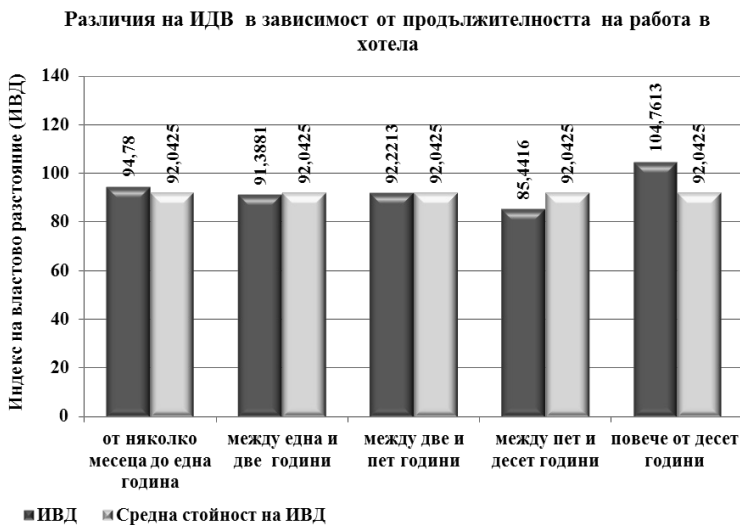
## 2. Различия на ИДВ в зависимост от продължителността на работа в хотела

Продължителността на работа на служителите диференцира значимо различие на ИДВ в изследваните хотели ( $F = 3,452$ ;  $p = 0,008$ ). Както е показано на Фигура 12, разликата между най-високата стойност на ИДВ – 104,7613 (при изследваните лица с продължителност на работа в хотела над десет години) и най-ниската – 85,4416 (при служителите с продължителност на работа в хотела между пет и десет години) е в рамките на 19,3 пункта. И при този признак се наблюдава интересна нееднозначна тенденция на ИДВ: при служителите с ниска продължителност на работа в хотела (от няколко месеца до една година) ИДВ е много висок (второ място по значимост – 94,7800), след това бележи относителен спад при служителите с продължителност на работа между две и пет години (92,2213), намалява още при служителите с продължителност на работа

между една и две години (91,3881), за да достигне своя минимум (85,4416) при служителите с продължителност на работа в хотела между пет и десет години, след което регистрира максимална стойност (104,7613) при изследваните лица с продължителност на работа в хотела над десет години.

Резултатите на ИДВ показват, че не съществува ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от нарастването на продължителността на работа на служителите в хотела. Подреждането на стойностите на петте вариации не потвърждава предположението, че с нарастване на продължителността на работа на служителите в хотела, равнището на ИДВ ще намалява. Интересна е тенденцията, че в три от изследваните групи, свързани с продължителността на работата на служителите (между една и две години, между две и пет години и до една година), не се откриват големи разлики на равнището на ИДВ, догато при останалите две групи (между пет и десет години, и над десет години) различията са значими.

Установи се, че две от петте групи служители (с продължителност на работа в хотела между една и две години, и между пет и десет години) имат стойности на индекса, които са по-ниски от средната стойност за цялата извадка, докато при останалите три групи (до една година, между две и пет години и над десет години), получените резултати са по-високи. Установената диференциация на ИДВ в зависимост от продължителността на работа на служителите, показва, че служителите с най-голяма и с най-малка продължителност на работа демонстрират по-високо равнище на ИДВ, докато при останалите три групи, с по-средна продължителност на работа (между две и пет, между една и две, и между пет и десет години), равнището на ИДВ намалява.



Фиг. 12. Различия на ИДВ в зависимост от продължителността на работа в хотела  
 Fig. 12. PDI differences relative to the duration of work in the hotel

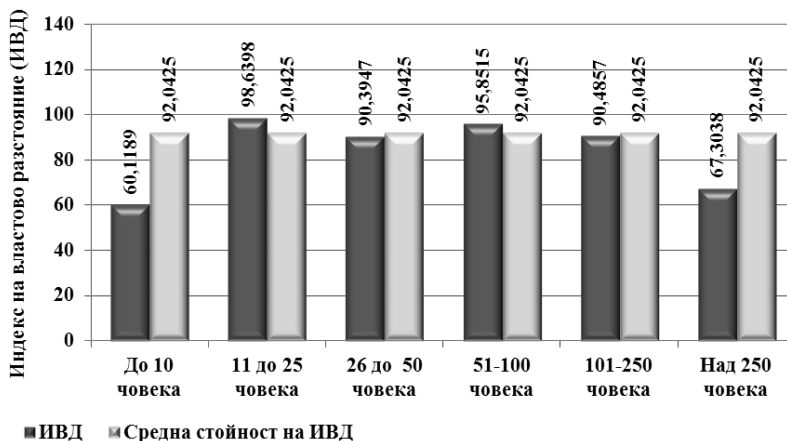
3. Различия на ИДВ според размера на хотела (общ брой работещи в него служители).

Размерът на хотела (общият брой на работещите в него служители) оказва значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ( $F = 15,204$ ;  $p = 0,000$ ). Както е показано на фиг. 13 разликата между най-високата стойност на ИДВ – 98,6398 (при сравнително малките хотели с общ брой служители между 11 и 25 човека.) и най-ниската – 60,1189 (при най-малките хотели с общ брой служители до 10 човека) е в рамките на около 39,5 пункта. И тук се забелязва нееднозначна тенденция на ИДВ в зависимост от размера на хотела (общия брой работещи служители): ИДВ е най-нисък в най-малките хотели с общ брой служители до 10 човека (60,1189), следван от най-големите хотели с общ брой служители над 250 човека (67,3038). След тях са хотелите с общ брой служители от 26 до 50 човека (90,3947), хотелите с общ брой служители от 101 до 250 човека (90,4857), хотелите с общ брой служители от 51 до 100 човека (95,8515) и накрая, с най-висока стойност на ИДВ са хотелите с общ брой служители от 11 до 25 човека (98,6398).

Резултатите на ИДВ показват, че не съществува ясно изразена тенденция за нарастването му в зависимост от нарастването на размера на хотелите по отношение на броя на техните служители. Подреждането на стойностите на шестте вариации не потвърждава предположението, че с нарастване на размера на хотелите по отношение на броя на техните служители, равнището на ИДВ ще нараства. Интересна е тенденцията, че само в две от групите, свързани с размера на хотела (от 26 до 50 служители и от 101 до 250 служители), не се откриват големи разлики на равнището на ИДВ, докато при останалите четири групи, различията са значими.

Установи се, че четири от шестте групи (до 10 човека, от 26 до 50 служители, от 101 до 250 и над 250 служители) имат стойности на индекса, по-ниска от средната стойност за цялата извадка, докато при останалите две групи (11 до 25 човека и от 51 до 100 човека), получените резултати са по-високи. Установената диференциация на ИДВ в зависимост от размера на хотелите, свързан с общия брой на работещите в тях служители, показва, че най-малките и най-големите хотели демонстрират значително по-ниско равнище на ИДВ, докато средните по размер хотели регистрират по-високи равнища на ИДВ.

Различия на ИДВ според големината на хотела/ общ брой работещи



Фиг. 13. Различия на ИДВ в зависимост от размера на хотела/ общ брой работещи  
 Fig. 13. PDI differences relative to hotel size/total number of workers

#### 4. Различия на ИДВ в зависимост от категоризацията на хотела по брой звезди.

Категоризацията на хотелите по брой звезди диференцира значимо ИДВ в изследваните хотели ( $F = 41,084$ ;  $p = 0,000$ ). Както е показано на фиг. 14 разликата между най-високата стойност на ИДВ- 110,7463 (при двузвездните хотели) и най-ниската – 54,0000 (при еднозвездните хотели) е в рамките на 56,8 пункта.

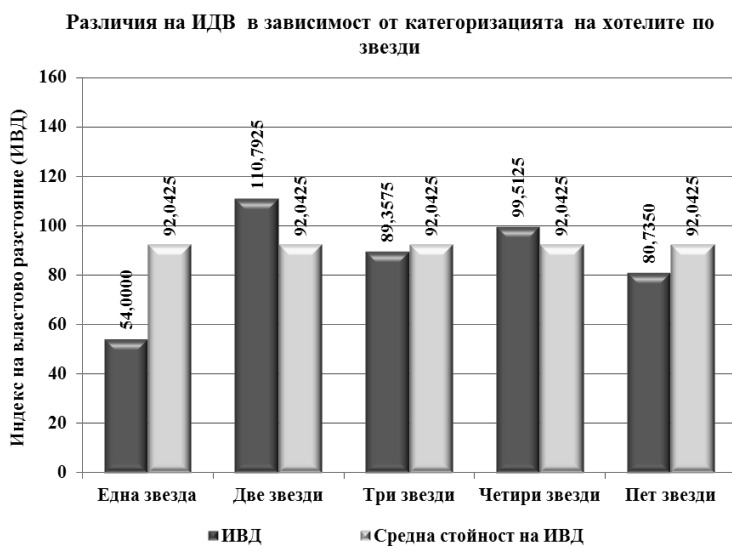
И тук се забелязва нееднозначна тенденция на ИДВ в зависимост от категоризацията на хотелите по брой звезди: ИВД е най-нисък в най-нискостепените хотели с една звезда (54,000), следван от най-високостепените хотели с пет звезди (80,7350). След тях са хотелите с категория три звезди (89,4437), хотелите с категория четири звезди (99,6147), и накрая, с най-висока стойност на ИВД са хотелите с две звезди (110, 7463).

Резултатите показват, че не съществува ясно изразена тенденция за наличие на по-ниско равнище на ИДВ в зависимост от по-ниската категоризация на хотела (по-малък брой звезди).

Подреждането на стойностите на петте вариации не потвърждава предположението, че с намаляването на категорията на хотела, равнището на ИДВ ще намалява. Интересна е тенденцията, че между всичките пет категории хотели се установяват значими разлики на ИДВ.

Резултатите показват, че в три от петте групи хотели (с една звезда, с три звезди и с пет звезди), стойности на индекса са по-ниски от средната стойност за цялата извадка, докато при останалите две групи (с две звезди и с четири звезди), получените резултати са по-високи. Установената диференциация на ИДВ в зависимост от категоризацията на хотелите по брой звезди показва, че

най-нискокатегорийните (една звезда) и най-високо категорийните (пет звезди) хотели имат по-ниско равнище на ИДВ, докато при хотелите от по-средна категория (с две, три и четири звезди) равнището на ИДВ е високо.



Фиг. 14. Различия на ИДВ в зависимост от категоризацията на хотела по брой звезди  
Fig. 14. PDI differences relative to the hotel stars categorisation

## ДИСКУСИЯ

Въпреки че изследванията, свързани с взаимоотношението между ДПС и ДВ между ръководители и подчинени в хотелиерството, продължават да бъдат слабо проучена област както по света, така и в България, настоящото проучване добавя нова информация, която трябва да стои на вниманието на мениджърите във връзка с осигуряването на оптимална ДВ в организацията. Получените резултати представляват интерес за управлението на човешките ресурси в хотелите, защото показват, че ДВ има различни вариации в зависимост от ДПС. Могат да бъдат формулирани следните два основни извода:

а) поставената хипотеза на изследване беше частично потвърдена. Установено беше, че в четири от разгледаните девет случая на взаимоотношение между ДПС и ИДВ съществува зависимост (възраст, продължителност на работа в хотела, размер на хотела, категория на хотела), а в останалите пет случая (пол, трудов опит, заемана позиция/длъжност, образование и образование по туризъм) няма такава. ИДВ се диференцира в най-значима степен от признака „категория на хотела“ – 56,8 пункта, следван от признака „размер на хотела“ – 39,5 пункта, на трето място е признака „възраст на служителите“ –

27 пункта и последен от гледна точка на диференциацията е признака „продължителност на работата на служителите“ – 19,3 пункта.

б) всички установени тенденции на зависимости между четирите ДПС (възраст, продължителност на работа в хотела, размер на хотела, категория на хотела) и ДВ са нееднозначни, не са ясно изразени и не потвърдиха допусканията за логическа последователност в нарастването или намаляването на индекса според конкретния признак. Получените резултати са в известна степен изненадващи и не отговарят на първоначалните очаквания и предположения. Това отваря поле за сериозна дискусия, свързана с опраделени постановки на управлението на човешките ресурси.

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 ДПС в туризма. Натрупването на повече информация, свързана с установяване на тенденциите на зависимост между ДВ и ДПС, може да доведе до създаването на нови управленски практики в хотелите, съобразени със специфичните демографски признаци на служителите.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В тази статия беше направен кратък анализ на различията на ИДВ и ДПС от хотели в гр. София. Това е все още сравнително нова и малко изследвана проблематика при управлението на човешките ресурси в хотелите на България. Естествено, ролята на взаимоотношението между ДВ и ДПС трябва да продължи да се анализира задълбочено, за да се направят по-категорични изводи и заключения. Разбирането на различията на ДВ в зависимост от ДПС може да се превърне в обещаващ подход, който да предложи диференцирана работа със служителите и като цяло да направи управлението на човешките ресурси в хотелите по-ефективно.

## 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

- Ведър, О. (2014) Управление на човешките ресурси, С. Университетско издателство, „Св. Климент Охридски“ с. 30.
- Давидков, Ц. (2009) Национална и организационни култури. С. СУ – Стопански факултет. С. 65–79.
- Давидков, Ц. (2019) Изследвания върху културите. Културни ориентири на управлението. С. СУ „Свети Климент Охридски“, Стопански факултет с. 75–105.

- Карабелова, С., (2011) Ценности и културни практики в България“. С. Издателство Класика и стил, с. 283–293.
- Минковски, Р. 2017. Емпирично проучване „Организационна култура на хотелите в София“.
- Нелсън, Д. Л. и Дж. К. Куик. 2017. Организационно поведение – науката, реалният свят и вис. С.: Изток-Запад.
- Силгиджиян, Х., С. Карабелова, Е. Герганов, Ю. Генов 2007. Подобни и различни в рамките на българската култура: резултати от представително изследване на ценностите и културните практики в България. ГСУ „Св. Климент Охридски“, Философски факултет, книга Психология, т. 95 или 96, с. 5–74 София, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“
- Хофстеде, Х. 2001. Култури и организации: софтуеър на ума. С.: Класика и стил.
- 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.
- 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.
- Mulder, M. 1977. The Daily Power Game, Leyden: Martinus Nijhoff.
- 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. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0425>.

## SUMMARY

### DIFFERENCES IN THE POWER DISTANCE INDEX ACCORDING TO SURVEYED DEMOGRAPHICS OF HOTEL STAFF IN THE CITY OF SOFIA

This article analyses the differences in the Power Distance Index according to surveyed demographics of hotel staff in Sofia, using the model of G. Hofstede. This is a new and relatively not much explored research area in the Bulgarian hotel industry. The results of a recent study, involving 1234 employees from 61 hotels in Sofia, are used. A high similarity was established between the grossing-up and the sample (60% of registered hotels) at the time of the survey, making the results obtained representative of the hotels in Sofia. A one-factor variance analysis was used to study differences in the Power Distance Index (PDI) depending on the demographic characteristics of employees, on the basis of which appropriate comparisons are made.

The assumption made (Hypothesis 1) that the demographics of employees have a significant impact on the level of the power distance index in the hotels surveyed was partially confirmed. The relationships between the age of the employees and the level of the PDI ( $F = 2,653$ ;  $p = 0,021$ ); between the duration of the work of the hotel staff and the level of the PDI ( $F = 3,45$ ;  $p = 0,008$ ); between the size of the hotel (the total number of employees

working in the hotel) and the level of the PDI (  $F = 15,204$ ;  $p = 0,000$ ) and between the hotel category (number of stars) and the level of the PDI (  $F = 41,084$ ;  $p = 0,000$ ) have been confirmed. No dependencies were found between the gender of the staff and the level of the PDI (  $F = 0,061$ ;  $p = 0,804$ ); between staff education and the level of the PDI (  $F = 1,129$ ;  $p = 0,343$ ); between staff education in tourism and the level of the PDI (  $F = 3,267$ ;  $p = 0,432$ ); between the employees' work experience and the level of the PDI (  $F = 1,3$ ;  $p = 0,253$ ) neither between the position held by the staff and the level of the PDI (  $F = 1,226$ ;  $p = 0,245$ ) (See Table 1).

The PDI is most strongly differentiated by the category of the hotel: 56,8 points (See Figure 14), followed by the hotel size: 39,5 points (See Figure 13), and the age of the staff: 27 points (See Figure 11); last in terms of the differentiation of the PDI is the duration of work: 19,3 points (See Figure 12). All of the observed trends of dependencies between the four demographic features of the staff (age, duration of work in the hotel, hotel size, category of hotel) and the PDI are ambiguous, not clearly expressed and do not confirm the assumptions of a logical sequence in the increase or decrease of the index according to the specific attribute.

We hope that the results presented in this article will also be of interest to other researchers analysing the complex relationship between the PDI and the demographic features of tourism employees. The accumulation of more information related to the identification of trends of dependency between the PDI and the demographics of the staff may lead to the emergence of new management practices in the hotels tailored to the specific demographic characteristics of the employees. Understanding the differences of PDI depending on the demographic features of the staff could become a promising approach, offering differentiated approach to staff and generally making the management of human resources in hotels more efficient.