

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ГЕОЛОГО-ГЕОГРАФСКИ ФАКУЛТЕТ

Книга 2 – ГЕОГРАФИЯ

Том 109

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”

FACULTY OF GEOLOGY AND GEOGRAPHY

Book 2 – GEOGRAPHY

Volume 109

ИЗМЕРВАНЕ НА ИНДЕКС НА ВЛАСТОВО РАЗСТОЯНИЕ МЕЖДУ РЪКОВОДИТЕЛИ И ПОДЧИНЕНИ В ХОТЕЛИТЕ В СОФИЯ

РУМЕН МИНКОВСКИ

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

Rumen Minkovski. MEASURING THE POWER DISTANCE INDEX BETWEEN SOFIA HOTEL MANAGERS AND EMPLOYEES

Power distance between managers and staff is a relatively new and less explored field of hotel management research in Bulgaria. The present paper presents the results and findings of the power distance empirical study using H. Hofstede's model carried out in 61 hotels in Sofia. Based on the common power distance index obtained, an analysis is carried out on some specific characteristics of human resource management in Sofia city hotels. The conclusions drawn and recommendations made highlight the fact that the measurement, interpretation and regulation of power distance can prove to be a promising approach towards enhancing labour performance and improving competitive advantages of hotel staff.

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

УВОД

Човешките ресурси все повече се превръщат в един от най-ценните активи на организациите, работещи в сферата на хотелиерството в България. Тяхното добро управление е ключов фактор за конкурентно предимство в индустрията на гостоприемството. Един от подходите, свързан с ефективното и ефикасно управление на служителите в хотелите е измерването, разбирането и регулирането на властовото разстояние между ръководители и подчинени.

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

За разлика от натрупания световен опит, изследването на проблема е все още относително ново за управлението на организациите от българската туристическа индустрия. Предвид голямото значение на властовото разстояние за трудовото представяне на служителите в хотелиерството, това явление трябва да бъде изследвано по-широко. Особено важно е по-задълбочено да бъдат установени влиянията и последиците, които то оказва върху управлението на човешките ресурси в хотелите.

Първообраз на понятието властово разстояние откриваме още в управленските идеи от средата на 20 век (Burnard, 1938; Follet, 1942; Haire et al., 1966; Simon, 1997). Същността му се корени в разбирането, че служителите с по-малко власт в организацията получават възможност сами да избират кога и как да изпълняват разпореденията на своите ръководители, като по този начин придобиват повече свобода на действие при изпълнение на задачата и са по-малко ограничени при взетите решения и направените избори. Управлението тук се свежда до прилагане на властта в ограничена рамка и е функция на съгласието, приемането, убедеността и мотивацията на служителите да изпълнят задачата.

Терминът „властово разстояние“ е въведен за първи път от М. Mulder през 70-те години на XX век. Той извежда своята теория на базата на лабораторни и теренни проучвания в прости социални структури. Авторът дефинира понятието властово разстояние като „степената на неравенство на властта между индивида с по-малко и индивида с повече власт, при което и двамата принадлежат към една и съща обществена система“. Ръководителите, които притежават власт, са склонни до голяма степен да омаловажават работата на своите служители, а също така и да приписват техните умения на себе си. Mulder дефинира властта като „потенциалът да се определя или направлява (в известна степен) поведението на друг човек или хора в по-голяма степен отколкото обратното“. При взаимодействието ръководител-подчинен се наблюдава една тенденция за намаление, редукция на властовото разстояние, свързана със стремението на индивида с по-малко власт за намаляване или премахване на разликата във властта между себе си и индивида с повече власт (Mulder, 1977).

По същото време в Съединените щати D. Kirpnis независимо провежда лабораторни изследвания, подобни на тези на Mulder и достига до сходни заключения. Той доказва, че индивидите с по-голяма власт са склонни да обезценяват стойността на представянето на хората, имащи по-малко власт и да приписват на себе си причините за успеха им (Kirpnis, 1972).

Властовото разстояние между ръководители и подчинени е разглеждано и от D. Costley и R. Todd. Според тях, общувайки с лица с по-висок статус и повече власт, хората

са склонни да бъдат по-съдържани и изпълнителни – контрастно на общуването „между равни“, когато обикновено отношенията са по-откровени, експресивни и открити. Те идентифицират два вида дистанция в човешките отношения – психологическа и социална (Costley&Todd, 1991).

Е. Jennings и F. Jennings потвърждават наличието на разлика в поведението между служители от един ранг в сравнение с това спрямо висшестоящия ръководител. Според тях сред причините за това е страхът от хората с власт. За самите висшестоящи наличието на подобен страх е необосновано и необяснимо. Те не могат да повярват, че служителите се страхуват да изразят мнението си пред тях и да кажат истината така, както я виждат, а също така и да представят други гледни точки. Ръководителите на организации смятат, че няма логична причина за такъв страх. Според авторите хората не се страхуват толкова от дадения човек, колкото от това каква е неговата позиция, с каква власт и възможности разполага. Подчиненият смята, че трябва да се хареса на ръководителя, да спечели неговите симпатии, за да може да получи различни видове облаги: повишение, по-добри условия на труд, по-високо заплащане, командировки и т. н. Авторите обръщат внимание и на ползотворната страна на противоречието, водещо в последствие до по-добро опознаване и сътрудничество между ръководителя и „непокорния“ служител (Jennings&Jennings, 1951).

Холандският учен Hofstede, разглежда властовото разстояние като една от петте дименсии на организационната култура. Той дефинира властовото разстояние между ръководител и подчинен като „разлика между степента, в която ръководителят може да определя поведението на служителя и степента, в която последният може да определя поведението на ръководителя си“ (Hofstede, 1980) и като „степената, в която по-слабите членове на институции и организации в една държава очакват и приемат неравното разпределение“ (Хофстеде, 2001).

Властовото разстояние е анализирано като едно от деветте културни измерения в кроскултурния проект “Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” (GLOBE) за изследване на лидерството. Тази програма за научни изследвания започва през 1990 г. и е иницирана от R. J. House. Изследването обхваща близо 17 000 мениджъри от 951 организации, функциониращи в 62 страни от всички основни културни региони в света. Властовото разстояние в изследователската методология на проекта е дефинирано като „степената, до която членовете на една организация или общество очакват и са съгласни, че властта трябва да се споделя неравномерно“. Изследването е насочено към установяване на културните влияния на ценностите и практиките върху властовото разстояние (House et al., 2004).

МЕТОДИ НА ИЗСЛЕДВАНЕ

В статията се представят резултати от емпирично проучване на властовото разстояние в хотелиерството в София като е използван модела на Hofstede. Основната цел е да бъде изчислен Индекс на властово разстояние и на тази база да бъдат анализирани някои специфични особености на властовото разстояние в изследваните хотели.

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

- Да се дефинират същността и особеностите на властовото разстояние.
- Да бъде измерен Индекс на властово разстояние и се установят определени негови специфики в хотелите в София.
- Да се посочат възможни последици на властовото разстояние за управлението на хотелите в София.

Сред теоретичните модели (Hofstede, 1980; Dorfman&Howell, 1988; Earley& Erez, 1997; House et al., 2004) поставящи си за задача да предложат и инструментариум за измерване на властовото разстояние, беше предпочетена идеята на Hofstede поради няколко основни предимства. Моделът е един от най-популярните за проучване на спецификата на властовото разстояние в организациите. На базата на получените резултати могат да се правят сравнителни анализи на организационно, браншово, регионално, национално и международно равнище. Конструктът „властово разстояние“ е операционализиран чрез три междинни променливи: преживяване на страх от подчинените при изразяване на несъгласие с техния ръководител, представа на подчинените за реалния стил на вземане на решения от техния ръководител, предпочитания на подчинените относно стила на вземане на решения от техния ръководител. Използваните айтеми са кратки, разбираеми и не затрудняват особено много респондентите.

Независимо, че моделът на Hofstede има голям принос за създаването на изследователска традиция в межкултурните изследвания, той е съпътстван и от редица ограничения, които следва да бъдат взети предвид при последващата интерпретация на резултатите. Айтемите, чрез които се изследва властовото разстояние са „културно натоварени“, доколкото са конструирани на базата на западно-европейска методология за анализ и са сравнително избирателни и ограничени при представяне на неравенството в рамките на западните страни, като се игнорират други възможни форми на неравенство. Индексът на властово разстояние се концентрира само върху връзката между ръководителя и подчинения, която би могла да се разглежда като пристрастна и повлияна и от други фактори: наличие на конфликт между тях; липса на адекватна оценка за работата; моментна ситуация, наложила промяна в ръководния стил за определено време; стремеж към социална желателност на подчинения да се хареса на ръководителя и т. н. Измерването на Индекса на властово разстояние е едностранно, като се отчита единствено субективната представа на подчинения по отношение на неговия ръководител, без да се взема предвид срещуположната тенденция свързана с гледната точка на ръководителя за дистанцията спрямо подчинения.

Според предпочетения модел, понятието за властово разстояние се операционализира чрез следните три (междинни) променливи:

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

Променлива 2: Представа на подчинените за реалния стил на вземане на решения от техния ръководител. Емпиричният индикатор е следният: „Кой от посочените ръководители е най-близо до непосредствения Ви ръководител, с когото работите в момента?“

Използва се следното описание на ръководителите¹:

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

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

Предложена е формула за изчисляване на Индекс на властово разстояние (ИВР): $ИВР = 135 - 25x$ (средната стойност на променлива 1) + % (сумата на възприемащите своя пряк ръководител като Ръководител 1 и Ръководител 2) – % (респондентите, които предпочитат да работят с Ръководител 3). В тази формула числата 135 и 25 са константни величини, а останалите стойности се получават въз основа на събраните емпирични данни (чрез отговорилите на въпросника служители от съответния хотел).

Теоретичната допустима стойност на ИВР варира в границите от –90 до +210.

Стойността – 90 се получава, когато са налице следните хипотетични резултати:

1. Никой не се страхува да изрази несъгласие със своя ръководител (т. е. на въпроса „Колко често във Вашия хотел служителите се страхуват да изразят несъгласие със своя ръководител?“ всички респонденти отговарят с „много рядко“) – следователно средната стойност на променлива 1 е равна на 5 ($x = 5$).

2. Никой от изследваните лица не идентифицира прекия си ръководител като авторитарен (Ръководител 1 или Ръководител 2) – следователно променлива 2 е равна на 0%.

3. Всички респонденти предпочитат да работят с консултативен ръководител (Ръководител 3) – следователно променлива 3 е равна на 100%.

При заместване във формулата $ИВР = 135 - 125(25x5) + 0\% - 100\%$ се получава – 90, което означава, че хотелът има възможно най-малко властово разстояние между ръководители и подчинени.

¹ Използваните във въпросите описания на 4 типа ръководител са взети първоначално от R. Tannenbaum and W. H. Schmidt: нареждащ, убеждаващ, консултативен и присъединяващ стил на вземане на решения (Tannenbaum&Schmidt, 1958). В последствие през 1970 година са възприети сходните със Система 4 на R. Likert: авторитарен, патерналистичен, консултативен и демократичен (Likert, 1967).

Стойността 210 се постига при следните хипотетични резултати:

1. Всички се страхуват да изразят несъгласие със своя ръководител (отговор „много често“) – следователно средната стойност на променлива 1 е равна на $1(x = 1)$.

2. Всички служители идентифицират прекия си ръководител като авторитарен (Ръководител 1 или Ръководител 2) – следователно променлива 2 е равна на 100%.

3. Никои не желае да работи с консултативен ръководител (Ръководител 3) – следователно променлива 3 е равна на 0%.

При заместване във формулата $ИВР = 135 - 25(25 \times 1) + 100\% - 0\%$ се получава 210, което означава, че хотелът има възможно най-голямо властово разстояние между ръководители и подчинени.

В проведеното изследване, осъществено в периода февруари 2014 – февруари 2015 г., бяха обхванати 1234 служители от 61 хотела в София. Хотелите са различни по категория (брой звезди) и големина (брой на служителите) и бяха избрани по метода на случайния подбор. В малките хотели бяха анкетирани всички служители, в средните – от 10 до 24, а в големите – от 25 до 35 човека от списъчния състав на персонала. Към участниците в изследването бяха предявени две основни изисквания: а) да имат трудов или граждански договор с хотела; б) да са служители от по-ниските етажи на организационната структура.

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

Проучването беше проведено само в хотели от клас А³ поради следните причини:

1. Хотелите имат най-голяма тежест (капацитет и брой персонал) в структурата на настанителния сектор в София (Маринов и др., 2013).

2. Хотелите за разлика от другите места за настаняване (семейни хотели, хостели, къщи за гости и т. н.) имат добре функционираща организационна структура, ясно дефинирани правила и стандарти за работа, служителите са по-стриктно разпределени на работните си позиции, което е предпоставка за по-голяма надеждност на получените резултати.

Обхванатите от проучването 61 обекта са 60% от регистрираните хотели в София (табл. 1). Всички групи хотели са представени с над 50% от регистрираните хотели в София. Възвръщаемостта на въпросниците в сравнение с планираната извадка беше сравнително висока – 88%. Като краен резултат е налице високо сходство между

² Въпросникът за анкетното проучване представлява модифициран и олекотен вариант на въпросника за изследване на организационната култура на Hofstede (Hofstede, 1980), адаптиран и използван за първи път през 1996 година от изследователски екип в състав Цветан Давидков, Даниела Коларова, Румен Минковски, Олимпия Ведър – Величкова.

³ Закон за туризма, Обн., ДВ, бр. 30 от 26.03.2013 г., в сила от 26.03.2013 г., изм., бр. 68 от 2.08.2013 г., в сила от 2.08.2013 г., доп., бр. 109 от 20.12.2013 г. Достъпен на 10.03. 2016 г. на <http://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/zakoni/zakon-za-turizma>

Таблица 1
Table 1

Генерална съвкупност* и извадка на анкетното проучване на хотелите в София
Sofia Hotels Questionnaire Data: Total and Sample

	София – всичко		Извадка		Дял на включените в извадката
	Обекти	%	Обекти	%	Обекти
Всичко хотели	102	100%	61	100%	60%
По категория					
1 звезда	10	9,8%	6	10%	60%
2 звезди	13	12,8%	7	11,5%	54%
3 звезди	35	34,3%	19	31,2%	54%
4 звезди	35	34,3%	22	36,1%	63%
5 звезди	9	8,8%	7	11,5%	78%

* Информацията е достъпна на <http://info-sofia.bg/en/>

структурата на генералната съвкупност и извадката, което прави резултатите от проучването представителни за хотелите в София.

Обхванатите в извадката изследвани лица се разпределят съобразно категория на хотела по следния начин:

Както се вижда от табл. 2 делът на изследваните лица в извадката за 4 и 5 звездните хотели е по-висок от дела на хотелите попаднали в нея, при тризвездните хотели двата дяла са почти равни, а при еднозвездните и двузвездните хотели делът на изследваните лица е по-нисък от този на хотелите. Това може да се обясни с факта, че в по-ниско категорийните хотели персоналът е силно ограничен и многофункционален. Средният брой работещи в еднозвездните хотели варира между 8 и 10 служители, а в двузвездните – между 10 и 12. Получените данни са обработени със статистическия пакет SPSS 21.0.

Таблица 2
Table 2

Дял на включените в извадката хотели и изследвани лица
Share of the Hotels and Informants Included in the Sample

	Дял на включените в извадката			
	Обекти	%	Изследвани лица	%
Всичко хотели	61	100%	1234	100%
По категория				
1 звезда	6	10%	49	4%
2 звезди	7	11,5%	66	5,4%
3 звезди	19	31,2%	367	30%
4 звезди	22	36,1%	531	43,4%
5 звезди	7	11,5%	211	17,2%

Хипотезите, които проверяваме са следните:

Хипотеза 1. Допускаме, че ИВР в хотелите в София ще бъде висок поради формализирането и стандартизирането на предлаганите услуги.

Хипотеза 2. Допускаме, че по-голяма част от служителите в хотелите в София ще се страхуват да изразят несъгласие със своя пряк ръководител.

Хипотеза 3. Допускаме, че ще бъде установено различие между представите на служителите за реалния и предпочитания ръководител, като доминирането на реалните „по-твърди“ стилове на ръководство ще засилва предпочитанията на подчинените към „по-меки“ ръководни стилове.

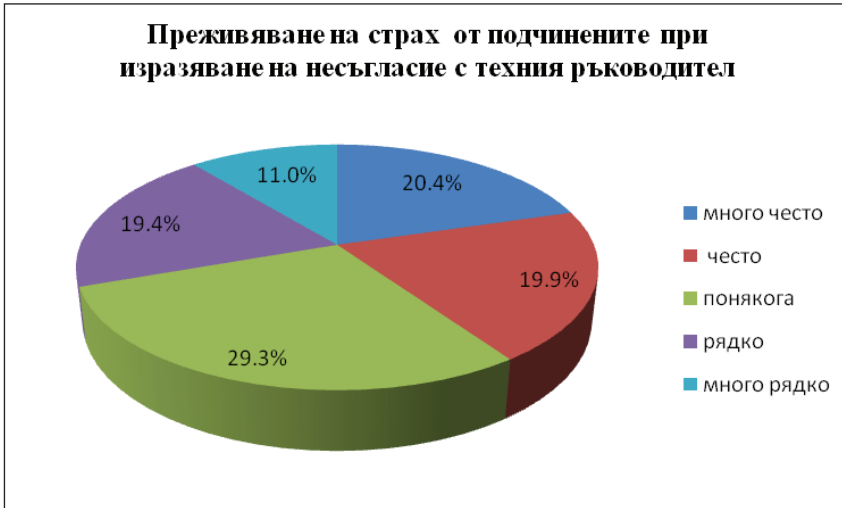
РЕЗУЛТАТИ

ИВР 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: $ИВР = 135 - 25 \times 2,8063$ (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).

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

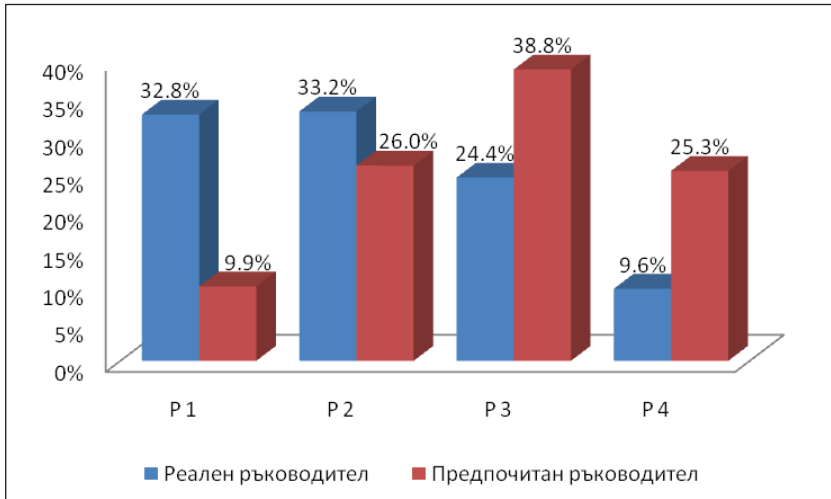
Резултатите от фиг. 1 показват, че 40,3% от анкетираните (сумата на отговорилите с „Много често“ и „Често“) се страхуват да изразят несъгласие със своя ръководител. Относително по-нисък е делът на хората, които не се страхуват – 30,4% (сумата на отговори „Рядко“ и „Много рядко“). Дефинираната ситуация на страх сред служителите в изследваните хотели (всеки двама от пет преживяват страх при изразяване на несъгласие с ръководителя) поставя на внимание редица значими въпроси, свързани с ефективното организационно поведение: за тяхната мотивация и удовлетвореност от работата, за резултатите от тяхното трудово представяне, за отношението на подчинените към цялостния модел на ръководство в хотелите. Тези проблеми имат нужда от допълнително проучване и анализ.

Както се вижда от фиг. 2 преобладаващият тип реални ръководители в хотелите са Ръководител 2 (33,2%), характеризиращ се с убеждаващо-патерналистичен подход при



Фиг. 1. Преживяване на страх от подчинените при изразяване на несъгласие с техния ръководител

Fig. 1. Fear experience among staff members when expressing disagreement with their line manager



Фиг. 2. Представа на подчинените за реален и предпочитан тип ръководител

Fig. 2. Image of a genuine and preferred line-manager expressed by staff members

вземането на решения и Ръководител 1 (32,8%), който прилага автократичен модел на решаване на проблемите. Получените резултати показват и още нещо много важно – почти 2/3 от ръководителите (Ръководител 1 + Ръководител 2 = 66 %) се характеризират от подчинените като носители на авторитарен модел на управление и едва 34% (Ръководител 3 + Ръководител 4) са идентифицирани като ръководители от консултативно – демократичен тип. Може да се предположи, че ръководителите в изследваните хотели демонстрират господстващо ръководно поведение, което се реализира чрез използване на власт, заповеди, нареждане, силово влияние, наказание, санкция, страх – факт, който има голяма обяснителна сила за разбиране на получената висока стойност на ИВР .

Относно предпочитанията: най-желан е Ръководител 3 – с него биха предпочели да работят 38,8% от респондентите. Факт е, че 64,1% от респондентите (отново приблизително две трети) предпочитат да работят с ръководител от консултативно –демократичния тип (Ръководител 3 + Ръководител 4) и само 35,9% предпочитат работа в по-авторитарно управляван хотел (Ръководител 1 + Ръководител 2). Интерес, който предполага допълнително проучване, предизвиква получения резултат за Ръководител 2 – 26% от анкетираните предпочитат да продължават да се намират под неговата убеждаващо-патерналистична власт. Потвърждават се резултатите получени в предходни проучвания (Давидков, 2009, 2015; Минковски, 2000), че най-непредпочитан при управлението на подчинените е автократичния подход на Ръководител 1 – само един от всеки десет служителя заявява, че би работил с такъв ръководител и в бъдеще.

Сравнението показва значителни разлики между представите на подчинените за реално и предпочитано ръководно поведение. Установява се, че преобладаващата част от служителите в изследваните хотели работят при директивен стил на управление (66%), но предпочитат консултативно-демократичния (отново почти същия процент – 64,1%). Този факт вероятно може да се интерпретира като знак от страна на подчинените, че имат потребност от намаляване и редукция на властовото разстояние между себе си и техните началници, но за потвърждаването на подобен извод са необходими допълнителни анализи. Все пак получените резултати предоставят значими евристични възможности за тълкуването на редица фактори, свързани с мотивацията, удовлетвореността, ангажираността, отношението и привързаността на служителите към организацията, в които работят.

ДИСКУСИЯ

Това изследване представя и прави кратък анализ на получения резултат за Индекс на властово разстояние между мениджърите и подчинените в хотелите в София чрез използване на модела на Hofstede. Очертаха се три основни извода, свързани с поставените преди това хипотези за доказване.

1. Проведеното изследване потвърди предположението на Хипотеза 1, че ИВР на хотелите в София ще бъде висок. Установено беше, че той е 92,0425. Той е най-висок в сравнение с ИВР, получен при изследвания в други отрасли, проведени в България по същата методика (Давидков, 2009, 2015; Янкулов, 2012).

2. Получените резултати потвърдиха и допускането при Хипотеза 2, че по-голямата част от служителите в хотелите се страхуват да изразят несъгласие със своя пряк ръководител. Делът на респондентите, които се страхуват много често и често да изразяват несъгласие с прекия си ръководител (40,3%) е значително по-висок от дела на тези, които се страхуват рядко и много рядко (30,4%). Средната стойност ($x = 2,8063$) е близка до стойностите, получени при други проучвания по същата методика сред различни професионални групи.

3. Най-често срещаният тип пряк ръководител е Ръководител 2 (33,2%) – авторитарно-патерналистичният мениджър; най-предпочитаният тип мениджър е Ръководител 3 (38,8%) – консултативният мениджър. Беше установено, че преобладаващата част от служителите в българските хотели (две трети) работят при директивен стил на управление, но предпочитат консултативно-демократичния (отново почти две трети). Доминирането на използваните „по-твърди“ стилове на ръководство в практиката на изследваните хотели, засилва желанието да се работи при ръководители с „по-мек“ стил. Така беше потвърдена и Хипотеза 3, в която беше направено предположение, че ще бъде установено различие между представите на служителите за реалния и предпочитания ръководител, като доминирането на реалните „по-твърди“ стилове на ръководство ще засилва предпочитанията на подчинените към „по-меки“ ръководни стилове.

Установеният много висок индекс на властово разстояние между ръководители и служители поставя на преден план въпроса какви са последиците за софийските хотели от това. Тъй като в България, измерванията на властовото разстояние в хотелиерството са ограничени, а в световен мащаб е справедливо да се каже, че само една шепа от проучвания върху организационната култура са извършени в сектора на туризма (Yusof, 2013), то се налага интерпретирането на получените резултати да бъде особено внимателно и вероятно по-общо.

Властовото разстояние е ценност, която пряко кореспондира с организационния контекст, като тази власт задължително се разпределя неравномерно в организациите (Farh et al., 2007). Властовото разстояние е толкова значително измерение в межкултурна среда, че влияе несъзнателно, върху поведението на хората в различните страни, което допринася за създаване на така наречените „културни норми“. Тези „културни норми“, оформени от възприятия и приемане на властовото неравенство, могат да доведат в известна степен до различни реакции, когато хората са изправени пред едни и същи ситуации или в една и съща среда (Ji et al., 2015).

Измерителят властово разстояние дава представа за взаимоотношенията на зависимост в трудовата организация. Властовото разстояние се обяснява с ценностните системи на възприемане на разликите във властта от членовете с по-нисък статус. Проучванията показват, че обикновено голямото властово разстояние се характеризира със силна централизация, ясно изразени авторитарни ценности и значимо неравенство между служителите.

Приемането на неравенството във властта оформя възгледите за това как хора с различни равнища на власт трябва да си взаимодействат (Javidan & House, 2001). При голямото властово разстояние има значителна зависимост на подчинените от началниците си (Botero & Van Dyne, 2009; Low et al., 2011; Merkin, 2011), а ценностите на

индивидите, принадлежащи към такива култури е по-вероятно да бъдат ориентирани към статуса, силата и престиж а (Jaw at al., 2007; Schwartz, 1999).

При голямото властово разстояние началниците и подчинените гледат един на друг като на екзистенциално неравни – те смятат, че йерархическата система се основава на това екзистенциално неравенство. Организациите централизират властта колкото е възможно повече в ръцете на по-малко хора. От подчинените се очаква да приемат заповеди какво да правят. Съществуват множество длъжности с контролни функции, структурирани в отвесни йерархии от служители, които си докладват един на друг. Системата на заплащане съдържа големи пропасти между върха и дъното на организацията. Работниците са относително необразовани и ръчния им труд има много по-нисък статус от административната работа (Хофстеде, 2001).

В организации с високо властово разстояние, служителите признават подчиненото си състояние и са почтителни и покорни към своите началници, които от своя страна са по-склонни да дават заповеди, а не да се консултират със своите служители при вземането на решения (Velo, 2012). Служителите са склонни да ценят послушанието и проявяват желание да се подчиняват на автократични, патерналистични мениджъри (Merkin, 2011).

Предаността и угодничеството на подчинените към лидерите в тези организации са толкова дълбоко вкоренени в техните културни вярвания, че подчинените обикновено гледат на своите началници като модели за подражание. На по-висшестоящите се полагат привилегии и се предполага, че общуването между началници и подчинени трябва да се започва само от началниците (Хофстеде, 2001). Хората с по-висока ориентация към властово разстояние смятат, че авторитетните фигури трябва да бъдат зачитани и уважавани (Yang et al., 2007). Ръководителите често демонстрират символите на статуса: не се хранят заедно с подчинените си, а в отделни помещения, използват различни асансьори, паркинги, зали в трудовото си ежедневие (Velo, 2012). В организациите с високо властово разстояние, хората, които заемат по-високи позиции притежават голямо количество власт и предоставят на подчинените условия за малко предизвикателства. Йерархията и овластяването дава повече възможности на работодателите и ръководителите при разпределянето на ресурсите, наградите и наказанията, които на свой ред засилват техния статус и им позволяват да ръководят и насочват своите подчинени автократично (Kirkman et al., 2009).

Йерархичната диференциация между горното и долното равнище постепенно създава невидима пропаст на работното място, където подчинените са склонни да се изгради по-голяма чувствителност и предпазливост, когато общуват с ръководителите си (Lee, F., 1997). В култури с голямо властово разстояние, подчинените може да не са склонни да изразят своите идеи открито, когато те общуват със своите началници и е по-малко вероятно да развият една творческа култура, защото те са по-склонни да следват съществуващите правила (Alavi&Mc Cormick, 2004). При културите с голямо властово разстояние се очаква, подчинените, които притежават по-малко власт да ограничават пряката комуникация и смекчават речта си при общуването с хора, които имат по-голяма власт, т.е. с началниците си (Ting-Toomey, 1988; Brew&Cairns, 2004; Manzur&Jogarathnam, 2007; Xie et al., 2009; Кос, 2010; Chen et al., 2011; Merkin, 2011).

Когато служителите прибягват до смекчаване на речта те са склонни да омаловажат или да разкрасят това, което казват без да посочват реално това, което мислят (Merkin, 2011). Понякога смекчената реч може да доведе до неправилно декодиране на съобщението, а оттам и до забавени или неадекватни реакции, които могат да имат сериозни последици, особено в ситуации на кризи, където се изисква бърза и точна реакция (Low et al., 2011). Понеже служителите, работещи в организации с голямо властово разстояние се страхуват, че могат да се отклонят от това, което се очаква от тях, те са склонни да се ангажират повече с послушни, мирни, кооперативни комуникационни стратегии, които им гарантират компромис с другите (Kirkbride et al., 1991).

Тъй като хората с власт се възприемат като началници, шефове и елит, тези с по-малко власт приемат местата си в йерархията, доверяват се на техните лидери и се съобразяват с техните решения (Kirkman et al., 2009), като цяло са подчинени, верни и покорни на своите лидери (Bochner & Hesketh, 1994). Често срещано явление в трудовите организации е нови служители да се обръщат към своите по-възрастни колеги за помощ и съвет, когато попаднат в нова работна среда. Проведени наскоро изследвания установяват, че за младите служители е по-малко вероятно да потърсят помощ от техните надзорници и наставници, ако работят в организации с високо властово разстояние (Ji et al., 2015). Една от възможните причини за това е, че по-ниско стоящия персонал има ограничени възможности и време да се срещне лично с най-високо поставените мениджъри. Йерархичната система на организациите с високо властово разстояние е значително по-сложна и ограничаваща взаимодействието, така че подчинените обикновено са в състояние да достигнат само до своите непосредствени началници (Hofstede, 1980). Към това може да се добави и факта, че отправянето на молба за помощ може да се приеме като еквивалент на некомпетентност или липса на способност служителят да се справи сам. Това в повечето случаи се тълкува като неблагоприятно обстоятелство. Още по-лошо е, че някои от ръководителите, които не са в състояние да решават по-сложни проблеми, стават подозрителни към своите подчинени, защото приемат техните идеи за справяне с проблемната ситуация като предизвикателство за собствения си статус и възможности, или дори като унижение от страна на ниско стоящия персонал (Lee, 2002).

Климат като този, постепенно кара служителите да мислят, че е по-ефективно и ефикасно да се справят сами с трудностите, а не да търсят помощ от техните мениджъри. Неоспоримостта на силата и властта на мениджърите разширява пропастта между различните равнища в организацията. Това стимулира приемането на неравенството в организацията, ограничава инициативността, спира стремежа на подчинените да търсят помощ от върха и мултиплицира страха от изразяване на несъгласие с гледната точка на ръководителите. Пропастта между ръководители и подчинени в среда с голямо властово разстояние се задълбочава още повече от факта, че ръководителите са склонни да обръщат повече внимание на самата работа, а не на хората, които я изпълняват. Така се реализира управление, ориентирано повече към задачата и по-малко към хората, защото културите с голямо властово разстояние инициират структура за изпълнение на задачите и задържат хората на социална дистанция, присъща на йерархичните отношения (Bochner, & Hesketh, 1994). По този начин скъсяването на властовото разстояние между „горе“ и „долу“ става много по-трудно, тъй като е налице

липса на комуникация отвъд работата, което от своя страна намалява готовността на подчинените „да търсят помощ от своите ръководители“ (Madlock, 2012).

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

Проведени проучвания на властовото разстояние в хотелиерството показват, че централизацията на властта и строгия контрол върху служителите е малко вероятно да насърчат отвореност към нови идеи в туристическата индустрия (Sun, 2009, цитирано по Tajeddini и Trueman, 2012). Идентифицираната ориентация към високо властово разстояние предполага създаването на организационна култура, която не е благоприятна за повишаване на творчеството на служителите (State&Iorgulesku, 2014). Като следствие на високото властово разстояние при управлението на хотелите, мениджърите възприемат гостите като по-важни и с по-висок статус в сравнение с персонала (Sumacoa et al., 2014).

Резултатите от сравнително проучване показват значителна разлика между турските (култура с относително високо властово разстояние) и британските (култура със сравнително ниско властово разстояние) служители, които работят в места за настаняване. Служителите, които работят в турските хотели имат тенденция да използват по-смекчени и косвените изрази при общуване със своите мениджъри в условия на криза. Това може да доведе до забавяне в идентифицирането и решаването на проблемите на клиента, а оттам до неудовлетвореност и загуба на тяхната лоялност (Кос, 2013).

Проучване свързано с властническото разстояние в сферата на хотелиерската индустрия, проведено в 33 хотела в различни дестинации в Мексико установява, че местните ръководители поддържат по-малко властово разстояние спрямо подчинените си в сравнение с мениджърите – чужденци. Докато местните ръководители се намират в „свои води“ и имат по-близко отношение към подчинените си, то мениджърите от различна националност са по-автократични и по-строги и държат заповедите им да се приемат безусловно (Domínguez, Bernard, Burguete, 1999).

Необходимо е да се отбележи, че създаването и увеличаването на осведомеността относно негативните влияния на властовото разстояние в хотелиерството в София е особено важно, тъй като в софийските хотели отсядат гости от страни с много по-ниско властово разстояние, което може да създаде трудности при тяхното обслужване. Установено е, че социалното взаимодействие между обслужващия персонал и клиента може да бъде значително повлияно от културата (ценности, предпочитания, нагласи и поведение) (Tebeaux, 1999; Worchel, 2005; Mosquera et al., 2011).

Няколко неотдавнашни межкултурни изследвания в областта на туризма и хотелиерството показват, че културните норми и ценности играят значителна роля в очакванията за качество на услугите (Li et al., 2011; Pookulangara&Koesler, 2011), естеството и силата на взаимоотношенията с клиентите (Gopalan&Narayan, 2010; Kokkranikal et al., 2011) и промяна в поведението на клиента (Patterson et al., 2006; Luoh, Tsaur, 2007).

Обобщавайки, може да отбележим, че ИВР, отразяващ взаимоотношението между ръководители и подчинени, има важно значение за управлението на хотелите в София и засяга редица организационни процеси, свързани с:

- межкултурния мениджмънт и работата в мултикултурна среда;
- използването на ефективни подходи и техники, свързани с управление на човешките ресурси;
- повишена компетентност при межкултурната комуникация с гостите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изследването на ролята на властовото разстояние в управлението на хотелите представлява нова и сравнително малко изследвана проблематика в нашата страна. Разбирането на динамиката на властовото разстояние между ръководители и служители може да се превърне в обещаващ подход за подобряване на ефективността на хотелите, предвид нарастващото значение на сектора на гостоприемство в нашата страна. Управлението чрез регулиране на властовото разстояние може да подпомогне процеса на създаване на организационна среда, която да насърчава служителите да реализират пълния си потенциал, за да бъдат постигнати целите на хотела.

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

ЛИТЕРАТУРА

- Давидков, Ц. 2009. Национална и организационни култури. С. СУ–Стопански факултет.
- Давидков, Ц. 2015. Организационна култура на регионалните библиотеки в България. Основни резултати от социологическо проучване по методиката на Х. Хофстеде. *Организационното поведение в културен контекст, сп. Библиотека*, 5, 99–137.
- Закон за туризма, Обн., ДВ, бр. 30 от 26.03.2013 г., в сила от 26.03.2013 г., изм., бр. 68 от 2.08.2013 г., в сила от 2.08.2013 г., доп., бр. 109 от 20.12.2013 г., достъпен на : <http://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/zakoni/zakon-za-turizma>.
- Маринов, В., Е. Дограмаджиева, Е. Петкова. 2013. Настаниелният сектор в София: оценки, нагласи и очаквания. *Столична община, общинско предприятие „Туристическо обслужване“*.
- Минковски, Р. 2000. Някои особености на властническата дистанция и последиците за управлението на организационната култура на хотелите. *Сборник доклади от научна конференция*, Китен, 163–168.
- Хофстеде, Х. 2001. Култури и организации: софтуеър на ума. С. Класика и стил.
- Янкулов, Я., 2012. Организационна култура на търговците в България. *Изследване и препоръки за мениджмънта*. С. Авангард Прима. 26 с.
- Alavi, S. B., J. Mc Cormick. 2004. A cross-cultural analysis of the effectiveness of the Learning Organization model in school contexts. *International Journal of Educational Management*, 18, 7, 408–416.
- 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, 233–257. <http://doi.org/czwm4x>
- Botero, C. I., L. Van Dyne. 2009. Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power-Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23, 1, 84–104.
- Brew, F. P., D. R. Cairns. 2004. Do Culture or Situational Constraints Determine Choice of Direct or Indirect Styles in Intercultural Workplace Conflicts? *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 5331–5352.

- Brockner, J., G. Ackerman, J. Greenberg, M. Gelfand, A. Francesco, Z., Chen, K. Leung, G. Bierbrauer, C. B. Gomez, B. L. Kirkman, D. L. Shapiro. 2001. Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300–315.
- Burnard, C. 1938. *The Functions of the Executive*, Harvard University Press Publishing, p.60.
- Chen, P. J., F. Okumus, N. Huan, N. Khaldoon. 2011. Developing Effective Communication Strategies for the Spanish and Haitian-Creole-Speaking Workforce in Hotel Companies, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3, 4, 335–353.
- Costley, D. L., R. Todd. 1991. *Human relations in Organizations* (4-th ed).
- Domínguez, P., A. Bernard, E. Burguete. 1999. Diversidad Cultural en la Industria Hotelera: Comparación de Valores entre Gerentes Expatriados y Directivos Nacionales en México. *Gestión Turística*, 4, 59–69.
- Dorfman, P., J. P. Howell. 1988. Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. in R. N. Farmer, E. G. McGoun (Eds.), *Advances in international comparative management*. 172–150. London, England: JAI Press.
- Earley, P. C., M. Erez. 1997. *The transplanted executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently*. New York, NY: Oxford University Press.
- 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.
- Farh, J., R. D. Hackett, J. Liang. 2007. Individual level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715–729.
- Follett, M. P. 1942. *Dynamic Administration*, N.Y., p. 159
- Haire, M., D. E. Ghiselli, L. W. Porter. 1966. *Managerial Thinking: An International Study* New York: John Wiley
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA: Sage Publications.
- House, R. J., P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, (eds.) 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gopalan, R., B. Narayan. 2010. Improving Customer Experience in Tourism: A Framework for Stakeholder Collaboration, *Socio-Economic Planning Sciences*, 44, 2, 100–112.
- Jaw, B., Y. Ling, C. Y. Wang, W. Chang. 2007. The impact of culture on Chinese employees' work values. *Personnel Review*, 36, 128–144.
- Jennings, E., F. Jennings. 1951. Making Human Relations Work. *Harvard Business Review*. 29 (1), 29–55.
- Ji, Y., E. Zhou, C. Y. Li, Y. L. Yan. 2015. Power Distance Orientation and Employee Help Seeking: Trust in Supervisor as a Mediator. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 43(6), 1043–1054.
- Keltner, D., J. Gruenfield, C. Anderson. 2003. Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265–284.
- Kipnis, D. 1972. Does Power Corrupt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 33–41.
- Kirkbride, P. S., S. F. Tang, R. I. Westwood. 1991. Chinese Conflict Preferences and Negotiating Behavior: Cultural and Psychological Influences. *Organization Studies*, 12, 3, 365–386.
- Kirkman, B. L., G. Chen, J. L. Farh, Z. X. Chen, K. B. Lowe. 2009. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744–764. <http://doi.org/bptps5>
- Kirkman, B. L., D. L. Shapiro. 2001. The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44, 557–569.
- Koc, E. 2010. Services and Conflict Management: Cultural and European Integration Perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 1, 88–96.
- Koc, E. 2013. Power distance and its implications for upward communication and empowerment: crisis management and recovery in hospitality services. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 19, 3681–3696. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.778319>
- Kokkranikal, J., J. Wilson, P. Cronje. 2011. Human Empowerment, Management and Tourism, in *Strategic Management in Tourism* (2nd ed.), Wallingford: CAB International. 158–181.
- Lee, F. 1997. When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 72, 336–363. <http://doi.org/db7q3s>
- Lee, F. 2002. The social costs of seeking help. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 17–35. <http://doi.org/d5csgn>
- Li, X. R., C. Lai, R. Harrill, S. Kline, L. Wang. 2011. When East Meets West: An Exploratory Study on Chinese Outbound Tourists' Travel Expectations. *Tourism Management*, 32, 4, 741–749.
- Likert, R. 1967. *The Human Organization. Its Management and Value*. McGraw-Hill, New York.

- Liu, C., L.-Q. Yang, M. M. Nauta. 2013. Examining the mediating effect of supervisor conflict on procedural injustice-job strain relations: The function of power distance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 64–74.
- Low, Y. S. Y., J. Varughese, A. Pang. 2011. Communicating Crisis: How Culture Influences Image Repair in Western and Asian Governments, Corporate Communications: *An International Journal*, 16, 3, 218–242.
- Luoh, H. F., S. H. Tsaur. 2007. Gender Stereotypes and Service Quality in Customer Waitperson Encounters. *Total Quality Management and Business Excellence*. 18, 9, 1035–1054.
- Madlock, P. E. 2012. The influence of power distance and communication on Mexican workers. *International Journal of Business Communication*, 49, 169–184. <http://doi.org/3d2>
- Manzur, L., G. Jogaratnam. 2007. Impression Management and Hospitality Service Encounter, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 20, 3–4, 21–32.
- Merkin, R. 2011, Middle-Eastern Impression Management Communication, *Cross Cultural Research*, 46, 109–132.
- Mosquera, R. P. M., A. K. Uskul, S. E. Cross. 2011. The Centrality of Social Image in Social Psychology, *European Journal of Social Psychology*, 41, 4, 403–410.
- Mulder, M. 1977. *The Daily Power Game*, Leyden: Martinus Nijhoff.
- Schutte, H., D. Ciarlante. 1998. *Consumer behavior in Asia*, Hampshire: Macmillan Business.
- Schwartz, S. H. 1999. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23–47.
- Patterson, P. F., E. Cowley, K. Prasongsukarn. 2006. Service Failure Recovery: The Moderating Impact of Individual-Level Cultural Value Orientation on Perceptions of Justice. *International Journal of Research in Marketing*, 23, 3, 263–277.
- Pookulangara, S., K. Koesler. 2011. Cultural Influence on Consumers: Usage of Social Networks and its Impact on Online Purchase Intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 4, 348–354.
- Simon, H. A. 1997. *Administrative Behavior*, Edition 4th. The Free Press NY.
- State, O, M.-C. Iorgulescu. 2014. The Impact of Management and Organizational Culture on Creativity in the Hotel Industry. *Contemporary Approaches and Challenges of Tourism Sustainability*, XVI, 8. 1205–1221.
- Steiner, D. D. 2001. Cultural influences of perceptions of distributive and procedural justice. In G. Stephen, D. D. Steiner, D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*. Greenwich, CT: Information Age. 111–137.
- Sumacoa, F. T., B. C. Imrieb, K. Hussaina. 2014. The consequence of Malaysian national culture values on hotel branding *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 144, 91–101.
- Tannenbaum, R., W. H. Schmidt. 1958. How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, 36, 2, 95–101.
- Tajeddini, K. and Trueman, M., 2012. Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31,4, 1119–1129.
- Taras, V., B. L. Kirkman, P. Steel. 2010. Examining the impact of Culture’s Consequences: A three-decade, multi-level, meta-analytic review of Hofstede’s cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95, 405–439.
- Tebeaux, E. 1999. Designing Written Business Communication Along the Shifting Cultural Continuum: The New Face of Mexico. *Journal of Business and Technical Communication*, 13, 1, 49–85.
- Ting-Toomey, S. 1988. Intercultural Conflict Styles, in *Theories in Intercultural Communication*, eds. Y. Y. Kim, W. B. Gudykunst, Beverly Hills, CA: Sage, 213–235.
- Velo, V. 2012. *Cross-cultural management*. New York: Business Expert Press.
- Worchel, S. 2005. Culture’s Role in Conflict And Conflict Management: Some Suggestions, Many Questions, *International Journal Intercultural Relations*, 29, 6, 739–757.
- Xie, A., P. L. P. Rau, Y. Tseng, H. Su, C. Zhao. 2009. Cross-Cultural Influence on Communication Effectiveness and User Interface Design. *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 1, 11–20.
- Yusof, N. A., M. F. Che Jamil. 2013. Exploring Organizational Culture Dimensions in a Lake-Based Eco-Tourism Resort. *Journal on Business Review*.3. 1. 85–90. DOI: 10.5176/2010-4804_3.1.290.

Постъпила май 2016 г.