

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ГЕОЛОГО-ГЕОГРАФСКИ ФАКУЛТЕТ

Книга 2 – ГЕОГРАФИЯ

Том 113

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”

FACULTY OF GEOLOGY AND GEOGRAPHY

Volume 2 – GEOGRAPHY

Volume 113

ВЗАИМООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ДИСТАНЦИЯТА НА ВЛАСТТА И МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ОТ ХОТЕЛИ В ГРАД СОФИЯ

РУМЕН МИНКОВСКИ

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

Rumen Minkovski. RELATIONSHIP BETWEEN POWER DISTANCE AND EMPLOYEE MOTIVATION OF SOFIA HOTELS STAFF

The present paper analyses the relationship between power distance and employee's motivation of hotel staff in the city of Sofia. The theoretical framework of power distance and employee motivation is studied first, followed by the analysis of the relationship between power distance and employee's motivation, based on Hofstede's experimental research model of organisational culture.

The main focus is to find an answer to the research question whether there is a relationship between employee's motivation and power distance and to what an extent the separate characteristics of the employee's motivation have a significant impact on the level of power distance in the surveyed hotels.

Finally, the results obtained are discussed and an attempt is made to offer an explanation to the relationships and influences established in the study between power distance and employee's motivation of hotel staff in the city of Sofia.

Key words: Power Distance, Employee's Motivation, Human Resource Management, Hospitality Industry.

УВОД

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

Дистанция на властта

Дистанцията на властта (разбирана като културна ценност) е особено важна за хотелиерството, защото е от основно значение за всички взаимоотношения, присъщи на йерархичните структури, и засяга много организационни процеси и резултати (Keltner et al. 2003). Направени през последните години метаанализи показват, че дистанцията на властта е на второ място в изследването на организационната култура след най-често изучаваната ценност индивидуализъм–колективизъм (Erez 2011).

Терминът „дистанция на властта“ (ДВ) е въведен за първи път от M. Mulder през 70-те години на XX в. Авторът дефинира понятието като „степен на неравенство на властта между индивида с по-малко и индивида с повече власт, при което и двамата принадлежат към една и съща обществена система“ (Mulder 1977). Холандският учен G. Hofstede определя ДВ 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 „степен, в която по-слабите членове на институции и организации в една държава очакват и приемат неравното разпределение“ (Хофстеде 2001). Дистанцията на властта е определена в кроскултурния проект Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) като „степен, до която членовете на една организация или обществото очакват и са съгласни, че властта трябва да се споделя неравномерно“ (House et al. 2004). Друга дефиниция определя ДВ като степента, до която служителите с по-малко власт очакват и приемат, че властта, авторитетът, статусът и материалните блага са разпределени неравномерно в организацията (Javidan et al. 2006).

Мотивация на служителите

Мотивацията на служителите (МС) е едно от най-широко изучаваните явления в организацияте. Думата „мотивация“ произлиза от латинския корен *movere*, което означава „движа“. Съществуват най-разнообразни подходи при опитите за дефиниране на мотивацията. Според Mitchell мотивацията е „стремеж към действие“ (Mitchell 1982), а Rainey я дефинира като сила, която движи човека и/или го стимулира да действа (Rainey 1993). За Steers and Porter мотивацията е сила, която изпълнява три функции: зарежда с енергия или кара хората да действат, насочва поведението към постигане на определени цели и поддържа усилията, влагани в достигането на тези цели (Steers, Porter 1991). Нелсън и Куик разглеждат мотивацията като процес на стимулиране и поддържане на целенасочено поведение (Нелсън, Куик 2017: 212).

Други учени определят мотивацията като съвкупност от психични процеси, които предизвикват възбуда, насоченост и постоянство на поведението на индивида към постигане на целта (Greenberg & Baron 2003; Robbins et al. 2016).

Ако направим преход от по-общия подход на определяне на мотивацията към нейните специфични особености в трудовите организации, ще забележим, че мотивацията на служителите е една от най-важните и сложни теми, която кара изследователите да се затрудняват при определянето ѝ. Много учени я приемат за най-значимата концепция в областта на организационното поведение и управлението на човешките ресурси.

МС представлява готовността да се положат значими усилия за постигане на организационните цели, обусловени от способността на усилието да се задоволи някаква индивидуална потребност (Robbins et al. 2016).

Голяма част от мениджърите се опитват да осигурят оптимални характеристики на работната среда, за да поддържат МС. Но въпреки това мотивацията остава труден фактор за управление, тъй като целите и стремежите на служителите понякога не съвпадат с това, което им предоставят работодателите (Lather & Jain 2005).

Сред различните опити за типологизиране на мотивацията преобладава схващането, че тя се състои от два типа: вътрешна мотивация и външна мотивация (Ryan & Deci 2000; Ригио 2006). Служителите могат да бъдат вътрешно мотивирани, когато са повлияни от променливите на своята личност, които въздействат върху поведението им (постижения, признание, самостоятелност, обучение и т.н.) и външно мотивирани, когато получават определени стимули от заобикалящата ги среда (високи доходи, социално осигуряване, добри физически условия на работа и т.н.).

МЕТОДИ НА ИЗСЛЕДВАНЕ

В статията се представят резултати на взаимоотношението между ДВ и МС в хотелите в София. Проведено е емпирично проучване, като е използван

моделът на G. Hofstede (1980). Основната цел е да бъде разгледано взаимоотношението между ДВ и МС в изследваните хотели и да бъдат посочени някои негови ефекти.

Основните задачи са свързани с:

- Дефиниране на същността на ДВ и МС.
- Анализиране на ефектите от взаимоотношението между ДВ и МС в хотелите в София.

Конструктът ДВ е операционализиран 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 ръководителите:

• Ръководител 1. Обикновено взема своите решения бързо и ги съобщава на подчинените си ясно и категорично. Очаква от тях да изпълнят решенията му точно, без да възразяват.

• Ръководител 2. Обикновено взема своите решения бързо, но преди да ги възложи за изпълнение, се опитва да ги обясни подробно на подчинените си. Излага причините за вземане на решенията и отговаря на всички въпроси.

• Ръководител 3. Преди да вземе своите решения, обикновено се консултира с подчинените си. Изслушва съветите, обмисля ги и след това обявява решението си. Очаква от всички да работят лоялно за реализиране на решението, независимо дали е в съответствие с дадените от подчинените съвети.

• Ръководител 4. Когато трябва да бъде взето важно решение, обикновено свиква събрание, излага проблема и се опитва да постигне общо съгласие. Ако се постигне съгласие, приема общото мнение за решение. Ако съгласието е невъзможно, тогава взема решението самостоятелно.

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

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

получават въз основа на събраните емпирични данни чрез отговорилите на въпросника служители от хотелите в София.

Конструктът МС е операционализиран в изследването чрез една променлива, която измерва мотивацията на служителите в хотелите чрез набор от четиринадесет различни характеристики на работата.

Променлива 1: МС. Емпиричният индикатор, с който се измерва, е следният: „В каква степен за Вас е важно работата, с която се захващате, да Ви предлага:

1. Предизвикателства – да Ви носи чувството за лични постижения;
2. Възможност да живеете на желаното от Вас и семейството Ви място;
3. Възможност да получавате високи доходи;
4. Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат;
5. Възможност за обучение или за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения;
6. Добро социалното осигуряване;
7. Заслужено признание за добре свършена работа;
8. Добри физически условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.;
9. Възможности за самостоятелност;
10. Сигурност, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете;
11. Възможност за развитие и издигане в работата;
12. Добри служебни взаимоотношения с прекия Ви ръководител;
13. Възможност да използвате максимално собствените си умения и способности в работата;
14. Достатъчно свободното време?

Използвана е петстепенна скала за отговори: много важно, важно, колкото важно, толкова и маловажно, не е важно, никак не е важно. Чрез нея се обособяват пет групи служители с различна степен на мотивация: много високо мотивирани (отговор: много важно), високо мотивирани (отговор: важно), средно мотивирани (отговор: колкото важно, толкова и маловажно), ниско мотивирани (отговор: не е важно), много ниско мотивирани (отговор: никак не е важно).

В настоящата статия поставяме за проверка следната хипотеза: *Хипотеза 1:* Отделните характеристики на МС ще оказват различно влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на МС по отделните характеристики на работата в хотела равнището на ИДВ ще намалява. Отправна точка за обосноваване на поставената за изследване хипотеза е разбирането, че съществува зависимост между МС и равнището на ИДВ в изследваните хотели. То се формулира в контекста на резултати от предишни изследвания за наличието на определена зависимост между ДВ и различните характеристики на МС (Din et al. 2014), (Mustajbašić, Husaković 2016) Затова в съответствие с теорията и миналите изследвания допускаме, че отделните

характеристики на МС от хотелите в София ще оказват влияние върху ДВ, като я диференцират по определен начин.

Ще смятаме хипотезата за потвърдена, ако са налице доказателства за наличие на зависимост между променливите. За изследване на различията е използван еднофакторен дисперсионен анализ. „Техниката, известна като (еднофакторен) дисперсионен анализ, или ANOVA, позволява да се определи дали разликата между извадковите средни е достатъчна, за да приемем, че те не се различават случайно, а е налице реална разлика между представяните от тях популации“ (Коен, Брук Лий 2013: 163). За установяване на зависимостта между изследваните явления се използват **p**-значимост (търсят се стойности на **p**, по-малки от 0,05) и **F**-теста. Чрез използването на **F** и **p** се преценява съществува или не съществува зависимост между различните характеристики на МС и равнището на ДВ. Въз основа на резултатите, получени при еднофакторния дисперсионен анализ, се правят съответните сравнения.

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

Ще приемем, че хипотеза 1 е потвърдена, ако за половината (поне седем) от разгледаните четиринадесет характеристики на МС в хотелите взаимоотношението с ИДВ според значимостта на **F**-теста и силата на **p** на еднофакторния дисперсионен анализ потвърди наличието на зависимост. За проверка на поставената хипотеза ще бъде използвана получената информация от проведеното от нас емпирично изследване „Организационна култура на хотелите в София“, представена в таблиците и фигурите на тази статия.

Проучването беше проведеното в периода 2016–2017 г. и в него бяха обхванати 1234 служители от 61 хотела в София. Хотелите са различни по категория (брой звезди) и големина (брой на служителите). Обхванатите от проучването 61 обекта са 60% от регистрираните хотели в София към момента на провеждането му. Установено беше високо сходство между структурата на генералната съвкупност и извадката, което прави получените резултати представителни за хотелите в София¹ към момента на проучването. За целите на изследването беше разработен специален въпросник за служители на хотелите, като са използвани част от въпросите, представени в оригиналния въпросник на автора

¹ По-подробно вж.: Минковски 2016, 300–301.

(Hofstede 1980), и са добавени няколко допълнителни въпроса, които се отнасят до спецификата на работата на служителите в хотелите. Използваните айтеми са кратки, разбираеми и не затрудняват особено много респондентите. Отговорите на всички въпроси са структурирани или в рангова ска̀ла, където разновидностите на признака са подредени във възходящ или низходящ ред, или в номинална ска̀ла, представляваща изреждане на разновидностите на признака. Основният анализ на информацията е осъществен на базата на разпределенията на честотите (в абсолютни величини и в проценти) на различните категории отговори за всеки въпрос. Използвано е измерване на централната тенденция (средни величини) за въпросите, конструирани с рангови ска̀ли (или квазиинтервални ска̀ли). При въпросите, съдържащи номинални ска̀ли, се прилага дихотомизиране на разпределението на честотите в най-значимата точка.

Анкетърите, студенти от четвърти курс, специалност „Туризм“, получиха специално обучение за работата си на терен в организациите, в които беше проведено проучването. Набирането на информацията беше осъществено чрез посещение на място в хотела, като първоначално беше провеждана среща с ключов мениджър и заедно с него беше определяна извадката от служители за участие в 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 предявени две основни изисквания: а) да имат трудов или граждански договор с хотела; б) да са служители от по-ниските етажи на организационната структура.

Въпросниците се попълваха от самите изследвани лица на място в самия хотел. Ролята на анкетърите беше да следят за коректното попълване на въпросника от страна на служителите и да отговорят при нужда на техни въпроси, свързани с инструкциите и формулировката на съответните айтеми. Този подход осигури сравнително висока надеждност на получената информация.

Респондентите се разпределят в структурно отношение по различните изследвани признаци, както следва:

- според пола на служителите: мъже – 42,8%, жени – 57,2%;
- според възрастта: до 20 години – 3,7%, от 21 до 30 години – 55,1%, от 31 до 40 години – 22,4%, от 41 до 50 години – 1,4%, от 51 до 60 години – 5,5%, над 61 години – 1,8%;
- според образованието: по-ниско от средно – 0,9%, средно – 44,5%, по-висше (висше – специалист) – 9,9%, висше – 44,7% (бакалавър – 31,8% и магистър – 12,9%);
- според завършеното образование по туризъм: със специализирано образование в сферата на туризма – 36,4%, без завършено образование по туризъм – 51,6%, служители, които учат туризъм в момента – 12%;
- според категорията на хотела: хотели 1 звезда – 4,1%, хотели 2 звезди – 5,4%, хотели 3 звезди – 29,8%, хотели 4 звезди – 43,1%, хотели 5 звезди – 17,6%;

– според големината на хотела: до 10 служители – 4,2%, от 11 до 25 служители – 8,8%, от 26 до 50 служители – 11,6%, от 51 до 101 служители – 45,2%, от 101 до 250 служители – 28,9%, над 251 служители – 1,4%;

– според продължителността на работа в хотела: от няколко месеца до една година – 22,9%, между една и две години – 30,5%, между две и пет години – 30,9%, между пет и десет години – 13%, повече от 10 години – 2,8%;

– според трудовия опит на служителите: до 1 година – 5,2% между 1 и 3 години – 21,4%, между 4 и 5 години – 17,1%, между 6 и 10 години – 26,3%, от 11 до 20 години – 17,1%, и над 21 години – 12,9%;

– според заеманата позиция: персонал, работещ на фронтофис (портиер, пиколо, лифтбой, администратор) – 38,3%, персонал, работещ в хотелско домакинство (камериерка и старша камериерка) – 13,7%, административен персонал – 8,7%, експертен персонал (специалисти „бизнес услуги“, „маркетинг“, „човешки ресурси“) – 8,1%, персонал, работещ в търговската зала (персонал, който работи в преден офис на отдел „Храни и напитки“ и общува с клиентите: сервитьор, барман) – 15,2%, персонал в кухнята (персонал, който работи в заден офис на отдел „Храни и напитки“ и обикновено не общува с клиентите: „главен готвач“, „готвач“, „помощник-готвач“) – 5,3%, персонал „Техническа поддръжка“ – 7,3%, персонал, осъществяващ охрана – 3,4%. Получените от изследването данни са обработени със статистическия пакет SPSS 21.0.

На фиг. 1 е представена концептуалната рамка на изследването. Промениливите „преживяване на страх от подчинените при изразяване на несъгласие с техния ръководител“, „представа на подчинените за техния реален ръководител“ и „предпочитания на подчинените относно техния желан ръководител“ образуват ИДВ. Изследват се взаимовръзките между резултатите на ИВД с резултатите от отделните характеристики на МС (хипотеза 1).



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

РЕЗУЛТАТИ

ВЗАИМООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ОТДЕЛНИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА МС И ИДВ

Резултатите от табл. 1 показват, че в седем от четиринадесетте случая, при които се изследва връзката между отделните характеристики на МС и ИДВ на хипотеза 1, не съществуват доказателства за зависимост, защото p е по-голямо от 0,05. Отхвърлени са предположенията за зависимост между ИДВ и следните характеристики на МС: наличие на предизвикателства в работата ($F = 1,709$; $p = 0,146$), желано място за живеене ($F = 2,107$; $p = 0,078$), възможност да се работи с хора, които добре си сътрудничат ($F=0,883$; $p=0,492$), сигурност на работното място ($F = 2,069$; $p = 0,067$), професионално развитие и издигане ($F = 0,656$; $p = 0,657$), добри служебни взаимоотношения с прекия ръководител ($F = 2,068$; $p = 0,083$), достатъчно свободно време ($F = 0,743$; $p = 0,592$).

В други седем от предложените за изследване случаи е потвърдена предпологаната зависимост между отделните характеристики на МС и равнището на ИДВ: високи доходи ($F = 4,890$; $p = 0,000$), обучение и придобиване на нови умения ($F = 3,366$; $p = 0,005$), добро социално осигуряване ($F = 5,204$; $p=0,000$), получаване на признание ($F = 2,374$; $p = 0,037$), добри физически условия за работа ($F=3,585$; $p=0,003$), самостоятелност ($F = 4,906$; $p = 0,001$), използване на собствените умения ($F = 2,515$; $p = 0,028$). При тях се откриват доказателства за наличие на зависимост между изследваните променливи, защото p е по-малко от 0,05. Четири от тези характеристики (обучение и придобиване на нови умения, получаване на признание, самостоятелност, използване на собствените умения) са свързани с вътрешната мотивация на служителите, а останалите три (високи доходи, добро социално осигуряване, добри физически условия за работа) се отнасят до външната мотивация на служителите.

Таблица 1

Table 1

Вариации на ИДВ в зависимост от мотивацията на служителите в хотелите
PDI variations relative to employee's motivation

Променливи	Дистанция на властта	
	$F =$	$p =$
<i>Източник на вариация</i>		
Работата като предизвикателство	1,709	0,146
Работата като възможност да се живее на желаното място	2,107	0,078
Работата като възможност за получаване на високи доходи	4,890	0,000
Работата като възможност да се работи с хора, които добре си сътрудничат	0,883	0,492
Работата като възможност за обучение и придобиване на нови умения	3,366	0,005
Работата като възможност за добро социално осигуряване	5,204	0,000
Работата като възможност за получаване на признание	2,374	0,037
Добри физически условия на работа	3,585	0,003
Работата като възможност за самостоятелност	4,906	0,001

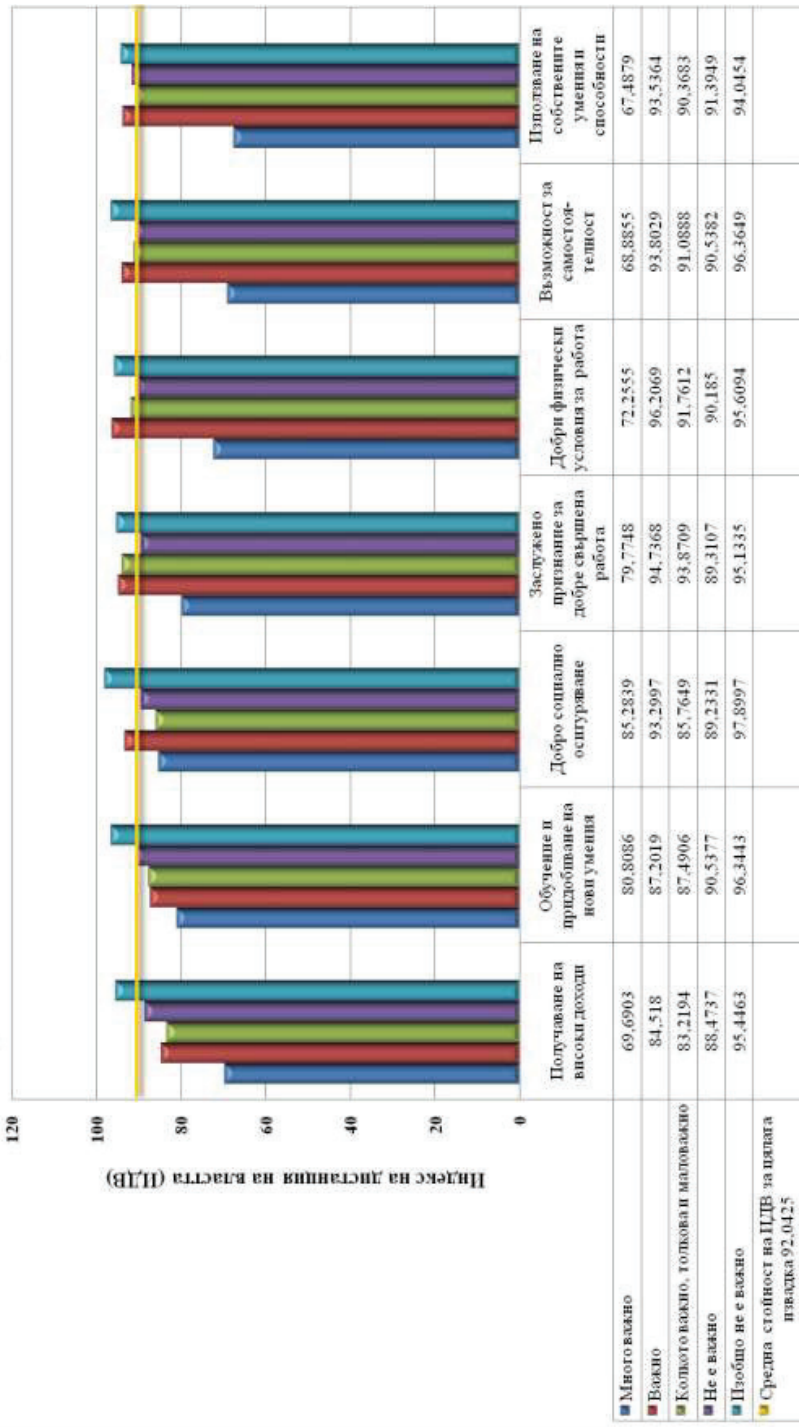
Променливи	Дистанция на властта	
	<i>F =</i>	<i>p =</i>
<i>Източник на вариация</i>		
Работата като възможност за гарантиране на сигурност	2,069	0,067
Работата като възможност за развитие и издигане	0,656	0,657
Работата като възможност за постигане на добри служебни взаимоотношения с прекия ръководител	2,068	0,083
Работата като възможност да се използват максимално собствените умения	2,515	0,028
Работата като възможност за достатъчно свободно време	0,743	0,592

■ – няма зависимост ■ – има зависимост

Променливи	Дистанция на властта	
	<i>F =</i>	<i>p =</i>
Източник на вариация		
Работата като предизвикателство	1,709	0,146
Работата като възможност да се живее на желаното място	2,107	0,078
Работата като възможност за получаване на високи доходи	4,890	0,000
Работата като възможност да се работи с хора, които добре си сътрудничат	0,883	0,492
Работата като възможност за обучение и придобиване на нови умения	3,366	0,005
Работата като възможност за добро социално осигуряване	5,204	0,000
Работата като възможност за получаване на признание	2,374	0,037
Добри физически условия на работа	3,585	0,003
Работата като възможност за самостоятелност	4,906	0,001
Работата като възможност за гарантиране на сигурност	2,069	0,067
Работата като възможност за развитие и издигане	0,656	0,657
Работата като възможност за постигане на добри служебни взаимоотношения с прекия ръководител	2,068	0,083
Работата като възможност да се използват максимално собствените умения	2,515	0,028
Работата като възможност за достатъчно свободно време	0,743	0,592

Резултатите, при които беше установена зависимост между отделните характеристики на МС: високи доходи, обучение и придобиване на нови умения, добро социално осигуряване, получаване на признание, добри физически условия за работа, самостоятелност, използване на собствените умения и равнището на ИДВ, са представени на фиг. 2.

Вариации на ИДВ в зависимост от мотивацията (целите) на служителите



Фиг. 2. Различия на ИДВ в зависимост от мотивацията на служителите в хотелите

Fig. 2. PDI differences relative to employee's motivation

Различия на ИВД в зависимост от МС за получаване на високи доходи

МС за получаване на високи доходи диференцира сравнително значимо ИДВ ($F = 4,890$; $p = 0,000$) (вж. резултатите от фиг. 2). Разликата между най-високата стойност на ИДВ (95,4463) при изследваните лица с много ниска мотивация (изобщо не е важно) и най-ниската стойност на ИДВ (69,6903) при респондентите с много висока мотивация (много важно) е в рамките на 25,8 пункта.

Получените резултати показват, че различната степен на МС от получаваните високи доходи оказва влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Забелязва се частична тенденция на намаляване на ИДВ в зависимост от нарастването на МС от получаваните високи доходи. Единственото „изкривяване“ на тенденцията е свързано с факта, че стойността на ИВД (84,5180) при високо мотивираните служители (важно) е по-висока от стойността на ИДВ (83,2194) при средно мотивираните служители (колкото важно, толкова и маловажно).

Установената диференциация на ИВД в зависимост от степента на МС от получаваните високи доходи показва, че много високомотивираните служители преживяват значително по-нисък ИДВ в сравнение със служителите от другите групи с по-ниска степен на мотивация. Интерес предизвиква фактът, че само групата на много ниско мотивираните от получаването на високи доходи служители има стойност на индекса, по-висока от средната стойност за цялата извадка², докато при останалите четири групи, получените резултати са по-ниски.

Различия на ИВД в зависимост от МС за обучение и придобиване на нови умения

МС от възможностите за обучение и придобиване на нови умения оказва сравнително значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F = 3,366$; $p = 0,005$). Диференциацията между най-високата стойност на ИДВ (96,3443) при много ниско мотивираните служители (изобщо не е важно) и най-ниската стойност на ИДВ (80,8086) при групата с много висока мотивация (много важно) е 15,5 пункта.

Резултатите на ИДВ показват, че съществува ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от нарастването на МС от възможността за обучение и придобиване на нови умения. Подреждането на стойностите на петте вариации потвърждава предположението, че с нарастване на МС равнището на ИДВ ще намалява.

Различната степен на МС от възможността за обучение и придобиване на нови умения оказва влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели.

² Жълтата хоризонтална линия на фиг. 2 показва средния за цялата извадка на изследването резултат на ИДВ, който е равен на 92,0425.

Установената диференциация на ИВД в зависимост от степента на МС от възможността за обучение и придобиване на нови умения показва, че много високомотивираните служители демонстрират значително по-ниско равнище на ИДВ в сравнение със служителите с по-ниска степен на мотивация. И в този случай единствено групата на много ниско мотивираните от възможността за обучение и придобиване на нови умения служители има стойност на индекса, по-висока от средната стойност за цялата извадка, докато при останалите четири групи получените резултати са по-ниски.

Различия на ИВД в зависимост от МС за добро социално осигуряване

МС за добро социално осигуряване оказва сравнително значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F = 5,204$; $p = 0,000$). Диференциацията между най-високата стойност на ИДВ (97,8997) при изследваните лица, които са много ниско мотивирани (изобщо не е важно) и най-ниската стойност на ИДВ (85,2839) при респондентите, които са с много висока мотивация (много важно), е в границите на 12,6 пункта.

Резултатите на ИДВ показват, че липсва ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от МС за добро социално осигуряване. Установяваме, че разликите в степента на мотивация на служителите за добро социално осигуряване оказват влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели, но не се потвърждава предположението, че с нарастване на МС равнището на ИДВ намалява. Вариациите на ИДВ в зависимост от МС за добро социално осигуряване са най-ниски при много високо мотивираните служители (много важно) и средно мотивираните служители (колкото важно, толкова и маловажно). В групите на ниско мотивираните (не е важно), на високо мотивираните (важно) и на много ниско мотивираните служители (изобщо не е важно) те нарастват и стават по-високи. Две от групите (на много ниско мотивираните и на високо мотивираните служители) имат стойност на индекса, по-висока от средната стойност за цялата извадка, докато при останалите три групи получените резултати са по-ниски.

Различия на ИВД в зависимост от МС за получаване на признание

МС от възможностите за получаване на признание за добре свършена работа оказва сравнително значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F = 2,374$; $p = 0,037$). Диференциацията между най-високата стойност на ИДВ (95,1335) при изследваните лица, които са мотивирани в много ниска степен (изобщо не е важно), и най-ниската стойност на ИДВ (79,7748) при респондентите, които са мотивирани в много висока степен (много важно), е в рамките на 15,4 пункта. Резултатите на ИДВ показват, че липсва изразена тенденция за намаляването му в зависимост от МС за получаване на признание за добре свършена работа. Установява се, че разликите в степента на МС за получаване на признание за добре свършена работа оказват влияние върху равнището на ИДВ

в изследваните хотели, но не се потвърждава предположението, че с нарастване на МС равнището на ИДВ намалява. Вариациите на ИДВ в зависимост от МС за получаване на признание за добре свършена работа са най-ниски при много високомотивираните служители (много важно), относително по-ниски в групата на ниско мотивираните служители (не е важно), след което нарастват рязко при групите на средно мотивираните (колкото важно, толкова и маловажно), на високомотивираните (важно) и на много ниско мотивираните служители (изобщо не е важно). Три от групите (на много ниско мотивираните, на високомотивираните и на средно мотивираните служители) имат стойност на индекса, по-висока от средната стойност за цялата извадка, докато при останалите две групи, получените резултати са по-ниски.

Различия на ИВД в зависимост от МС за добри физически условия на работа

МС от възможността да имат работа, която им предлага добри физически условия, оказва относително значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F = 3,585$; $p = 0,003$). Диференциацията между най-високата стойност на ИДВ (96,2069) при изследваните лица, които са високомотивирани (важно) и най-ниската (72,2555) при респондентите, които са много високомотивирани (много важно), е почти 24 пункта. Резултатите на ИДВ показват, че липсва ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от МС за работа, която им предлага добри физически условия.

Установява се, че разликите в степента на МС за работа, която им предлага добри физически условия, оказват влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели, но не се потвърждава предположението, че с нарастване на МС равнището на ИДВ намалява. Вариациите на ИДВ в зависимост от МС за работа, която им предлага добри физически условия, са най-ниски при много високомотивираните служители (много важно), относително по-ниски в групите на ниско мотивираните (не е важно) и на средно мотивираните служители (колкото важно, толкова и маловажно). При останалите две групи: на много ниско мотивираните (изобщо не е важно) и на високомотивираните служители (важно) ИДВ нараства значително. При две от групите (на високомотивираните и на много ниско мотивираните служители) стойността на индекса е по-висока от средната стойност за цялата извадка, докато при останалите три групи получените резултати са по-ниски.

Различия на ИВД в зависимост от МС от възможността да се работи самостоятелно

МС от възможността да работят самостоятелно оказва сравнително значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F = 4,906$; $p = 0,001$). Диференциацията между най-високата стойност на ИДВ (96,3649) при изследваните лица, които са мотивирани в много ниска степен (изобщо не е важно), и

най-ниската стойност на ИДВ (68,8855) при респондентите, които са мотивирани в много висока степен (много важно), е в границите на 27,5 пункта. Това е и най-голямата диференцираща разлика между най-високата и най-ниската стойност на ИДВ при седемте случая, при които беше установена взаимовръзка между ДВ и МС. Резултатите на ИДВ показват, че липсва ясно изразена тенденция за намаляването му в зависимост от МС от предоставената възможност да работят самостоятелно. Установява се, че разликите в степента на МС за работа, която им предлага възможност да работят самостоятелно, оказват влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели, но не се потвърждава предположението, че с нарастване на МС равнището на ИДВ намалява. Вариациите на ИДВ в зависимост от МС за работа, която им предлага възможност да работят самостоятелно, започват от сравнително ниска стойност (68,8855) при много високомотивираните служители (много важно), след което стремително нарастват в останалите четири групи. Резултатите се колебаят малко под или малко над средната стойност за извадката: в групата на ниско мотивираните служители (не е важно) ИДВ = 90,5382, на средно мотивираните служители (колкото важно, толкова и маловажно) е 91,0888, при високомотивираните (важно) е 93,8029, а при много ниско мотивираните служители (изобщо не е важно) той е 96,3649. При две от групите (на високомотивираните и на много ниско мотивираните служители) стойността на индекса е по-висока от средната стойност за цялата извадка, докато при останалите три групи получените резултати са по-ниски.

Различия на ИДВ в зависимост от МС от възможността да се използват максимално собствените умения в работата

МС от възможността да използват максимално собствените умения в работата оказва сравнително значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F = 2,515$; $p = 0,028$). Диференциацията между най-високата стойност на ИДВ (94,0454) при изследваните лица, които са мотивирани в много ниска степен (изобщо не е важно), и най-ниската стойност на ИДВ (67,4879) при респондентите, които са мотивирани в много висока степен (много важно), е в рамките на 26,6 пункта. Резултатите на ИДВ показват, че не се наблюдава тенденция за намаляването му в зависимост от МС от предоставената възможност да използват максимално собствените умения в работата.

Установява се, че разликите в степента на МС да използват максимално собствените умения в работата оказват влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели, но не се потвърждава предположението, че с нарастване на МС равнището на ИДВ намалява. Вариациите на ИДВ в зависимост от МС да използват максимално собствените умения в работата започват от относително ниска стойност (67,4879) при много високо мотивираните служители (много важно), след което значително нарастват в останалите четири групи. Резултатите на индекса варират около средната стойност за извадката: в гру-

пата на средно мотивираните служители (колкото важно, толкова и маловажно) ИДВ е 90,3683, на ниско мотивираните служители (не е важно) е 91, 3949, при високомотивираните (важно) е 93,5364, а при много ниско мотивираните служители (изобщо не е важно) той е 94,0454. При две от групите (на високомотивираните и на много ниско мотивираните служители) стойността на индекса е по-висока от средната стойност за цялата извадка, докато при останалите три групи получените резултати са по-ниски.

ДИСКУСИЯ

Тази статия прави кратък анализ на взаимоотношението между ДВ и МС в хотели в София, като се основава на модела на G. Hofstede. Получените резултати показват, че не съществува зависимост в седем (наличие на предизвикателства в работата, желано място за живеене, възможност да се работи с хора, които добре си сътрудничат, сигурност на работното място, професионално развитие и издигане, добри служебни взаимоотношения с прекия ръководител, достатъчно свободно време) от общо четиринадесет случая, при които беше изследвана връзката между ИВД и характеристики на МС. В другите седем случая (високи доходи, обучение и придобиване на нови умения, добро социално осигуряване, получаване на признание, добри физически условия за работа, самостоятелност, използване на собствените умения) беше установена зависимост между равнището на ИВД и отделните характеристики на МС.

Приемаме поставената хипотеза 1 за частично потвърдена в частта, която допуска, че отделните характеристики на МС оказват различно влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. За половината (седем) от разглежданите четиринадесет характеристики на МС в хотелите беше установена статистическа зависимост с равнището на ИДВ. Втората част от хипотезата беше свързана с предположението, че с нарастване на МС, свързана с отделните характеристики на работа в хотела, равнището на ИДВ ще намалява. Това допускане беше потвърдено напълно само при характеристиката „обучение и придобиване на нови знания“ и частично потвърдено при характеристиката „получаване на високи доходи“. При останалите пет характеристики получените резултати показват, че липсва ясно изразена тенденция за намаляване на ИДВ в зависимост от нарастването на МС. Въпреки че поставената хипотеза не беше потвърдена напълно, заслужава внимание фактът, че при всичките седем мотивационни характеристики беше установена най-ниска стойност на ИВД при много високомотивираните служители. В шест от случаите (с изключение само на характеристиката „добри физически условия на работа“) беше установено, че най-високите стойности на ИДВ се преживяват от много ниско мотивираните служители. Резултатите показаха, че стойностите на ИДВ на много високомотивираните служители по отделните характеристики на работата са значително по-ниски от стойностите на ИДВ на останалите

четири групи служители, както и от средната стойност на получения ИДВ за цялата извадка на проучването. Част от тези характеристики (максимално използване на собствените умения в работата, възможност да се работи самостоятелно, получаване на високи доходи) показват относително ниска ДВ между ръководители и служители в изследваните хотели.

В същото време получените стойности на индекса за шест от характеристиките (с изключение на добри физически условия на работа) за много ниско мотивираните служители са значително по-високи от стойностите на ИДВ на останалите четири групи служители. Стойностите за ИДВ и за седемте мотивационни характеристики са по-високи от средната стойност на получения ИДВ за цялата извадка на проучването. Те показват значима ДВ между ръководители и служители в изследваните хотели.

Таблица 2

Table 2

Разлики между най-високата и най-ниската стойност на ИДВ в зависимост от мотивационните характеристики

Differences between the highest and the lowest PDI values relative to the motivational characteristics

Мотивационна характеристика	Най-висока стойност на ИДВ	Най-ниска стойност на ИДВ	Разлика	Ранг
Възможност да се работи самостоятелно	Много ниско мотивирани (изобщо не е важно) ИДВ = 96,3649	Много високомотивирани (много важно) ИДВ = 68,8855	27,5	1
Максимално използване на собствените умения в работата	Много ниско мотивирани (изобщо не е важно) ИДВ = 94,0454	Много високомотивирани (много важно) ИДВ = 67,4879	26,6	2
Получаване на високи доходи	Много ниско мотивирани (изобщо не е важно) ИДВ = 95,4463	Много високомотивирани (много важно) ИДВ = 69,6903	25,8	3
Добри физически условия на работа	Високомотивирани (важно) ИДВ = 96,2069	Много високомотивирани (много важно) ИДВ = 72,2555	24	4
Обучение и придобиване на нови умения	Много ниско мотивирани (изобщо не е важно) ИДВ = 96, 3443	Много високомотивирани (много важно) ИДВ = 80,8086	15,5	5
Получаване на признание	Много ниско мотивирани (изобщо не е важно) ИДВ = 95,1335	Много високомотивирани (много важно) ИДВ = 79,7748	15,4	6
Добро социално осигуряване	Много ниско мотивирани (изобщо не е важно) ИДВ = 97,8997	Много високомотивирани (много важно) ИДВ = 85,2839	12,6	7

Резултатите от табл. 2 посочват, че възможността да се работи самостоятелно е мотивационната характеристика, която диференцира в най-висока

степен ИДВ (27,5 пункта разлика), а доброто социално осигуряване е характеристиката, която диференцира ИДВ в най-малка степен (12,6 пункта разлика). Очертават се две групи, свързани с разликите между най-високите и най-ниските стойности на ИВД по отделните мотивационни характеристики. Първа е групата на мотивационните характеристики с големи разлики: възможност да се работи самостоятелно, максимално използване на собствените умения в работата, получаване на високи доходи, добри физически условия на работа. Втората група обединява мотивационните характеристики с по-малки разлики: обучение и придобиване на нови умения, получаване на признание, добро социално осигуряване.

Диференцирането на ИДВ от мотивационните характеристики следва сходна логика. При всеки един от седемте случая, при които беше установена зависимост между ИДВ и МС, най-ниските стойности на индекса се наблюдават при много високомотивираните членове на персонала. В шест от седемте случая (с изключение на добри физически условия на работа) най-високите стойности на индекса се откриват в групата на много ниско мотивираните служители.

Анализът по оста вътрешна–външна мотивация установява, че от характеристиките, които показват наличие на връзка с ИДВ, четири (обучение и придобиване на нови умения, получаване на признание, самостоятелност и използване на собствените умения) са свързани с вътрешната мотивация на служителите, а останалите три (високи доходи, добро социално осигуряване и добри физически условия за работа) се отнасят до външната мотивация на служителите. Резултатите показваха, че само при една от характеристиките на вътрешната мотивация (обучение и придобиване на нови умения) беше установена ясна тенденция, при която с нарастване на мотивацията на служителите равнището на ИДВ намалява. При една от характеристиките на външната мотивация (получаване на високи доходи) тази тенденция беше частично установена. При останалите три характеристики на вътрешната мотивация (получаване на признание, самостоятелност и използване на собствените умения) и две характеристики на външната мотивация (добро социално осигуряване и добри физически условия за работа) получените резултати показват, че липсва ясно изразена тенденция за намаляването на ИДВ в зависимост от нарастването на МС. Две характеристики на вътрешната мотивация (максимално използване на собствените умения в работата и възможността да се работи самостоятелно) показват относително ниска ДВ при високомотивираните служители, докато от групата на характеристиките на външната мотивация само една (получаване на високи доходи) показва по-нисък индекс при високомотивираните служители.

Формулираните изводи представляват интерес за управлението на човешките ресурси в хотелите. За практиката на управлението може да се отбележи фактът, че седем от общо четиринадесет характеристики на МС показват ста-

тистически значима връзка с ДВ, като четири от тях са свързани с вътрешната мотивация, а три – с външната. Важно е да се подчертае също, че за да бъдат служителите високомотивирани, наред с другите използвани от мениджърите мотивационни стратегии и практики трябва да се поддържат и относително ниски равнища на ДВ между ръководители и подчинени.

Получените резултати имат значение за практиката на хотелите, защото показват, че с намаляването на ДВ служителите стават по-високо мотивирани, а мотивацията от своя страна корелира положително с редица организационни характеристики. Проведени през последните години изследвания показват, че мотивираните служители имат по-висока удовлетвореност от работа (Ayub 2011), превръщат се в крайъгълен камък на всяка организация (Anderfuhren et al. 2010) и ѝ помагат да оцелее (Smith 1994). Наред с други променливи мотивацията може да оказва влияние върху производителността на служителите. Смята се, че тя има пряка връзка с доброто изпълнение на работата и се приема, че мотивираният работник е продуктивен работник (Ригио 2006). Мотивацията може да бъде ключът, който да направи една организация по-ефективна и да спомогне за прогнозиране на ефективността и удовлетвореността от работата (Lather & Jain 2005). Тя играе важна роля при ангажирането на служителите към организацията. Мотивираните служители осъзнават организационните цели и насочват усилията си към тяхното постигане (Din et al. 2014). Те имат по-добри резултати в работата, по-добро трудово представяне и по-добра производителност на труда (Mustajbašić, Husaković 2016).

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 МС в туризма. Натрупването на повече информация може да доведе до създаването на нови управленски практики в хотелите, които чрез откриването на оптималната ДВ между ръководители и подчинени да позволят на мениджърите да увеличат максимално мотивацията от работата на техните служители и така да постигнат по-голяма производителност и по-висока ефективност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В тази статия беше направен кратък анализ на взаимоотношението между ДВ и МС от хотели в София. Това е все още сравнително нова и малко изследвана проблематика в хотелиерството на България. Получените резултатите могат да помогнат да се разбере още по-добре механизмът на МС. Естествено, ролята на взаимоотношението между ДВ и МС трябва да продължи да се анализира задълбочено, за да се направят по-категорични изводи и заключения. Разбирането на особеностите във взаимоотношенията между ДВ и МС може да се превърне в обещаващ подход за подобряване на управлението на човешките ресурси в хотелите.

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

ЛИТЕРАТУРА

- Коен, Б., Р. Брук Лий. 2013. Основи на статистиката за социалните и поведенческите науки. София: Изток-Запад, 163–201.
- Минковски, Р. 2016. Измерване на индекс на властово разстояние между ръководители и подчинени в хотелите в София. – *Год. на СУ, ГГФ*, т. 109, кн. 2 – География, 295–311.
- Нелсън, Д. Л. и Дж. К. Куик. 2017. Организационно поведение – науката, реалният свят и вие. София: Изток-Запад, 174–179.
- Ригио, Р. Е. 2006. Въведение в индустриалната/организационната психология. София: Дилок, 229–254.
- Хофстеде, Х. 2001. Култури и организации: софтуер на ума. София: Класика и стил.
- Anderfuhren-Biget, S., F. Varone, D. Giauque et al. 2010. Motivating employees of the public sector: Does public service motivation matter? – *International public management journal*, 13(3), 213–246.
- Ayub, N. 2011. The relationship between work motivation and job satisfaction. – *Pakistan Business Review*.
- Din, M. S., M. Bashir, K. R. Cheema et al. 2014. The Role of Power Distance in the Relationship between Employee Motivation and Organizational Commitment: A Study on Education Sector of Pakistan. – *Journal of Business and Management*, vol. 16, issue 1. Ver. III, 09–18, www.iosrjournals.org
- Erez, M. 2011. Cross-cultural and global issues in organizational psychology. – In: *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 807-854. S. Zedeck (ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills et al.: Sage Publications.
- 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.
- Greenberg, J., R. A. Baron. 2003. *Behavior in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall 2.
- 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.
- Lather, S., S. Jain. 2005. Motivation and job satisfaction a study of associates of public and private sector. – *Delhi Business Review*, 6(1), 77–84.
- Mitchell, T. R. 1982. Motivation: New directions for theory, research, and practice. – *Academy of management review*, 7(1), 80–88.

- Mulder, M. 1977. *The Daily Power Game*. Leyden: Martinus Nijhoff.
- Mustajbašić, E., D. Husaković. 2016. Impact of Culture on Work Motivation: Case of Bosnia and Herzegovina. – *Journal of Business & Economic Policy*, vol. 3, № 3, 79–87.
- Rainey, H. G. 1993. Work motivation. – In: *Handbook of Organizational Behavior* (19–39). R. T. Golembiewski (ed.). New York: Marcel Dekker.
- Robbins, S. P, T. Judge, K. Breward. 2016. *Essentials of Organizational Behaviour*. First Canadian Edition. Pearson Education Canada.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. – *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
- Smith, G. P. 1994. Motivation. – In: *Human resources management and development handbook* (2nd ed.). W. Tracey (ed.).
- Steers, R. M., L. W. Porter. 1991. *Motivation and work behavior* (5th ed.) New York: Mc Graw-Hill.

SUMMARY

RELATIONSHIP BETWEEN POWER DISTANCE AND EMPLOYEE MOTIVATION OF SOFIA HOTELS STAFF

The present paper analyses the relationship between power distance and employee's motivation of hotel staff in the city of Sofia, using G. Hofstede's model.

This is a new and relatively less studied thematic field in the Bulgarian hotel industry. The study, involves 1234 employees of 61 hotels in the city of Sofia. A high level of similarity has been identified between the grossing-up and the sample (60% of all the registered hotels), which renders the results obtained representative for the hotels in Sofia. One-Way Analysis of Variance has been used to study the differences, on the basis of which comparisons have been drawn.

The results obtained show that there is no correlation between Power Distance and seven of the fourteen characteristics of employee's motivation studied (*presence of job challenges, desirable area to live, opportunity to work with people who cooperate well with one another, security at the work place, career prospects and advancement, good working relationships with the line-manager, sufficient personal/family time*).

Whereas with the other seven characteristics of employee motivation (*high income, training and acquisition of new skills, good fringe benefits, recognition, good physical working conditions, considerable freedom to adopt one's own approach to the job, fully use your skills and abilities on the job*) a relationship with Power Distance has been identified.

The working hypothesis that with the increase of the employee's motivation the Power Distance Index (PDI) will decrease was fully supported only for the *training and acquisition of new skills* characteristics; it was partially confirmed for the *high income* one, whereas for the remaining five characteristics (*good fringe benefits, recognition, good physical working conditions, freedom to adopt own approach, fully use your skills and abilities on the job*), it was refuted (see fig. 2). Although the hypothesis was not fully supported, it should be noted that for the seven motivational characteristics the lowest PDI value was established with the highly motivated employees (see table 2).

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