

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“
ГЕОЛОГО-ГЕОГРАФСКИ ФАКУЛТЕТ
Книга 2 – ГЕОГРАФИЯ
Том 114

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”
FACULTY OF GEOLOGY AND GEOGRAPHY
Book 2 – GEOGRAPHY
Volume 114

ВЗАИМООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ДИСТАНЦИЯТА НА ВЛАСТТА И СТРЕСА 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'S STRESS OF SOFIA HOTELS STAFF

This article analyses the relationship between power distance and stress of hotel staff in Sofia. An overview is made of staff stress theory and power distance. The relationship between power distance and staff stress is then analysed, using Hoffstede's Model of organizational culture. The main question that the current research addresses is whether there is a correlation between the stress of employees and power distance, and to what extent the stress of employees has a significant impact on the level of power distance in the hotels studied. The assumption that has been verified is that when the level of stress of hotel staff increases, the level of power distance will also increase. In the discussion on the results obtained, an attempt was made to explain the identified relationships and correlations between power distance and the stress level of Sofia hotels employees. Some implications regarding the practice of human resource management have also been outlined.

Key words: power distance, employee's stress, human resource management, hospitality industry

УВОД

Тази статия прави анализ на взаимоотношението между дистанцията на властта (ДВ) и стреса на служителите (СС) от хотели в гр. София. Най-напред се разглежда теорията за СС и ДВ. След това се анализира взаимовръзката

между СС и ДВ, като е използван експерименталният модел за изследване на организационната култура на Hofstede (Hofstede 1980, 2001). Търси се отговор на изследователския въпрос съществува ли взаимовръзка между СС и ДВ и нейните съставни променливи. На базата на получените резултати се осъществява дискусия, като е направен опит да бъдат обяснени установените зависимости и влияния между СС и ДВ и нейните съставни променливи в хотели в гр. София.

Понятие за стрес на служителите

Появата на стрес е неизбежна за всяка работна среда, включително и за труда на служителите, заети в хотелиерството. През последните години стресът все повече се превръща в глобален феномен, който се среща във всички аспекти на живота (Sonntag, Frese 2013). Понятието „стрес“ се превърна в едно от най-често използваните понятия в нашето съвремие (Rajapaksha, Kularathne 2020). Стресът е сложно понятие, което кара изследователите да се затрудняват в постигането на съгласие за една единствена дефиниция (Kahn, Boysiery 1992). Първите изследвания на стреса датират от втората четвърт на миналия век. В началото акцентът е бил поставян предимно върху физиологичните изменения, които стресът предизвиква на индивидуално равнище, но впоследствие фокусът се измества върху психологичните промени, настъпващи на равнището на личността.¹

Най-общо стресът представлява физиологично и психическо състояние на личността, което се появява вследствие на различни видове натиск на околната среда. Разбирането му често е свързано с представата за адаптивен отговор, проявяващ се под формата на индивидуални реакции, които са последица от някакво външно въздействие, ситуация или събитие, пораждащи определени физиологични и/или психологични промени в човека.

Въпреки че много често хората възприемат стреса като негативно състояние, трябва да се отбележи, че той може да има както отрицателни, така и положителни аспекти. В умерени количества стресът е полезен, дори необходим за ефективното функциониране на човека. Когато обаче той достигне високо равнище, може да стане вреден, дори опасен. Затова в научната литература се прави разлика между отрицателния стрес, наречен дистрес, и положителния стрес, наречен еустрес (Golembiewski et al. 1986; Shanaham, Mortimer 1996).

Най-общо стресът може да бъде определен като: предимно физиологична реакция на определени заплашителни събития от средата (Селие 1982);

¹ В теорията се обособяват четири основни подхода към стреса: Хомеостагичен (медицински) подход; Когнитивен (познавателен) подход; Подход на съответствието човек – среда; Психоаналитичен подход. Тъй като настоящото изследване е ориентариано предимно към стреса в работната среда на служителите, тези подходи не се анализират в статията (виж: Нелсън, Куик 2017).

неприятна емоционална реакция, която човек може да развие в случай на възприемани заплахи, което може да доведе до тревожност, депресия, гняв, враждебност, неадекватност, ниска толерантност към фрустрация и други здравословни проблеми (Seaward 2019); безсъзнателна подготовка за борба или бягство, която човек използва, когато е изправен пред някакво изискване (Нелсън, Куик 2017). Наред с опитите да бъде дефиниран стресът по-общо съществуват много изследвания, които концентрират усилията си върху определянето на стреса в работна среда² (вж. Matteson, Ivancevich 1979; Cooper 1985; O'Neill, Davis 2011; Richardson 2017; Seaward 2017, 2019; Oruh, Dibia 2020; Rajapaksha, Kularathne 2020).

Работата може да създава силно удовлетворение, допринасяйки за чувството за благополучие и „стойност“ на човек, но същевременно нейните аспекти могат да водят и до вредни последици за служителите като стреса (Ригио 2006). От друга страна, напълно правдоподобно е да се отбележи, че не всеки стрес води до отрицателни резултати. Известно ниво на стресово преживяване може да осигури положителни ефекти на работния процес (O'Neill, Davis 2011). Дискусия по тази тема се води вече няколко десетилетия. Според някои изследователи предимно ниските и високите нива на стрес оказват отрицателно влияние върху изпълнението на работата, докато средните и умерените изглежда са свързани с по-добро изпълнение (модел на обрнатото U) (Cohen 1980). Други смятат, че стресът и изпълнението на работата са изключително сложни променливи и е възможно това взаимоотношение под формата на обрнатото U да не важи за всички типове стресори или всички аспекти на изпълнението на работата (Beehr 1985).

Стресът на работното място става все по-разпространен през последните години, има сериозни здравословни и икономически последици както за индивидите, така и за техните организации и затова предизвиква интереса на изследователите. Различни автори определят работния стрес като повсеместен и многостранен феномен (Lazarus 1993), който може да бъде разгледан като резултат от: възприятието на работника, че определено събитие от средата е заплаха или предизвикателство (Lazarus 1991, Lazarus, Folkman 1984); липса на „съответствие“ между уменията и способностите на човека и изискванията на работата и работното място (French et al. 1982); физиологични и/или психични реакции на събитие, което се възприема като заплашително или обре-

² В теорията няма общо становище между авторите за използване на понятията, с които се обозначава стресът в работна среда. В англоезичната литература най-често се използват понятията Work Stress, Occupational Stress, Organizational stress, Employee Stress. Съответно и в литературата на български език в оборот са понятията като трудов стрес, професионален стрес, организационен стрес, стрес на работното място, стрес на служителите и т.н. В крайна сметка, въпреки различните гледни точки, може да приемем, че с тези понятия се обозначава стресът, който се появява на работното място и оказва влияние върху трудовото поведение на служителите.

менително (Ригио 2006); неприятно чувство, изпитвано от човек, принуден да промени поведението си, за да постигне работните си цели (Dette 2008).

Поради естеството си индустрията на гостоприемството е сфера, която е непрекъснато изправена пред предизвикателства за справяне със стрес. Стресът в хотелиерството се разглежда като един от най-важните проблеми, пред които са изправени мениджърите, тъй като той влияе върху представянето на служителите на всички нива (Ross 1995). Характеристиките на работната среда в хотелите като кратки срокове, неочаквани взаимодействия с гостите, дълго работно време, нощна и вечерна работа, повтаряща се работа, интензивни взаимоотношения с клиентите, бързо променяща се работна среда, високи емоционални изисквания, работа на смени, малко почивки, неяснота, претоварване на работата и организационни промени (Mohan 2017) могат да бъдат идентифицирани като част от най-значимите и често повтарящи се стресори. Проведени изследвания в областта на хотелиерството установяват, че стресът може да доведе до изтощение и неблагоприятие на служителите (Kim 2008); физиологични симптоми на служителите, включително главоболие, умора, лошо храносмилане, язви, промени в кръвното налягане, инфаркти и инсулти (Krone et al. 1989); негативни физически и здравословни симптоми, свързани със стреса от междуличностни проблеми, т.е. колегите, а не технологични проблеми, т.е. претоварване с работа (O'Neill, Davis 2011). Подобни проблеми могат да доведат до намаляване на производителността на служителите, увеличаване на разходите, свързани с отсъствия от работа по болест, нарастване на текучеството. Всичко това може да има отрицателни ефекти върху качеството на предоставяните в хотела услуги.

Проведеното от нас изследване, свързано с организационната култура на хотелите в София, регистрира относително умерено равнище на СС. Получена е средна стойност ($\chi=3,12$). Като се има предвид, че теоретичната стойност на възможно най-силния стрес клони към 1 – „винаги се чувствам нервен/на и напрегнат/а в работата си“, а теоретичната стойност на възможно най-слабия стрес клони към 5 – „никога не се чувствам нервен/на и напрегнат/а в работата си“, установеният резултат говори за наличие на умерен (среден) сс. в структурно отношение получените отговори, свързани с преживявания от служителите стрес, се разпределят процентно, както следва: служители, които преживяват много силен стрес („винаги се чувствам така“ – 5,6%), служители, които преживяват силен стрес („обикновено се чувствам така“ – 14,8%), служители, които преживяват среден/умерен стрес („понякога се чувствам така“ – 45,8%), служители, които преживяват слаб стрес („рядко се чувствам така“ – 29,7%), служители, които преживяват много слаб стрес („никога не се чувствам така“ – 4,1%).

По-нови проучвания разглеждат взаимоотношението между организационната култура и стреса на служителите, като се интересуват доколко появата на стрес може да зависи от характеристиките на организационната култура

(Chang, Lu 2007, Marchand et al. 2013, Oruh, Dibia 2020, Rajapaksha, Kularathne 2020). Откриват се доказателства за значителното въздействие на измерителите на организационната култура от модела на Хофстеде (дистанция на властта, мъжественост/женственост, толерантност към неопределеността и индивидуализъм/колективизъм) върху стреса на служители в хотелиерството, като дистанцията на властта се определя като сравнително най-влиятелния фактор на въздействие (Rajapaksha, Kularathne 2020). Въпреки постигнатото изследванията върху връзката между стреса на служителите и културата с високо равнище на дистанция на властта са все още епизодични (Oruh, Dibia 2020). Като се има предвид колко малко се знае за спецификата на стреса на служителите в хотелиерството в България и колко оскъдни са проучванията в тази сфера, настоящата статия се опитва да добави информация, свързана с особеностите на стреса на служителите и неговото взаимоотношение с ДВ по примера на взаимодействието между ръководители и служители в хотели в гр. София.

Дистанция на властта

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

Терминът ДВ е въведен за първи път от М. Mulder през 70-те години на ХХ век. Авторът дефинира понятието като степента на неравенство на властта между индивида с по-малко и индивида с повече власт, при което и двамата принадлежат към една и съща обществена система (Mulder 1977). Холандският учен 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 2001), и като степента, в която по-слабите членове на институции и организации в една държава очакват и приемат неравното разпределение (Хофстеде 2001). ДВ е определена в кроскултурния проект „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” (GLOBE) като степента, 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). Някои по-скорошни определения интерпретират ДВ като степента, до която културата приема неравното разпределение на властта (Нелсън и Куик 2017: 82–83), и като степента, в която неравенството във властта се при-

ема и одобрява в дадена социално-корпоративна среда или в едно социално пространство (Ogih & Dibia 2020). Общото между посочените определения е разбирането, че в различните организационни култури членовете с по-нисък статус приемат, че властта не трябва да бъде разпределена поравно, в резултат на което ДВ се възприема като ниска или висока.

В културите с ниска ДВ емоционалното разстояние между хората с власт и техните подчинени е относително малко, отношенията им са по-демократични и консултативни, насърчава се взаимозависимост между ръководителите и подчинените. В организации с такава култура има относително по-ниско неравенство в ДВ сред хората (Норре 2004). Други характеристики на културите с ниска ДВ са свързани с децентрализирана власт и плоска управленска структура, широко участие в процеса на вземане на решения, по-неформално отношение към заеманата позиция в организацията както от страна на ръководителите, така и на подчинените. По този начин в културите с ниски ДВ хората могат да изразят несъгласието си с неправилното ръководство и управленска злоупотреба, както и да изискват участие в процеса на вземане на решения (McRay 2015). Хората, които заемат различни властови равнища, имат по-висока готовност да се доверят един на друг. Мениджърите и служителите се възприемат взаимно като сходни. Мениджърите получават власт само ако имат експертни познания и умения. Служителите често заобикалят шефа при осъществяване на задачите (Нелсън и Куик 2017: 82–83).

Обратно, в културите с висока ДВ отношенията между ръководители и подчинени са по-скоро силно йерархични и автократични, властта до голяма степен е централизирана, емоционалната дистанция между хората с различен организационен статус е относително висока, служителите приемат, че стоят значително по-ниско в организационната структура в сравнение със своите ръководители. Зависимостта на индивидите от носителите на власт и неравномерното разпределение на властта са значително високи (Норре 2004). Малка е вероятността подчинените да се обърнат към началниците си, да оспорват директно решенията им или да допринасят за процеса на вземане на решения (McRay 2015). Шефовете имат по-голяма власт просто защото са шефове. Използват се титли, формалността е правило, а авторитетът рядко се заобикаля. Властимащите имат привилегии. Мениджърите и служителите се възприемат едни други като фундаментално различни типове хора (Нелсън и Куик 2017: 82–83).

Проведеното от нас изследване, свързано с организационната култура на хотелите в София, регистрира много високо равнище на ДВ. Получена беше стойност от 92,0425 според индекса на дистанция на властта на Хофстеде. Установено беше, че хотелите в София имат най-високия индекс на дистанция на властта между ръководители и подчинени в сравнение с организациите, включени в 12 емпирични изследвания на ДВ, проведени през последните години чрез същия модел на Hofstede от различни сектори на нашата икономика (Минковски 2020).

МЕТОДИ НА ИЗСЛЕДВАНЕ

В статията се представят резултати на взаимоотношението между ДВ и СС в хотели в София. Проведено е емпирично проучване, като е използван моделът на Hofstede (Hofstede 1980, 2001). Обект на проучване са служители на хотели в София, а предмет на изследването е връзката между дистанцията на властта и стреса, който преживяват служителите в работата си в тези хотели. Основната цел е анализиране на ефектите от взаимоотношението между ДВ и СС в изследваните хотели.

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

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

Конструктът СС е операционализиран в изследването чрез една променлива, която измерва усещането на служителите в хотелите колко често са нервни или напрегнати в работата си.

Променлива 1: СС. Емпиричният индикатор, с който се измерва, е следният: Колко често се чувствате нервн(на) или напрегнат(а) в работата си?

Използвана е петстепенна скала за отговори:

- | | |
|-------------------------------|---|
| • винаги се чувствам така | 1 |
| • обикновено се чувствам така | 2 |
| • понякога се чувствам така | 3 |
| • рядко се чувствам така | 4 |
| • никога не се чувствам така | 5 |

Чрез нея се обособяват пет групи служители с различна степен на преживяване на стрес: служители, които преживяват много силен стрес (отговор 1: винаги се чувствам така); служители, които преживяват силен стрес (отговор 2: обикновено се чувствам така); служители, които преживяват среден/умерен стрес (отговор 3: понякога се чувствам така); служители, които преживяват слаб стрес (отговор 4: рядко се чувствам така); служители, които преживяват много слаб стрес (отговор: никога не се чувствам така).

Конструктът ДВ е операционализиран чрез следните три междинни променливи:

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

Променлива 2: Представа на подчинените за реалния стил на вземане на решения от техния ръководител. Емпиричният индикатор е следният: „Кой от

посочените ръководители е най-близо до непосредствения Ви ръководител, с когото работите в момента?³

Използва се следното описание на ръководителите³:

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

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

Предложена е формула за изчисляване на Индекс на дистанция на властта (ИДВ): $ИДВ = 135 - 25 \times (\text{средната стойност на променлива 1}) + \% (\text{сумата на възприемащите своя пряк ръководител като Ръководител 1 и Ръководител 2}) - \% (\text{респондентите, които предпочитат да работят с Ръководител 3})$ (Hofstede 1980). В тази формула числата 135 и 25 са константни величини, а останалите стойности се получават въз основа на събраните емпирични данни чрез отговорилите на въпросника служители от хотелите в София.

В настоящата статия поставяме за проверка една хипотеза и нейните подхипотези.

Хипотеза 1

СС ще оказва значимо влияние върху равнището на ИДВ в изследваните хотели. Допускаме, че с нарастване на СС при работата им в хотела равнището на ИДВ също ще нараства. Отправна точка за обосноваване на поставената

³ Използваните във въпросите описания на четири типа ръководител са взети първоначално от R. Tannenbaum and W.H. Schmidt: нареждащ, убеждаващ, консултативен и присъединяващ стил на вземане на решения. Впоследствие е възприета идеята на R. Likert за обозначаване на четирите типа ръководители като: автократичен, патерналистичен, консултативен и демократичен.

за изследване хипотеза е разбирането, че съществува зависимост между СС 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 СС (Osibanjo et al. 2016, Aderibigbe, Mjoli 2018, Kragh 2016, Oruh, Dibia 2020, Rajapaksha, Kularathne 2020). Съществуват доказателства по отношение на връзката между СС и ДВ.

Проучванията показват, че двете променливи взаимно си влияят (Oruh, Dibia 2020). Друго проучване представя доказателства за значителното въздействие на културните измерения на модела на Hofstede върху СС в хотелиерството. Установява се, че ДВ може да бъде определена като сравнително най-влиятелния фактор на въздействие върху СС (Rajapaksha, Kularathne 2020). Затова въз основа на констатациите от миналите изследвания и наличната теория допускаме, че СС в хотелите в София ще оказва влияние върху ДВ, като я диференцира по определен начин.

Формулирани са и три подхипотези, които правят допускания за взаимоотношението между СС и трите междинни променливи на ИВД: равнище на наличие на страх у подчинените при изразяване на несъгласие с техния ръководител; представа на подчинените за техния реален ръководител; предпочитания на подчинените относно техния желан ръководител.

Подхипотеза 1.1. Допускаме, че с нарастване на равнището на страх сред служителите ще нараства равнището на преживяван стрес от работата.

Подхипотеза 1.2. Допускаме, че при промяната на представата на служителите за стила на техния реален ръководител в посока от Ръководител 1 (автократичен) към Ръководител 4 (демократичен) ще намалява равнището на преживяван стрес от работата.

Подхипотеза 1.3. Допускаме, че при промяната на представата на служителите за стила на техния предпочитан ръководител в посока от Ръководител 1 (автократичен) към Ръководител 4 (демократичен) ще намалява равнището на преживяван стрес от работата.

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, че те да не се различават случайно, а да бъде налице реална разлика между представяните от тях популации“ (Коен и 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 -тест. Чрез използването на F и p се преценява съществува или не съществува зависимост между СС 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 CC , а зависимата променлива е $ДВ$.

За доказване на зависимости между трите съставни променливи на $ИДВ$ и равнището на CC е използван корелационен анализ. Като тестове за значимост се използват S -значимост (търсят се стойности на S , по-малки от 5 стотни) и коефициент на Крамер – той се използва за сравняване силата на доказани чрез S зависимости (Харалампиев 2009).

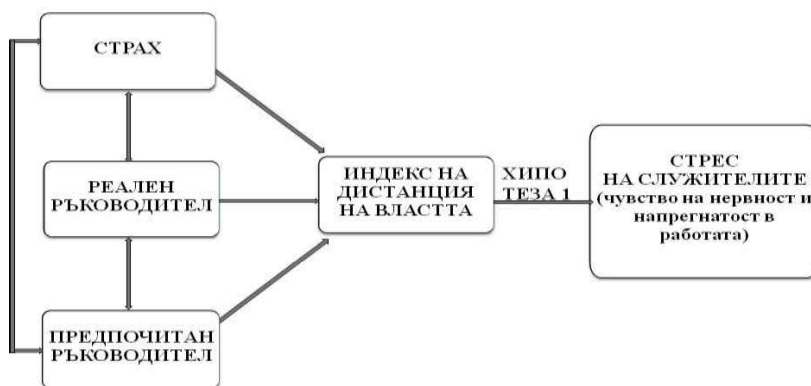
Ще приемем, че Хипотеза 1 е потвърдена, ако при взаимоотношението между CC и $ИДВ$ според значимостта на F -теста и силата на p на еднофакторния дисперсионен анализ се потвърди наличието на зависимост. Ще приемем, че Подхипотези 1.1., 1.2. и 1.3. са потвърдени, ако между CC при взаимоотношението с трите междинни променливи на $ИВД$: равнище на наличие на страх у подчинените при изразяване на несъгласие с техния ръководител, представа на подчинените за техния реален ръководител и предпочитания на подчинените относно техния желан ръководител, се установят доказани чрез S -зависимости.

За проверка на поставената хипотеза ще бъде използвана получената информация от проведеното от нас емпирично изследване „Организационна култура на хотелите в София“ (Минковски 2017), представена в таблиците и фигурите на тази статия. Проучването беше проведено 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 София 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 (Hofstede 1980, 2001), 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 скала, където разновидностите на признака са подредени във възходящ или низходящ ред, или в номинална скала, 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 (средна величина) за въпросите, конструирани с рангови скали (или квазиинтервални скали). При въпросите, съдържащи номинални скали, се прилага дихотомизиране на разпределението на честотите в най-значимата точка.

Анкетьорите, студенти от четвърти курс специалност „Туризъм“, получиха специално обучение за работата си на терен в хотелите, 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 изследваните лица на място в самия хотел. Ролята на анкетьорите 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. Получените от изследването данни са обработени със статистическия пакет SPSS 21,0.

На фигура 1 е представена концептуалната рамка на изследването. Променливите „степен на наличие на страх у 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 ИДВ и резултатите от СС (Хипотеза 1).



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

РЕЗУЛТАТИ

Взаимоотношение между СС и ИВД

Резултатите от таблица 1 показват, че е потвърдена предполагащата зависимост между СС и равнището на ИДВ: ($F=6,307$; $p=0,000$) Откриват се доказателства за наличие на зависимост между изследваните променливи, защото p е по-малко от 0,05.

Таблица 1
Table 1

Вариация на ИДВ в зависимост от СС в хотелите.
PDI variation relative to employees' stress.

Променлива	Дистанция на властта	
Източник на вариация	F =	p =
Стрес на работното място	6.307	0,000

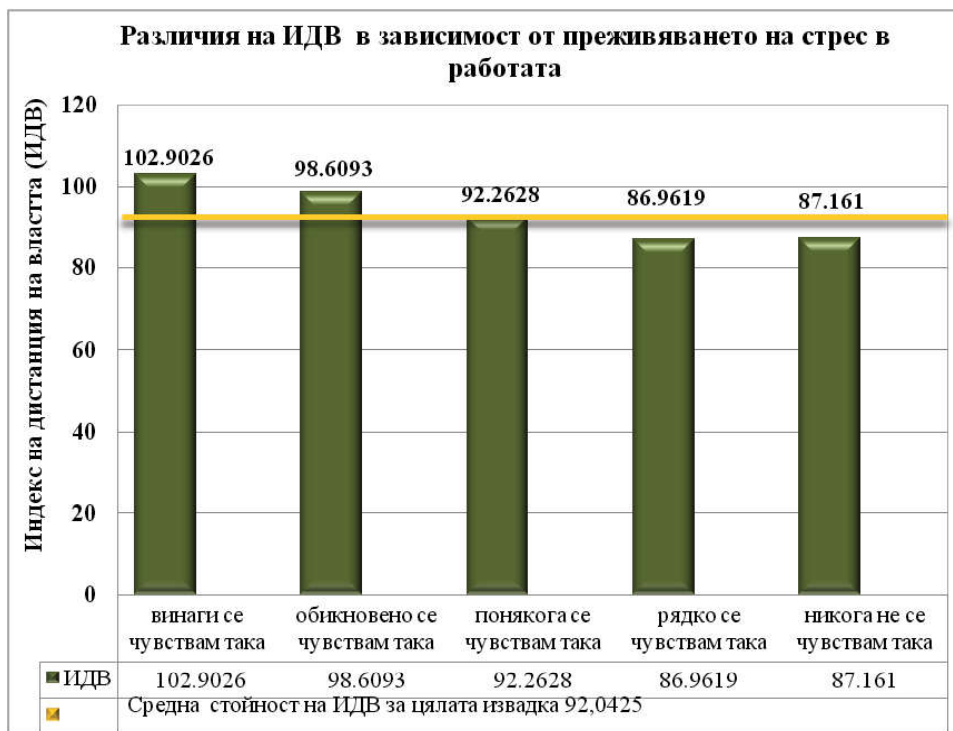
Преживяването на стрес в работата оказва сравнително значимо влияние върху ИДВ в изследваните хотели ($F=6,307$; $p=0,000$), както е показано на фигура 2. Диференциацията между най-високата стойност на ИДВ (102,9026) при служителите, които преживяват най-силен стрес (винаги се чувстват нервни или напрегнати в работата си), и най-ниската стойност на ИДВ (86,9619) при групата с най-слабо преживяван стрес (рядко се чувстват нервни или напрегнати в работата си) е 15,9 пункта.

Резултатите на ИДВ показват, че съществува ясно изразена тенденция за нарастването му в зависимост от нарастването на равнището на стрес в работата на служителите. Подреждането на стойностите на петте вариации (с едно изключение) потвърждава предположението, че с нарастване на равнището на СС, равнището на ИДВ също ще нараства. Единственото „изкривяване“ на тенденцията е свързано с факта, че стойността на ИВД (87,161) на служителите, които никога не се чувстват нервни или напрегнати в работата си е по-висока с 0,2 пункта от стойността на ИДВ (86,9619) на служителите, които рядко се чувстват нервни или напрегнати в работата си.

Откриват се значими разлики на равнището на ИДВ при всичките пет групи служители с различна степен на преживяване на стрес: служители, които преживяват много силен стрес (ИДВ = 102, 9026), служители, които преживяват силен стрес (ИДВ = 98,6093), служители, които преживяват среден/умерен стрес (ИДВ = 92,2628), служители, които преживяват слаб стрес (ИДВ = 86,9619), служители, които преживяват много слаб стрес (ИВД = 87,161).

Установи се, че само две от петте групи служители с различна степен на преживяване на стреса (служителите, които преживяват слаб стрес и много слаб стрес) имат стойности на индекса, по-ниски от средната стойност за цялата извадка, докато при останалите три групи (служители, които прежи-

вяват много силен стрес, силен стрес и умерен стрес) получените резултати са по-високи и нарастват с нарастване на равнището на стрес. Установената диференциация на ИДВ в зависимост от равнището на преживяване на СС, показва, че служителите, които преживяват силен стрес, демонстрират значително по-високо равнище на ИДВ, в сравнение със служителите, които преживяват слаб стрес.



Фиг. 2. Различия на ИДВ в зависимост от преживяването на стрес в работата
 Fig. 2. PDI differences relative to employees' stress

Полученият резултат потвърждава направените от други изследвания изводи за установени зависимости между ДВ и СС (Osibanjo et al. 2016, Aderibigbe, Mjoli 2018, Kragh 2016, Oruh, Dibia 2020, Rajapaksha, Kularathne 2020). Установената от нашето проучване тенденция за нарастване на ДВ с повишаване на равнището на СС трябва да бъде внимателно анализирана и осмислена, като се имат предвид получените от предходни проучвания в хотелиерството резултати, че високото равнище на стрес, свързан с работата, води до намаляване на качеството на работата на служителите (Gilboa et al. 2008, Lepine et al. 2005), по-лошо обслужване на клиентите (Varca 1999, Beehr et al. 2000) увеличаване на изтощението, намаляване на способност на служителите за

учене (Lepine et al. 2004), поява на по-депресивни симптоми и враждебност (Motowidlo et al. 1986), оттегляне (Gupta, Beehr 1979), по-ниска удовлетвореност от работата, по-голямо текучество, повишаване на разходите за здравеопазване на служителите (O'Neill, Davis 2011; Cotton, Hart 2003).

Взаимоотношение между СС и трите междинни променливи на ИДВ

Както беше вече посочено в началото на тази статия, ИДВ е съставен от три междинни променливи: равнище на страх на подчинените при изразяване на несъгласие с техния ръководител; представа на подчинените за реалния стил на вземане на решения от техния ръководител; предпочитания на подчинените относно стила на вземане на решения от техния ръководител. Интерес за по-нататъшния анализ представлява изследването на взаимоотношението между СС и отделните съставни променливи на ИДВ.

Таблица 2

Table 2

Зависимост между стреса на служителите и страха от изразяване на несъгласие със своя ръководител

Relationship between employees' stress and fear of disagreeing with their superior

Страх от изразяване на несъгласие	Стрес – Колко често се чувствате нервен и напрегнат в работата си?					
	<i>Винаги се чувствам така</i>	<i>Обикновено се чувствам така</i>	<i>Понякога се чувствам така</i>	<i>Рядко се чувствам така</i>	<i>Никога не се чувствам така</i>	Общо
<i>Много често</i>	11,5	22,2	48,4	14,3	3,6	100
<i>Често</i>	5,7	21,2	52,0	18,7	2,4	100
<i>Понякога</i>	3,0	11,9	50,1	30,7	4,3	100
<i>Рядко</i>	4,2	10,5	41,4	39,3	4,6	100
<i>Много рядко</i>	3,7	5,1	25,7	58,8	6,7	100

Cramer's = 0,174 *s* = 0,000

Резултатите от таблица 2 показват, че между СС и първата междинна променлива на ИДВ, свързана със страха от изразяване на несъгласие със своя ръководител, съществува ясно обособена зависимост. Установява се тенденцията с нарастване на равнището на страх сред служителите да нараства и равнището на преживяван силен стрес.

Така например 33,7% от отговорилите (11,5% винаги се чувствам така + 22,2% обикновено се чувствам така), или един от трима от групата на служителите, изпитващи много често страх от изразяване на несъгласие със своя ръководител, заявява, че преживява силен стрес в работата, докато едва 17,9% от респондентите (14,3% рядко се чувствам така + 3,6% никога не се чувствам така), или един от пет служители от същата група, посочва, че преживява слаб стрес в работата си. Сред служителите, които декларират, че изпитват често страх, преживяващите силен стрес са 26,9% (5,7% винаги + 21,2% обикновено), а тези, които преживяват слаб стрес, са 21,1% (18,7% рядко + 2,4% никога). 14,9% (3% винаги + 11,9% обикновено) от служителите, които заявяват, че понякога изпитват страх, преживяват силен стрес, докато преживяващите слаб стрес са 35% (30,7% рядко + 4,3% никога). Сред служителите, които изпитват рядко страх, преживяващите силен стрес са 14,7% (4,2% винаги + 10,5% обикновено), а тези, които преживяват слаб стрес, са 43,9% (39,3% рядко + 4,6% никога). Сред служителите, които споделят, че изпитват много рядко страх, преживяващите силен стрес са едва 8,8% (3,7% винаги + 5,1% обикновено), или само 1 на 11 човека отговаря така, докато преживяващите слаб стрес са двама от всеки трима – 65,5% (58,8% рядко + 6,7% никога).

Таблица 3

Table 3

Зависимост между стреса на служителите и представата им за стила на реалния ръководител
Relationship between the employees' stress and their perception of the style of the real manager

Реален ръководител	Стрес – Колко често се чувствате нервни и напрегнати в работата си?					
	Винаги се чувствам така	Обикновено се чувствам така	Понякога се чувст- вам така	Рядко се чувствам така	Никога не се чувст- вам така	Общо
<i>Ръководител 1</i>	6,7	17,3	47,8	25	3,2	100
<i>Ръководител 2</i>	4,2	15,2	46,9	30,1	3,6	100
<i>Ръководител 3</i>	4,3	11,6	46,2	33,6	4,3	100
<i>Ръководител 4</i>	10,1	13,4	34,5	34,5	7,6	100

Cramer's = 0,083 *s* = 0,014

Резултатите от таблица 3 показват, че между СС и втората междинна променлива на ИДВ, свързана с представата на служителите за техния реален ръководител, също съществува зависимост. Установява се частична тенденция, свързана с промяната на представата на служителите за стила на техния реален ръководител, от Ръководител 1 (автократичен) към Ръководител 4 (демократичен), при която намалява равнището на преживяван силен стрес (с изключение на представата за демократичния стил, при който силния стрес отново нараства).

Така например 24% от отговорилите (6,7% винаги се чувствам така + 17,3% обикновено се чувствам така), или приблизително един от четирима от групата на служителите, възприемащи своя ръководител като Ръководител 1 (автократичен), заявява, че преживява силен стрес в работата, докато 28,2% от респондентите (25% рядко се чувствам така + 3,2% никога не се чувствам така), или също малко повече от един от пет служители от същата група, посочва, че преживява слаб стрес в работата си. Сред служителите, които декларират, че възприемат своя ръководител като Ръководител 2 (патерналистичен), преживяващите силен стрес са 19,4% (4,2% винаги + 15,2% обикновено), а тези, които преживяват слаб стрес, са 33,7% (30,1% рядко + 3,6% никога). Сред служителите, които споделят, че възприемат своя пряк ръководител като Ръководител 3 (консултативен), преживяващите силен стрес са 15,9% (4,3% винаги + 11,6% обикновено), а тези, които преживяват слаб стрес, са 37,9% (33,6% рядко + 4,3% никога). Сред служителите, които заявяват, че възприемат своя реален ръководител като Ръководител 4 (демократичен), преживяващите силен стрес са 23,5% (10,1% винаги + 13,4% обикновено), докато преживяващите слаб стрес са двама от всеки петима – 42,1% (34,5% рядко + 7,6% никога). Полученият резултат за демократичния ръководител е изненадващ и със сигурност предполага допълнително изследване. Вероятно той може да се обясни с по-ниския организационен статус на отговорилите, както и с техните потребности и очаквания за повече инструкции, стандарти и процедури в работата.

Таблица 4

Table 4

Зависимост между стреса на служителите и представата им за стила на предпочитания ръководител

Relationship between employees' stress and their perception of the style of the preferred manager

Предпочитан ръководител	Стрес – Колко често се чувствате нервен и напрегнат в работата си?					
	Винаги се чувствам така	Обикновено се чувствам така	Понякога се чувст- вам така	Рядко се чувствам така	Никога не се чувст- вам така	Общо
Ръководител 1	12,3	17,2	37,7	29,5	3,3	100
Ръководител 2	3,4	15,3	46,1	30,8	4,4	100
Ръководител 3	3,8	13,4	48,4	30,3	4,1	100
Ръководител 4	8,0	15,8	44,4	28	3,8	100

Cramer's = 0,080 *s* = 0,024

Резултатите от таблица 4 показват, че между СС и третата междинна променлива на ИДВ, свързана с представата на служителите за стила на техния предпочитан ръководител, не се установява ясно изразена тенденция. Докато при служителите, чиято представа е свързана с предпочитание към Ръководител 1 (29,5%), Ръководител 2 (18,7%) и Ръководител 3 (17,2%), равнището

на преживяван силен стрес намалява, то при служителите, които предпочитат да работят с Ръководител 4, равнището на преживявания силен стрес отново нараства и достига втора по значимост стойност (23,8%). Преживяването на слаб стрес от служителите не показва ясно изразена тенденция при взаимоотношението си с представата на предпочитано ръководство: най-висока е стойността при Ръководител 2 (35,2%), следвана от Ръководител 3 (34,4%), Ръководител 1 (32,8%) и Ръководител 4 (31,8%) .

ДИСКУСИЯ

Получените резултати представляват интерес за управлението на човешките ресурси в хотелите, защото показват, че с нарастването на ДВ СС също нараства, а силният стрес от своя страна корелира положително с редица отрицателни организационни характеристики. Хотелиерството е ориентирана към услуги индустрия, която има по-високо ниво на стрес (Mohan 2017), който е скъп за организациите, тъй като води до сериозно текучество (Villanueva, Djurkovic 2009). Справянето и намаляването на стреса в хотелиерството е не само благородна цел, но може да доведе до намаляване на разходите за работодателите (Cooper, Dewe 2008). За да могат мениджърите да се обърнат към проблемите на професионалния стрес, те се нуждаят от добра оценка на понятието стрес, неговите причини, неговите последици и разнообразието на техники и инструменти за управление (Cleg 2001).

Въпреки че изследванията, свързани с взаимоотношението между СС и ДВ между ръководители и подчинени в хотелиерството, продължават да бъдат слабо проучена област както по света, така и в България, настоящото проучване добавя нова информация, която трябва да стои на вниманието на мениджърите във връзка с осигуряването на оптимална ДВ в организацията.

Предходни проучвания установяват, че към множеството фактори, допринасящи за развитието на стрес сред служителите се отнасят: управленски контрол и липса на подкрепа (HSE 2019); липсата на достатъчно овластяване на служителите да работят по начин, който считат за най-ефективен и ефикасен (Bewell et al. 2014); отсъствието на адекватна информация и подкрепа, необходими за ефективно изпълнение на работните им роли (Mxenge et al. 2014); чувството, че са тормозени на работното място (Richardson 2017); лошото ниво на взаимодействие между мениджърите и служителите (Kihara, Mugambi 2018). Всички тези характеристики са свързани с високата дистанция на властта в трудовите организации.

За да могат да влияят върху взаимоотношението между ДВ и СС, мениджърите в хотелите трябва така да организират работата си, че да могат да регулират и контролират характеристиките, свързани с високата ДВ. Това означава да използват някои управленски практики по отношение на служителите си, свързани с: адекватно консултиране и ангажиране в дискусии за това как са

организираните работни процеси (Randma-Liiv, Savi 2016); достъп до информацията, от която се нуждаят за ефективно изпълнение на работата си – включително подкрепа и обратна връзка от своите мениджъри (Richardson 2017); разбиране на приемливо и неприемливо организационно поведение (Bewell et al. 2014); разбиране на своите роли и отговорности, за да се премахне несигурността по отношение на работните задачи (Seaward 2019); ефективна комуникация и ангажираност (Bewell et al. 2014, Seaward 2019).

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 СС в туризма. Натрупването на повече информация може да доведе до създаването на нови управленски практики в хотелите. Чрез откриването на подходяща ДВ между ръководители и подчинени мениджърите могат да постигнат едно оптимално равнище на трудов стрес (нито много силен, нито прекалено слаб) в работата на служителите и така да повишат тяхната производителност и ефективност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

БЛАГОДАРНОСТИ

Изявявам специалната си благодарност към студентите от IV 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

Косн, Б, Р. Брук Лий. 2013. Основи на статистиката за социалните и поведенческите науки. С., Изток-Запад, 163–201.

- Минковски, Р. 2017. Емпирично проучване „Организационна култура на хотелите в София“
- Минковски, Р. 2020. Дистанция на властта между ръководители и подчинени – къде се намира хотелиерството? – В: Сборник от Юбилейна международна научна конференция „Туризмът-отвъд очакванията“, С.: ИК УНСС, 808–817.
- Нелсън, Д. Л. и Дж. К. Куик. 2017. Организационно поведение – науката, реалният свят и вие. С., Изток-Запад.
- Ригио, Р. Е. 2006. Въведение в индустриалната/организационната психология, С., Дилук.
- Селие, Х. 1982. Стрес без дистрес, С., Наука и изкуство.
- Харалампиев, К. 2009. Работа с данни в SPSS. С.: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
- Хофстеде, Х. 2001. Култури и организации: софтуеър на ума. С., Класика и стил.
- Aderibigbe, J. K., T. Q. Mjoli. 2018. Occupational Stress as a Correlate of Organisational Citizenship Behaviour and Psychological Capital Among Graduate Employees in Nigeria – *European Review Of Applied Sociology*, 11, 16, 51–62.
- Beehr, T. A. 1985. Organizational stress and employee effectiveness & A job characteristics approach. In: T. A. Beehr, R. S. Bhagat (Eds). – *Human stress and cognition in organizations: An integrated perspective*, New York, John Wiley & Sons, 57–81.
- Beehr, T. A., S. M. Jex, B. A. Stacy, M. A. Murray. 2000. Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. – *Journal of Organizational Behavior*. 21, 4, 391–403.
- Bewell, H., I. Yakubu, D. Owotunse, E. E. Ojih. 2014. Work-induced stress and its influence on organizational effectiveness and productivity among Nigerian workers. – *African Research Review*, 8, 1, 112–125.
- Chang, K., L. Lu. 2007. Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing: The case of Taiwanese organizations. – *Journal of Managerial Psychology*.
- Clegg, A. 2001. Occupational Stress in Nursing: a Review of the Literature. – *Journal of Nursing Management*, 9, 2, 101–106.
- Cohen, S. 1980. Aftereffects of stress on human behavior and social behavior & a review of research and theory – *Psychological Bulletin*, 88, 82–108.
- Cooper, C. L. 1985. The road to health in American firms. – *New Society*, September, 1985, 335–336.
- Cooper, C., P. Dewe. 2008. Well-being: Absenteeism, presenteeism, costs and challenges. – *Occupational Medicine*, 58, 522–524.
- Cotton, P., H. P. Hart. 2003. Occupational Wellbeing and Performance: A review of Organizational Health Research.
- Detle, E. 2008. The relationship between emotional intelligence and burnout of police constable officers of the SAPS in the Western Cape.
- 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.
- French, J. R., R. D. P. Caplan, R. V. Harrison. 1982, The mechanisms of job stress and strain, Chichester, England & Wiley.

- Gilboa, S., A. Shirom, Y. Fried, C. Cooper. 2008. A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. – *Personnel Psychology*. 61, 2, 227–272.
- Golembiewski, R. T., R.F. Munzenrider, J.G. Stevenson. 1986. *Stress in organizations*. New York: Praeger.
- Gupta, N., T.A. Beeher. 1979. Job stress and employee behaviors. – *Organizational Behavior and Human Performance*. 23, 3, 373–385.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills et al.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publication.
- Hoppe, M.H. 2004. Leadership in Action: Issues & observations: Bridging the identity gap, 24, 3 July/August, Center for Creative Leadership, 15–17. ISBN: 9781604913514
- 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.
- HSE. 2019. *Tackling work-related stress using the management standards approach: A step-by-step workbook* (WBK01). Available at: <https://www.hse.gov.uk/pubns/wbk01.pdf>. (Accessed 06/06/21).
- Javidan, M., P.W. Dorfman, M.S. de Luque at al. 2006. In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. – *Academy of Management Perspectives*, 20, 1, 67–90.
- Kahn, R.L., P. Boysiere. 1992. Stress in organizations. In M.D.Dunnette&L.M.Hough (Eds) *Handbook of industrial organizational psychology* (2nd ed., pp. 571–650 Palo Alto, CA:Consulting Psychologist Press.
- Keltner, D., J. Gruenfield, C. Anderson. 2003. Power, approach, and inhibition. – *Psychological Review*, 110, 265–284.
- Kihara, L. N.,H. Mugambi. 2018. Effect of stress management strategies on employees' performance in the public service. – *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5, 2, 2383–2405.
- Kim, H.J. 2008. Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. – *International Journal of Hospitality Management*. 27, 151–161.
- Kragh, S. U. 2016. Tribe and village in African organizations and business. – *Personnel Review*, 45, 1, 51–66.
- Krone, C., M. Tabacchi, B. Farber. 1989. Manager Burnout – *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, November; 30, 3, 58–63.
- Lazarus, R.S. 1993. From psychological stress to the emotions: A history of changing outlook. – *Annual Review of Psychology*. 44, 1–21.
- Lazarus, R.S. 1991, Psychological stress in the workplace. – *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 1–13.
- Lazarus, R.S., S. Folkman. 1984. Coping and Adaptation. – In: *Handbook of Behavioral Medicine*, ed. W.D.Gentry (New York; The Guilford Press.), 282–325, цитирано по Kreinter R.,A.Kinicki, *Organizational Behavior*. 1998. Irwin Mc Graw – Hill., 541,
- Lepine, J.A., M.A.Lepine, C.L. Jackson. 2004. Challenge and hindrance stress: Living with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. – *Journal of Applied Psychology*.89, 5, 883–895.

- Lepine, J.A., N.P. Podsakoff, M.A., Lepine. 2005. A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. – *Academy of Management Journal*, 48, 5, 764–775.
- Marchand, A., V.Y. Haines, J. Dextras-Gauthier. 2013. Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research. BMC Public Health.
- Matteson, M. T., J.M. Ivancevich. 1979. Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model. – *Academy of Management Review*, July, 350, Цит. по Kreinter, R., A. Kinicki. 1998. Organizational Behavior. Irwin Mc Graw – Hill, 530.
- McRay, J. 2015. Leadership Glossary: Essential Terms for the 21st Century. 1st edition. CA: Mission Bell Media. ISBN 9780990730002
- Mohan, A. 2017. An empirical study on stress among employees in hotel industry. – *International research journal of human resource and social sciences*.
- Motowidlo, S.J., J.S. Packard, M.R. Manning. 1986. Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. – *Journal of Applied Psychology*, 71, 4, 618–630.
- Mulder, M. 1977. The Daily Power Game, Leyden: Martinus Nijhoff.
- Mxenge, S. V., M. Dywili, S. Bazana. 2014. Organisational stress and employees' intention to quit amongst administrative personnel at the university of Fort Hare, Eastern Cape, South Africa. – *International Journal of Research in Social Sciences*, 4, 5, 13–29.
- O'Neill, J. W., K. Davis. 2011. Work stress and well-being in the hotel industry. – *International Journal of Hospitality Management*, 30, 2, 385–390.
- Oruh, E.S., C. Dibia. 2020. Employee stress and the implication of high-power distance culture: empirical evidence from Nigeria's employment terrain. – *Employee Relations*, 42, 6, 1381–1400, <https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0425>.
- Osibanjo, O.A., O.P. Salau, H.O. Falola et al. 2016. Workplace stress: implications for organizational performance in a Nigerian public university. – *Business: Theory and Practice*, 1, 3, 261–269.
- Rajapaksha, R.M.M.C and H.M.R.D. Kularathne. 2020. A study on the impact of cultural dimensions on occupational stress of managerial level employees in hotel industry (Special reference to star hotels in Kandy district Sri Lanka). – *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10, 12, 529–534, 532 ISSN 2250-3153.
- Randma-Liiv, T., R. Savi. 2016. Managing the public sector under fiscal stress. – In: G. Hammerschmid, S. Van de Walle, R. Andrews & P. Bezes (Eds.). *Public Administration Reforms in Europe: The View from the Top* (231–243). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Richardson, K. M. 2017. Managing employee stress and wellness in the new millennium. – *Journal of occupational health psychology*, 22, 3, 423–428.
- Ross, G.F. 1995. Work stress and personality measures among hospitality industry employees. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 6, 9–14.
- Seaward, B. L. 2017. Managing stress. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Seaward, B. L. 2019. Essentials of managing stress. (2nd ed.). Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Shanaham, M.J., J.T. Mortimer. 1996. Understanding the positive consequences of psychosocial stressors, *Advances in Group Processes*, 13, 189–209.

- Sonnentag, S., M. Frese. 2013. Stress in organizations. – In: N. W. Schmitt, S. Highhouse, I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 560–592, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Varca P.E. 1999. Work stress and customer service delivery. – *The Journal of Services Marketing*, 13, 3, 229–239.
- Villanueva, D., N. Djurkovic. 2009. Occupational stress and intention to leave among employees in small and medium enterprises. – *International Journal of Stress Management*, 16, 124–137.

SUMMARY

RELATIONSHIP BETWEEN POWER DISTANCE AND EMPLOYEE'S STRESS OF SOFIA HOTELS STAFF

This article analyses the relationship between power distance and stress levels of Sofia city hotel employees using the model of G. Hofstede. This is a new and relatively poorly explored issue in the Bulgarian hotel industry. Use is made of the results of a recent study involving 1234 staff from 61 hotels in Sofia. A high similarity was identified between the grossing-up and the sample (60% of registered hotels) at the time of the survey making the results representative of the hotels in Sofia. To study differences in the Power Distance Index (PDI), depending on the stress level of employees, a one-factor variance analysis was used, on the basis of which appropriate comparisons have been made. Correlation analysis has been used to identify the dependencies between the stress of employees and the three intermediate variables of the PDI (level of fear of employees when disagreeing with their superior, their real manager style image and employees' preferences about the style of their desired manager).

The assumption that the stress of employees has a significant impact on the level of power distance in the hotels studied was confirmed ($F = 6,307$; $p = 0,000$). A trend was observed that with the level of stress of employees increasing the level of power distances also increased. The results showed significant differences in the PDI of the five groups of employees with different stress rates, as well as a difference between the highest and the lowest value of the PDI of 15,9 points.

Different relationships were identified between the three intermediate variables of the PDI and the stress level of employees. The results showed that there is a dependency between the level of fear of expressing disagreement with their manager and the stress of employees. It was found that the various perceptions of employees of their real manager's style (autocratic, paternalistic, consultative, democratic) reduced the level of severe stress experienced, from autocratic to advisory, but as regards the image of the democratic style, the level of severe stress rose again. At the same time, the level of low stress experienced increased in the transition from autocratic to democratic style. The results of the study on the relationship between employees' perception of the style of the preferred manager and the stress of employees showed that there was no clear trend between the two variables.

The results obtained may lead to the design of new practices in the management of human resources in hotels in Sofia. Understanding the particularities of the relationship between power distance and stress of employees can become a promising approach to optimising the performance and efficiency of staff in hotels.