УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И

СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

ФАКУЛТЕТ „ИКОНОМИКА НА ИНФРАСТРУКТУРАТА“

КАТЕДРА „ИКОНОМИКА НА ТУРИЗМА“

Докторант: Виолета Любомирова Донева-Янкулова



ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД

за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по научна специалност „Икономика и управление (туризъм)“

УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Научен ръководител: проф. д-р Манол Рибов

София, 2018 г.

Дисертационният труд е обсъден на Разширен катедрен съвет на катедра

„Икономика на туризма“ при Университет за национално и световно стопанство на 04.06.2018 г. Авторът на дисертационния труд е докторант на самостоятелна подготовка срещу заплащане към същата катедра, съгласно решение на ФС към факултет „Икономика на инфраструктурата“, заповед № 1521/27.06.2017 г. на Ректора на УНСС.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 17.09.2018 г. от 10:00ч. в зала 2032-А на Университета за национално и световно стопанство, София на заседание на Научно жури. Материалите по защитата са на разположение в Дирекция „Наука“ и интернет страницата на Университета за национално и световно стопанство, София – www.unwe.bg.

СЪДЪРЖАНИЕ

Увод 2

Научна новост и полезност: 5

Апробация: 6

ГЛАВА ПЪРВА: 7

Теоретични въпроси на организационната култура в хотелиерството 7

1. Концептуална рамка за организационната култура в хотелиерството 7
2. Особености на организационната култура в хотелиерството 20
3. Развитие на организационната култура в хотелиерството 31

Изводи и препоръки 48

ГЛАВА ВТОРА 55

Методология на организационната култура в хотелиерството 55

1. Критерии за анализ и оценка на организационната култура в хотелиерството 55

1.1. Критерии за анализ и оценка на организационната култура във взаимоотношенията „Ръководител-Ръководител” 56

1.2. Критерии за анализ и оценка на организационната култура във взаимоотношенията „Ръководител-Изпълнител” 60

1.3. Критерии за анализ и оценка на организационната култура във взаимоотношенията „Изпълнител – Изпълнител” 64

1.4. Критерии за анализ и оценка на организационната култура във взаимоотношенията „Изпълнители – Контрагенти” 70

1.5. Критерии за анализ и оценка на организационната култура във взаимоотношенията „Изпълнители - Клиенти” 72

2. Методи за анализ и оценка на организационната култура в хотелиерството 77
3. Моделиране на организационната култура в хотелиерството 86

Изводи и препоръки 106

ГЛАВА ТРЕТА 109

Приложни въпроси на управлението на организационната култура в хотелиерството 109

1. Анализ и оценка на управлението на организационната култура в реални условия на конкретни хотели 112

2. Проектиране и внедряване на Модел за усъвършенстване на организационната култура в хотелиерството. 175
3. Общи изводи и препоръки за усъвършенстване на организационната култура в хотелиерството 181
Заключение 183
Библиография: 185
Приложения: 190
Приложение 1 190
Приложение 2 213
Приложение 3 263
Приложение 4 280
Приложение 5 285
Приложение 6 292

Увод

Необходимостта от изследване на организационната култура в хотелиерството се обуславя, както от естеството на хотелиерския продукт, така и от мащаба на развитие на сектора. В по-голямата си част хотелиерския продукт е нематериален и зависи от изпълнението на определени задачи и дейности от хората, заети в тази сфера. От друга страна, развитието на сектора до голяма степен зависи от цялостното развитие на икономиката в световен, регионален и локален мащаб, като притежава всички аспекти на това развитие. За България е необходимо да се отбележат също преходът към пазарна икономика, пълноправното членство на страната в Европейския Съюз, както и глобализирането на пазарите. Всички тези процеси променят организационната култура. Познанието в областта на културата е много важно за мениджърите в сферата на хотелиерството. За да се дефинира организационната култура като понятие е необходимо най-напред да се дефинира понятието култура. Културата е неизмеримо разнообразна, помага за решаването на проблемите в различните общества, представлява есенцията на разнообразието, което те носят. Културата обхваща наученото (и забравеното) от семейството, от цялостното обучение, от държавата и т.н. Тя се споделя в партньорските групи, сред колеги; завладява и хотелската организация, без да води до конфронтация или да се създава анархия във фирмите. Източници на културата и организационната култура в хотелиерството, са езиците, основното образование, специализираното образование, групата и етносът, социалната класа, националността, първичната социализация, религията, полът и бизнес етиката. Културното разнообразие представлява характеристиките, чрез които един индивид става културно различен от друг. Културните разлики включват модели и начин на живот, човешки ценности и вяра, идеали и практики, поведение. Културното разнообразие е важно за хотелиерството, тъй като се обръща внимание на индивидуалната чувствителност на клиентите – потребности, желания, очаквания, нагласа и реакции, оплаквания и репутация на хотелиерския комплекс. Освен това културното разнообразие допринася за по-добро разбиране от страна на мениджърите на персонала на хотелиерския комплекс, чрез

оценка на предишния опит, точно и адекватно въвеждане в длъжността и тренинг, мотивация, съпричастност, намаляване на текучеството на персонала. Изследването на организационната култура в хотелиерството засяга и произхода на туристите, спецификата на тяхната на култура, точността и начинът на поздравяване, протоколът и традициите в подаръците както теми за разговор.

Всички организации имат култура, която оказва въздействие върху начина, по който служителите се държат в рамките на организацията. Световните автори говорят за културните аспекти на усъвършенстване и управление на човешките ресурси, като част от начина на управление на човешките ресурси, като ключов ресурс, чрез използването на организационна култура за генериране на ангажимент към организацията и нейните ценности. Често туризма и хотелиерството в рамките на тези ценности се занимава с насърчаване на работата в областта на грижа за клиента и инициативи за качество на услугата, което организациите виждат като форма на конкурентно предимство на пазара.

Този процес на търсене определени характеристики, свързани с организационната култура на служителите определя набирането и подбора на персонала, обучението и възнаграждението. Например, туристическите и хотелиерските организации могат да търсят да наемат и изберат тези, които се считат за "подходящи" за определена организационна културата. Въпреки това, докато много организации и мениджъри в туризма и туристическата индустрия, сега виждат в усъвършенстването на организационна култура, потенциален източник на конкурентно предимство, има други, които предупреждават , че очакванията, свързани с организационната култура са прекалено оптимистични. Конкретно, при разглеждане на организационни култура има три ключови въпроса, които трябва да бъдат разгледани: Какво е организационна култура? Как може да бъде изучена? Каква е роля организационната култура играе в успеха на организацията?
***Обект** на дисертационния труд е хотелиерската дейност, а **предмет** е организационната култура в хотелиерската дейност.*

*Основна **хипотеза** на дисертационния труд е, че като се променя ценностната система и начина на мислене на персонала е възможно да се усъвършенства организационната култура в хотелиерството. Тази хипотеза се предпоставя от следните **микротези**:*

1. *Осъществяването на промени в хотелиерската дейност, насочени към усъвършенстване на организационната култура.*
2. *Въз основа на разработването и внедряването на нова ценностна система и начина на мислене на персонала е възможно усъвършенстването на организационната култура.*
3. *Усъвършенстването на организационната култура изисква да се подобри нормативна база на хотелите, особено в частта и обвързваща личния принос с формирането на индивидуалната работна заплата.*

***Основната цел** на дисертационния труд е да представи модел за усъвършенстване на организационната култура в хотелиерството. За постигането на тази цел е необходимо да бъдат изпълнени следните изследователски **задачи**:*

1. *Да се определи теоретичната рамка на организационната култура в хотелиерството.*
2. *Да се разработят критерии и методи за анализ и оценка на организационната култура в хотелиерството.*
3. *Да се предложат методи за усъвършенстване на организационна култура в хотелиерството.*
4. *Да се моделира усъвършенстването на организационната култура в хотелиерството.*
5. *Да се извърши анализ и оценка на организационната култура на хотели в реални условия.*
6. *Да се разработи модел за усъвършенстване на организационната култура в изследваните хотели.*
7. *Да се дадат изводи и препоръки за усъвършенстване на организационна култура в изследваните хотели.*
8. *Да се определят насоките за усъвършенстване на организационна култура в хотелите на Република България.*

***Методологичен инструментариум:** За постигане на поставената цел и за решаването на произтичащите от нея задачи в дисертационния труд са използвани системния подход и традиционни научно-изследователски методи: историческият, сравнителния, метода на анализа и синтеза, метода на наблюдението, метода на*

групировката, метода на анкетата и интервюто, графичните методи и др. Проучена е наша и специализирана литература. Използвани са опита на страните с развита туристическа индустрия и резултати от анкетно проучване в туристическите комплекси. Проведени са консултации с водещи наши специалисти, работещи в хотелиерски комплекс.

***Основни ограничения** в дисертационния труд са:*

1. *Ограничеността на информацията, т.е. липса на достатъчно данни за генерална съвкупност налага формирането на извадка с известни условности. Целта е да се направи актуална снимка на съществуваща ситуация, да се поставят основи за по-нататъшни изследвания в тази област*
2. *В методологията за анализа са изведени редица показатели, които не са използвани в проучването поради липса на информация за тях (несъбиране на информация или търговска тайна). Това наложи тези твърдения да бъдат показани като насоки за бъдеща работа. Липсата на информация обуслови някои от постановките да бъдат аргументирани с разчети направени на основата на експертни оценки. Използвана е информация от периодичния печат.*
3. *Настоящия анализ е фокусиран само до идентифициране и регулиране на конкурентоспособността и пряко свързаните с нея процеси. Извън анализа са такива фундаментални въпроси на туристическата дейност, като ефективността на туристическата индустрия, нейните потребности, интереси и т.н.*
4. *Основната част от резултатите на дисертационния труд са представени на представители на браншовите организации в туризма, като основните изводи и препоръки са отпечатани в специализирани издания. Разработените в докторантския труд алгоритъм е апробиран в хотелиерски туристически комплекс .*

Научна новост и полезност:

Полезността на изследването се изразява във възможността събраната и анализирана информация, както и изводите и препоръките за организационната култура в хотелиерството да се използват в политиките и стратегиите на ръководните органи на различните равнища на управление в туризма.

Дисертационният труд е с научен и научно-приложен характер. Изследваните въпроси за усъвършенстването на организационната култура са слабо засегнати в научната литература в България. Докторантът допринася за развитието на научната терминология чрез собствена дефиниция за понятието „организационна култура в хотелиерството“.

Разработената структура на заинтересованите страни позволява лесно и удобно да бъдат идентифицирани участниците в хотелската единица и икономическите и показатели, посредством организационната култура. От друга страна, предложеният модел за усъвършенстване на организационната култура в хотелиерството може да бъде използван както за създаване на национален или локален хотелски имидж, така и на отделни целеви пазари. Приложението на модела и направените препоръки за хотели в България, могат да намерят реално отражение в развитието на хотелския бизнес, както и на туристическите дестинации, като спомогнат диференциацията на продукта.

Изправени пред предизвикателствата на промяната, на микроравнище, хотелиерските предприятия изхождат от собствения си опит и капацитет и не винаги са готови за адекватна реакция спрямо новите предизвикателства. На отделни стопански субекти често им убягва причинно-следствената връзка между вътрешните и външни промени и организационната култура, водещи до стратегическо отклонение в собствената си дейност. Именно за това са необходими проучвания с цел извеждане на препоръки за развитие на хотелиерските предприятия в Република България.

Апробация:

Основната част от резултатите на дисертационния труд са представени на браншовите организации БХРА, БАТА и БТК, като главните изводи и препоръки са намерили отражение в три студии и една монография. Разработеният в докторантския труд алгоритъм е апробиран в хотелиерски туристически комплекси .

ГЛАВА ПЪРВА:

Теоретични въпроси на организационната култура в хотелиерството

Културата определя влиянието върху индивида на всеки най-малък структурен културален компонент, включен в групи, организации, нации, в качеството му на основен участник в процесите по тяхното реализиране. Организационна култура (и съответно *корпоративна култура*) е поле от теория на организациите и мениджмънта, което описва психологията, поведенията, придобития опит, вярванията и ценностите (личностни и културни ценности) на една организация. Тя бива дефинирана като "специфичният сбор от ценности и норми, които са споделяни от хората и групите вътре в една организация. Организационната култура определя и начинът, по който участниците взаимодействат един с друг и с всички кореспондиращи към, и включени в работата на организацията хора, институции или други организации". В системата от науки за културата специално място и значение имат теорията и технологията на организационната култура. Това е ново направление на научното познание, което граничи с науките и технологиите на управлението, със социологията, с информатиката и теорията за системите. Организационната култура е единство на теория и технология, отразяващи и изразяващи същността и съществуването на дадена организация. Необходимо е да се разкрие по-пълно и по-системно идеята за организационната култура, като явление и процес на проявление в рамките на информационната цивилизация чрез постиженията на научното познание и модерните социални технологии.

1. Концептуална рамка за организационната култура в хотелиерството

Изследванията в тази област са значими, особено през последните години на XX и началото на XXI век.

Целта на изложеното в тази част е да се представи най-важния и опростен поглед на теоретичните характеристики. Голямата хетерогенност на съществуващите дефиниции,

прави това почти невъзможно[1], въпреки това в литературата съществуват предложения за класификации, които осигуряват систематизирането, тъй като научно-теоретична дискусия не може да бъде пренебрегната[2].

Една от водещите теоретични идеи на управленските науки е, че основна отговорност на всички ръководители е да формират и поддържат отличителните черти на организациите, с които те повишават ефективността на работата си и се представят в обществото. Най-фундаменталната от тях е организационната култура. Тя дава целеви смисъл на поведението, единство и интеграция в мисли, чувства и поведение на членовете на организацията, осигурява хармонизация със средата и формира интуитивна база за равновесие, за промяна и развитие т.е. осигурява нагласа за стратегически действия.

Съществува установено схващане за културата и нейното влияние върху организациите. В тях тя се интерпретира като „комплекс от най-общи схващания, социални норми и характерни материални особености, формиращи сбор от етични, расови и религиозни традиции на социалните групи,В този „комплекс"се включват знания, възгледи, морал, ценности, взаимоотношения, език, закони, традиции, обществено мнение, религии, ритуали и изкуство, мо в центъра му е отделния човек като член на обществото с неговия специфичен начин на възприятие на събитията".

Категориите „култура" и „организационна култура" са от системата категории, специфична за обществото и неговата цивилизация.

В теоретичен аспект фундаментално място и значение има възгледът, че организацията, културата, и организационната култура са творение на човека, съществуват обективно и закономерно, влияят силно и в някои случаи решително върху цялостната природа на обществото, личността и техните системи на съществуване.

Организацията, разглеждана като явление, процес и дейност, е общо състояние и същност на всяка система в обществото. Тя е градивният елемент на обществения организъм, независимо в коя сфера е неговото битие. В този смисъл е постижение на човешкото познание и отразява равнището на системата от знание и практика. Белег и мерило е на достигнато съвършенство на обществото.

---

[1]Marre', R - Meaning of the organizational culture for Personal development - 1997

[2]Langer, B. - Früherfassung der Unternemenskultur als Risikofaktor bei Mergers &Aquisitions, Hamburg - 1999

Няма вечна, веднъж завинаги създадена и съществуваща организация. Но има постоянна организационна природа, същност и съществуване на всяка социална система. Организацията в скрит, дискретен вид съдържа, носи и функционира чрез същността си, проявявайки и разгръщайки я чрез съществуването, промяната и развитието си.

Организационната същност и съответстващата й организационна култура непрестанно се променят в зависимост от новите социални реалности и цели, които си е поставила организацията. Съществува връзка между същност, цели, функции, структура и дейности, специфични за дадена организационна единица.

Теорията за организационна култура възниква в края на 70-те години на 20 век като специфична област на изследване в организационният мениджмънт, при която е засилено "говоренето за култура" или "културологичния дискурс". (В действителност някои споменавания на културата и "символното" започва още през средата на 70-те.) Елементите на фирмената култура, по мнение на много автори, са структурирани на няколко нива. От гледна точка на поведението, тези елементи са структурирани в три нива: доверие и вярвания отпечатани в съзнание на персонала; ценности и отношения, за които заетите са направили избор; индивидуално и групово поведение вътре в организацията. Относно съдържанието, елементите на фирмената култура може да бъде структуриран в три нива[1]: повърхността - поведение, лозунги, на второ ниво - ценности и стандарти по отношение на добрите и слабите страни в организацията, развитие на организацията и заетите лица; дълбоко ниво – считащ се обвинения към персонала.

[1] Robert J. House, Paul J. Hanges, S. Antonio Ruiz-Quintanilla, Peter W. Dorfman, Mansour Javidan, Marcus Dickson, and About 170 GLOBE Country Co-Investigators - CULTURAL INFLUENCES ON LEADERSHIP AND ORGANIZATIONS:PROJECT GLOBE



Фигура1: Елементи на организационната култура

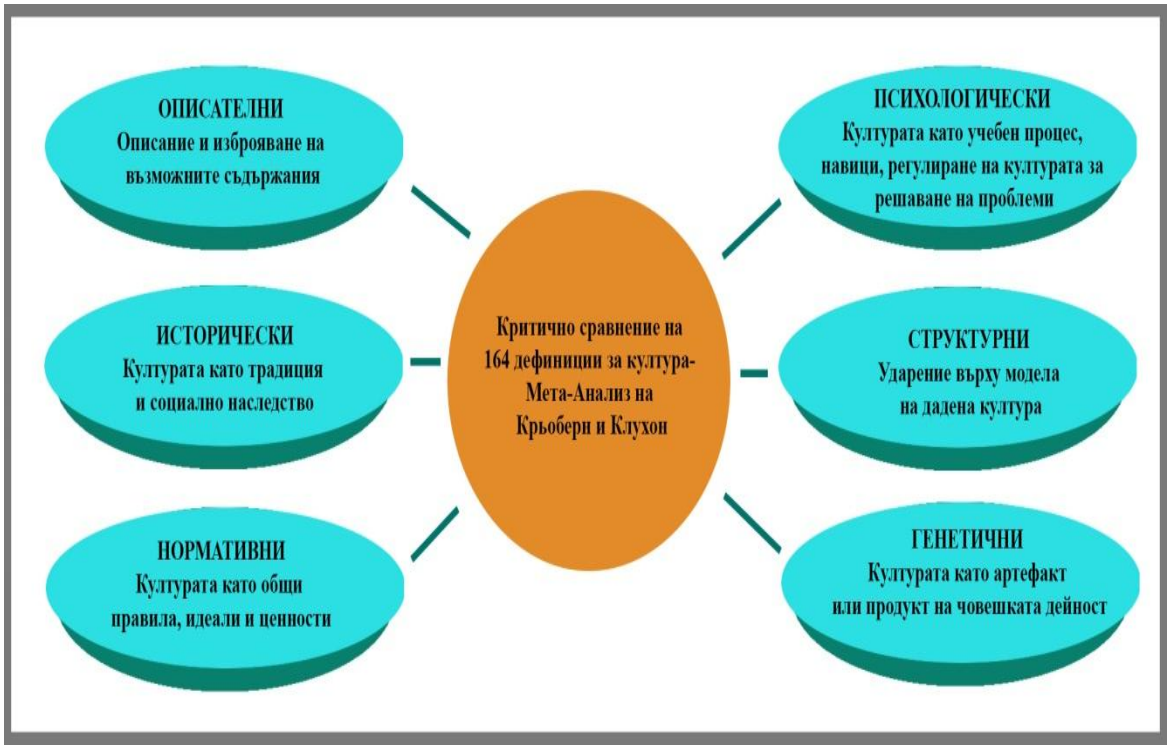
Източник: Систематизация на автора

Култура е една от най-често употребяваните думи в рамките на социалните науки[1] , но когато се търси конкретна дефиниция, то трябва да се определи, че не съществува консенсус относно „ какво е култура, какво означава, какви особености има, от какво се състои, какво причинява и какво е нужно да бъде изследвано” [2]. Чрез това описание се обхващат различните дисциплини, преди всичко антропология, етнология,

[1] Berger, A. - Essentials of Mass Communication Theory, Sage Publications INC - 1995

[2]Sackmann, S - Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind – 1991 CTP.8

философия, науки за културата, социология, психология, където изследователите в една и съща наука не са единодушни, какво в крайна сметка се разбира под названието култура[1]. Разногласието се състои дори и по отношение на това, дали култура е термин, който обхваща междуличностните взаимоотношения или пък действието на външни фактори върху личността. В класическия и много често цитиран Мета – Анализ , Крьобер и Клукхон[2] са събрали в критично сравнение общо сто шестдесет и четири дефиниции за култура. Обособени са в шест групи, които условно са наречени: *описателни* - описание и изброяване на възможните съдържания, *исторически* - културата като традиция и социално наследство, *нормативни* - културата като общи правила, идеали и ценности, *психологически* - културата като учебен процес, навици, регулиране на културата за решаване на проблеми, *структурни* - ударение върху модела на дадена култура, *генетични* - културата като артефакт или продукт на човешката дейност.



Фигура 2: Мета – Анализ Крьоберн и Клухон

Източник: Систематизация на автора

[1] Hoff - Changing Your Organization's Culture – 2002

[2] Kroeber/Kluckhohn - Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, New York – 1952

Като краен резултат на своя анализ Крьобер и Клукхон предлагат следната дефиниция[1]:

„ Културата се състои от експлицитни и имплицитни модели и поведение, изпълнени от определени човешки групи. Значимото ядро на културата се състои от традиционни (т.е. получени от историята и подбрани) идеи особено от възприетите ценности.” Концепциите на научните изследвания за културата, в настоящето се използват по аналог при научните изследвания на организацията и организационната култура[2]. Счита се, че хората едновременно са членове на определена национална или регионална култура, но също и на определена организация[3].

Класификация на най-важните теоретични дефиниции на организационната култура е предложена и от Смиркич[4]. Тя различава следните пет характеристики, които се отнасят до насоки на изследване на културната антропология[5]: *Интеркултурална характеристика* се отнася до организационните различия между различните държави. Тя включва типичните особености за дадена държава като структура[6] с управление[7], служители[8], взимането на решения и организационната култура [9]. *Култура на предприятието* се отнася до културата като аспект на организацията. Изследователските въпроси са свързани с обхвата на корелациите с други променливи на организацията и техните отношения към променливите в околната среда. Организационната култура се

---

[1] Kroeber/Kluckhohn – Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, New York 1952, стр. 357

[2] Rousseau - Examining the organizational culture and organizational performance link 1990

[5]Frank, M - Anzatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie, München, Wien - 1997, S. 239 - 262

[4]Smircich - Concepts of Culture and Organizational Analysis." Administrative Science Quarterly, **28**(3): 339-358. - 1983

[5]VanMuijen, J.J. – Organizational Culture, in: Trenth P.J.D./Thierry, H./ de Wolff, Ch. J. (Hrsg): Hand book of work and organizational psychology, Vol 4 (2nded.). East Sussex, UK - 1998

[6]Tayeb, M .H., Organizations and National Culture: A Comparative Analysis. London: Sage Publications - 1988

[7]Bassetal.– 1979; Adler – 1991, Weibleretal. – 2000; Reberetal. – 2000;Szaboetal. - 2001 - Working on high performance in the UK :an overview of current research and practical application

[8]Hofstede – Hofstede's Culture Dimensions; An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey - 1982; InterkulturelleZusammenarbeitKulturen- Organisationen-Management - 1993

[9] Van Muijen/Koopman - Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 70, Issue 1, pages 19–34– 1994

описва като всеобхващаща нормативна спойка, която сплотява организацията. *Когнитивна (познавателна) характеристика* се разглежда като система от разграничени познания, особено като система от знания и убеждения. Приема се, че човек в хода на социализацията си научава определени модели и правила, с които разполага всяка организация. Поради това организацията се приема като система от знания. Според Аргирис/Шьон[1] отделните хора са често затруднени да разпознаят и възприемат организацията и себе си в контекста на организацията. Всяко обмислено действие има една когнитивна база, приети норми, стратегии и познания и опит или модели относно света. Познанията на отделния сътрудник на организацията се запазват в организационни „ карти на паметта", т.е. Съществува натрупване от всеки предишен опит. Задачата на изследователя в тази характеристика е да открие правилата или „сценариите" (т.е. модел на поведение като когнитивни схеми) и структурите на познанието. *Символичната характеристика* на организационната култура изследва взаимодействието между хората. Изследователите, занимаващи се със символичната характеристика на организационната култура, проучват как служителите в организацията интерпретират и разбират собствения си опит и преживявания и как тази интерпретация се отнася към техните действия. *Структурната и психодинамична характеристика* – Културата се разглежда като проява или отпечатък от неосъзнати психологични процеси. Структурния подход на Леви Щраус[2] се основава на това, че културата представлява отражение на човешката душевност . Културните феномени са ключа за универсалния модел. Така както всяка култура е продукт на човешката душевност и неговите фундаментални ментални процеси, съществуват и универсални особености, които са типични за всички култури. Според Леви' – Щраус тези универсални особености се откриват в неосъзнатите структури на културата. При едно сравнение на дотук кратко изложените пет различни характеристики може да се твърди, че при интеркултуралната характеристика и при описания подход към културата на предприятието: и двете се приемат по подобен начин, и двете разглеждат културата като променлива. При интеркултуралната характеристика, културата е част от околната среда и се приема, че културата в този контекст е представлява независима променлива. При характеристиката култура на предприятието, културата е част от

[1]Argyris/ Schön - Organizational Learning: A Theory of Action Perspective (Addison-Wesley Series on Organization Development) - 1978

[2] Levi'-Straus - Du miel aux cendres, artical – 1973

организацията и се разглежда като резултат от дейностите на организацията. Организационната култура може да се разбира в това отношение като независими променливи (т.е. като състояние), като зависими променливи (т.е. като резултати) или като умерени променливи.

Аспекти	**Променливи – Подходи**	**Метафори - Подходи**
Разбиране за културата	Социокултурална система	Система от значения
Разбиране за познанието	Обективност	Субективност
Организация	бивша култура	настояща култура
Подход за разясняване	Функционалност	Интерпретативно
Достъп	Ориентирано към резултати	Ориентирано към процеса
Цел	Описание и оформяне	Обяснение

Табл. 1: Основни посоки в изследването на културата на предприятието[1].

В противовес стоят и трите останали характеристики, съгласно които организациите се разглеждат като култури, като социални реалности, които са значими за служителите. Кратката формулировка е както следва „ предприятието е култура" (Хотелската единица е култура в частност). Изследователите в тази насока се интересуват от значението на организацията, но не от ефективността и печалбата на организацията[2].

[1]Marre' – Meaning of the organizational culture for Personal development, 1997, стр.10

[2]VanMuijen, J.J. – Organizational Culture, in: Trenth P.J.D./Thierry, H./ de Wolff, Ch. J. (Hrsg): Handbook of work and organizational psychology, Vol 4 (2nded.). East Sussex, UK - 1998



Фигура3: Класификация на Смиркич

Източник: Систематизация на автора

За обобщение на различните дефиниции за организационната култура ще направим опит да постигнем обективизиране на погледа върху структурите чрез съответното операционализиране, така че да е възможно обективно измерване на променливите. Според тези характеристики организационната култура има определени функции и действия (на пр. идентификация чрез хотела, интензитет на мотивацията на служителите да постигат поставените цели). Организационната култура да може да бъде променяна и систематично проектирана, а също и подчинени на определени условия.

Маре' разграничава подходите относно променливите на „функционално – системно – теоретични" и „рефлексивно – функционални"[1], при което посоката на изследване е насочена към прагматизма и приложението. Пример за „функционално – системно –

[1]Marre' - Meaning of the organizational culture for Personal development - 1997

теоретична" посока е подхода на Питърс/Уотърман[1], а за рефлексивно – функционални " – модела за рангиране на културата на Шайн[2] - организационната култура има 3 нива:



Фигура 4: Нива на организационната култура на Шайн

1. Артефакти: Те са на повърхността, видими са за окото и представляват онези аспекти, които могат лесно да бъдат разпознати: език, технологии, продукти, физическа среда, стил на обличане, маниери, символи.
2. Възприети ценности: Те се намират отвъд артефактите и засягат съзнателни стратегии, идеологии, цели и философия. Те не са видими, но са съзнателни.
3. Опорни възгледи и ценности: Те съставят ядрото на фирмената култура и се отличават трудно, защото съществуват на подсъзнателно ниво. Въпреки това те са ключови, за да

[1] Peters, T.J./Waterman, R.H. - IN SEARCH OF EXCELLENCE - Lessons from America's Best-Run Companies - 1984

[2] Schein, E. H. - Organizational Culture and Leadership, San Francisco – 1992

разберем защо нещата се случват по определен начин. Те се отнасят до средата, действителността, човешката природа, човешките действия, отношенията между хората и т.н.Често организационната култура се сравнява с айсберг, защото най-важната част от нея е невидима и се намира под повърхността (норми, неписани правила, всеобщи убеждения, възгледи приети за даденост, ценности и др.) Тези елементи преди всичко оформят поведението на личността и организацията и насърчават или потискат иновациите в компанията. (Фиг. 4).

Подходите по отношение на *метафорите* разглеждат организацията като култура, която създава определен специфичен начин на живот за сътрудниците си, който може да бъде разбран и интерпретиран само от тях. Под култура се разбира „ система от идеи”[1] или „система от значения”[2]. Според тези заключения, културата възниква спонтанно и не подлежи на наблюдение. Опит да се извадят и анализират определени променливи се провалят. При едно адекватно улавяне на такава култура, то е необходимо да се разпознаят и обяснят зависимостите, на което са способни само „вътрешните ”[3] членове на организацията. Освен общите характеристики на метафорните подходи съществуват и специфични различия между членовете на организацията. *Символично-интерпретативния подход* разглежда културата като система с общо социално значение, което се осигурява чрез символи. Когато се търси разбиране на понятието култура е необходимо да се интерпретират символите и да се „отключи” познанието на обществото[4]. Такива символи се откриват в архитектурата, във вътрешния дизайн, в езика, в начина на говорене, и най-вече в митовете и историите на предприятието (на пр. справяне с времето след войната). Класическите представители на този подход не се интересуват от възможността за приложение на култура на предприятието, а следват само въпросите на теорията на познанието. По-новата литература изследва възможността на „ символичен

[1]Dülfer, E. - Organizational Culture, Team Climate, Workplace Bullying and Team Effectiveness:An Empirical Study on Their Relationship – 1991

[2] Neuberger, O. /Kompa, A. - Wir, die Firma. Der Kult und Untenehmenskultur, Weinheim. München – 1987

[3] Lundberg, C.C - On the feasibility of cultural intervention in organizations, in: Frost, J.P./Moore L.F/ Lundberg, C.C / Matin, J.: organizational culture, Beverly Hills, p.169 -186 – 1985

[4]Neuberger, O. /Kompa, A. - Wir, die Firma. Der Kult und Untenehmenskultur, Weinheim. München p.34 – 1987,

мениджмънт”[1]. Често разпознаваеми и утвърдени в това отношение са фирмените анекдоти, историите за героите на основаването на фирмата, ритуалите и церемониите, честта на дългогодишните сътрудници, отбелязването на юбилеи и др.. Закман дава друг модел на обяснение. Той счита, че културата на предприятието се основава на социална конструкция на организационната действителност[2]. В литературата това се описва като конструктивистичен подход. Човешките дейности от тази гледна точка са ориентирани към когнитивни (поведенчески) модели, които се развиват в процеса на организационната социализация. Тези вътрешни модели на действие трябва да могат да взаимодействат координирано, така че да се осъществи стабилност и ангажираност. Също тук са популярните в предприятието истории, митове, анекдоти, лозунги, начина на комуникиране и „властващите мнения”. Тази част от дисертационния труд се занимава с описанието и анализа и приложението на организационната култура. Организационната култура има много важно значение за постиженията на служителите, както и за постиженията на предприятието за постигане на икономически успех. Тези характеристики обхващат основния поток в съвременните изследванията на организациите. При това е много важно да се има предвид следното: С оглед на комплексността на „организационната култура” е необходим редукционен подход, който важи само за такива променливи, които могат да бъдат уловени по този методичен начин; Предимствата на подобен подход са измерими чрез променливите: количествено определяне, измерване на мащаба, метрично измерване; Необходимо е и прилагане на статистически методи за изпитване на взаимозависимостите и разликите; Подхода на метафорите се защитава главно от качествените и ограничителните анализи; В заключение можем да изведем - примерни **дефиниции за организационна култура в хотелиерството**. „Култура в хотелиерството представлява комплекс от норми, представи за ценност и начин на мислене, които слагат отпечатък върху облика на хотела или

[1]Neuberger, O. /Kompa, A. - Wir, die Firma. Der Kult und Untenehmenskultur, Weinheim. München – 1987; Akin G.; Palmer I. - Putting Metaphors to Work for Change in Organizations, Volume 28, Number 3, Winter 2000 , pp. 67-77 - 2000

[2]Sackmann, S.A. - Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind - 1990

веригата хотели чрез отношенията между сътрудниците на всички нива”.[1] “Култура в хотелиерството е комплекс от традиционни, променливи, времево специфични представи за ценности, начин на мислене и норми, разпознаваеми и изследвани чрез символите, които слагат отпечатък върху отношенията между сътрудниците и облика на организацията – корпоративна идентичност[2].” “Организационната култура е основана на модел на основните познания и опит на дадена група по отношение на управлението на потенциалните проблеми при напасването към външната среда и вътрешната интеграция. Този модел трябва да е открит или да се е развил и функционира достатъчно добре, така че да е валиден и да се възприема от новите сътрудници, които действително да приемат, обмислят и почувстват тези проблеми.[3] “ “Културата на предприятието е специфичен за конкретното предприятие, нематериален феномен, който обхваща ценностните насоки, модела на ориентация и когнитивните способности, които са споделяни, носени и преживявани от членовете на организацията.[4]”

Литературният анализ, насочва към различни подходи, за да се достигне до модел за усъвършенстване на организационната култура в хотелиерството. За тази цел ще използваме познанието от развитието на науката по отношение на организационната култура, като ще направим опит да го обективизиране на модела и да изградим система от критерии и показатели за оценка, за да се постигне и механизъм за неговорто усъвършенстване. Ще направим опит да се съобразим със спецификата на хотелиерството, чийто продукт е невеществен.

В заключение бихме предложили следната дефиниция за организационна култура в хотелиерството:

Организационната култура в хотелиерството представлява цялост от общо разграничените основни познания и опит, ценности и норми, Тя е и модел на ориентация за

---

[1]Kobi, J.M./Wüthrich, H. A. -Unternehmenskultur: Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmenp.13–1986

[2]Krulis – Randa Gesellschaftsbewusste Unternehmungspolitik - SocietalStrategy. Jubiläumsband zum Anlass des zwanzigjährigen Bestehens des IfbF p.6 – 1960

[3]Schein, E. H. - Organizational Culture andLeadership, San Francisco, p.12 – 1992

[4]Schnyder A. B. - Die Entwicklung zur Innovationskultur, in Organizationsentwicklung, p.63 – 1992

усъвършенстване на управлението. Организационната култура решава проблеми на напасването към външната среда за хотела и вътрешната интеграция като изгражда чрез общите убеждения, които се предават на новите служители, така че да могат да възприемат, мислят, чувстват и действат по правилния начин в общност със екипа на хотелската единица.

2. Особености на организационната култура в хотелиерството

В съвременния глобален свят конкуренцията задължава хотелиерските организации да търсят нови и нови методи за осигуряване и подобряване на качеството на предлаганите от тях стоки и услуги. Организацията на хотелиерството като цяло е тясно свързана с дейността на отделния хотел. Изграждането и развитието на организационната култура, както и нейното усъвършенстване, е пряко свързано с изпълнението на основната задача във всички звена на хотела.

По своята същност пазарът на хотелиерските услуги се различава от другите главно поради две причини, а именно хотелиерската услуга не съществува преди нейното потребление, което прави невъзможно преди това сравнението, както и оценката й. Втората разлика се състои в това, че хотелиерските услуги се характеризират с висока степен на несигурност, което поставя туристите в неизгодно положение, а продавачите са затруднени при предлагането на услугите на пазара. След като са разгледани някои от характерните особености на хотелиерските услуги, трябва да бъде споменато, че именно тяхното качество е тясно свързано и главна причина за ефективното функциониране на хотелиерското предприятие. Постигането на добро качество на организационна култура в хотелиерството е една важна задача, която гарантира предприемачески успех.

Много специалисти в областта на управлението на практика игнорират в своите трудове проблемите за усъвършенстване на организационната култура. Под усъвършенстване на организационната култура се разбира такова въздействие на производствения процес, което се постига с повишаването или гарантирането на качество на продукта. В съвременните условия то се основава на тезата, че дейностите не могат да бъдат ефективни, след като продуктите са произведени, а това трябва да става в хода на тяхното производство. Изграждането на организационна култура, която интегрира в себе

си всички елементи на ефективното и ефикасно управление на човешките ресурси, се превръща в конкурентно предимство на съвременната туристическа организация. Затова и опитите да се операционализира понятието организационна култура са насочени към изследване на най-важните фактори, оказващи влияние върху трудовото представяне на служителите. Редица изследователи през последните години анализират проблемите на властта на равнището на културната специфика на бизнес организациите, разглеждайки я като отделна величина на организационната култура. Тази сравнително нова изследователска парадигма, получила своето развитие през 80-те години на миналия век, днес съществува като силно развита теория и добре верифицирана практика. За разлика от световния опит, изследването на проблема е все още относително ново за усъвършенстване на управлението на стопанските организации в България, включително и за нашата туристическа индустрия и в частност хотелиерството.

В рамките на отделната организация може да има глобална, обща култура, т.е. цялото предприятие хотел или хотелска верига се възприема като една социална система, с която всеки член на организацията се идентифицира и чиито норми се считат за задължителни. Всеки един член се чувства като част от цялото, застъпва се за него и се радва на успехите на собственото хотелско предприятие. Така обикновено изглежда желаният идеален случай. Социално-психологическите изследвания във връзка с теорията за социалната идентичност[1] показват, че такова идентифициране е толкова по-успешно, колкото по-лесно собствената група може да се разграничи от чуждата група[2], колкото по-високо се оценява резултата на собствената група[3], колкото по-силна е емоционалната връзка с тази група и колкото доверието към тази група е по-голямо[4]. Решаващото за социалната идентичност на даден човек е към коя конкретна групировка той се чувства, че принадлежи. Това може да бъде хотела, в който работи, или други групи, които са от голямо значение за самооценката. Човек може да се идентифицира едновременно със своето семейство, със спортния клуб, с мястото, където живее, със своя регион, със своята

[1]Tajifel H. - Social Identity Theory and the Organization 1978

[2]Vanbeselaere - The effects of dichotomous and crossed social categorizations upon intergroup discrimination, article 1987

[3]Lalonde, R. N./Moghaddam F. M. /Taylor, D. M. - The process of social identification for visible immigrant women in a multicultural setting, Jurnal 1987

[4]Hogg, M. A./Turner, J. C. - Social Identity, Self-Categorization, and the communication of Group Norms 1985

нация, но и със своят хотел. Ето защо хотелът се конкурира с останалите социални системи, когато става въпрос за ангажираността и мотивацията на човека за определени дейности. Това важи не само за отделния индивид, но и за съвкупността от лица, които се възприемат като група („чувството за общност/ние"), които съгласуват своето поведение, създават норми и контролират тяхното спазване. Изследванията на социалната идентичност и на представата за собствената личност доказват многократно, че за бързото социално категоризиране на хората, с които се срещаме и не познаваме добре, най-напред отдаваме предпочитание на лесно различимите външни признаци като пол, цвят на кожата, език или цвят на косата, а другите отличителни черти придобиват значение едва по-късно при по-близко опознаване. В литературата има много сведения за възможността в рамките на една организация[1] да има вътрешни организационни субкултури, а също и *надхвърлящи рамките на организацията субкултури,* каквито са професионалните култури.

Наличието на организационни субкултури е забелязано отдавна от институциите за културни проучвания[2] . Макар и условно, това понятие произтича от реално създаваните и съществуващи в действителността формации и групи вътре в организацията. Те могат да бъдат обединени от общи или сходни идейни и политически пристрастия, от определени социални каузи, от начина на прекарване на свободното време – спорт, игри като бридж, шахмат и др. Според определението на Ван Маанен и Барли[3] субкултурата е: "… част от членовете на организацията, които постоянно си взаимодействат един с друг, определят себе си като отделна група в организацията, изправени са пред проблеми, за които заедно са решили, че са общи проблеми и обикновено предприемат действия, основаващи се на уникалните колективни разбирания на групата."

Ван Маанен и Барли определят два фактора, които допринасят за възникването на субкултури като екологичен контекст и диференциалното взаимодействие. Идеята за

---

[1]Van Muijen, J.J. – Organizational Culture, in: Trenth P.J.D./Thierry, H./ de Wolff, Ch. J. (Hrsg): Handbook of work and organizational psychology, Vol 4 (2nded.). EastSussex, UK - 1998

[2]Louis,1980; Martin&Siehl,1983; Gregory, 1983; Van Maanen&Barley, -

The self, the situation, and rules of interpersonal relations.In W. G. Bennis (Ed.), Essays in interpersonal dynamics (pp. 43-101). Homewood, IL: Dorsey 1985

[3]Van Maanen& Barley, - Occupational communities: Cultural control in organizations. Research in Organizational Behavior, 6, 287-365 - 1985

екологичен контекст се свързва с това, че положението на групата може да се опише с физически, времеви и социални координати като разделение на труда, автономност и контрол, теория и други групи, които заедно съставляват екологията, която може да направи възможно възникването на субкултура. За да стане възможно развитието на една субкултура е необходимо и диференциално взаимодействие т.е. в разглежданата група да се развият взаимоотношения, много по-силни от външните междугрупови отношения. Ако не са налице тези две условия, няма да възникне субкултура с колективни разбирания и способности за възпроизводство и адаптация. Разглеждайки идеята на Ван Маанен и Барли за диференциалното взаимодействие същите автори я обвързват с идеята за субкултурната идентичност, която се определя от три съществени елемента: споделена представа за себе си; споделено отношение към групата и отношения с членовете на общности, които се пренасят и в личния живот. Има данни и за наличието на *субкултури в рамките на едно предприятие, един хотел.* Очевидно отделни дивизии (вертикални подсистеми) формират собствена субкултура на базата на тяхната специфична област от задачи. Но и в хоризонталните подсистеми от друга страна могат да бъдат установени общи черти, които да водят до формирането на тяхна собствена субкултура. Това важи както за равнището на ръководството, така и за това на завеждащ отделите или готвачите, рецепционистите или техниците.

Възможно е да съществуват и локални (местни) субкултури. Известни са различията между хотелите, локализирани в селските региони и тези в големите градове, при които условията на социализацията и на околната среда (например възможности за прекарване на свободното време) могат да играят определена роля. И накрая е възможно субкултурите да се отнасят до определени проблемни области; в тази връзка следва да се посочат управлението на качеството, безопасността и контрагентите. В този смисъл може спокойно да се говори за култура на контрагентите или за култура на безопасността. Изхождайки от това, че един хотел може толкова по-добре да използва човешките ресурси, колкото е по-голямо чувството за общност и е налице единна организационна култура, обхващаща цялата хотелска организация[1], ръководството на хотела се пита как да изгради толкова мощна култура, че тя да стане интегративна (обединяваща) „рамка" за

[1]Deal/Kennedy 1982; Peters/Waterman, - The Promise and Problems of Organizational Culture:CEO Personality, Culture, and Firm Performance - 1984

различните субкултури. *Културната мощ* може да бъде дефинирана[1] с помощта на следните три критерии: 1. Броят на важните културни ценности, които се срещат навсякъде в една хотелска организация, 2. до колко тези елементи се споделят от нейните членове и 3. степента, в която членовете на хотелската организацията смятат, че тези ценности са важни. Има и подходи, които за дефиниране на понятието културна мощ прибягват до такива критерии като плътност на съдържанието и сплотеност на членовете.

Когато централните ценности се споделят от повечето членове на хотелската организацията, съществуващите субкултури придобиват второстепенно значение. Но трябва да се помисли и за един възможен недостатък: организациите с мощни култури срещат значително по-големи трудности, когато по стратегически причини се налага да бъдат променени, защото членовете вярват в тези ценности и определят по тях своето поведение, независимо от това, дали действията за оцеляване на предприятието в конкурентната борба са вредни или не. Именно в случаите, когато членовете на организацията в едно успешно развиващо се хотелско предприятие години наред са насочвали своите действия в съгласие с основните ценности, за отделния индивид може да бъде много трудно да се включи в промяната на културата на предприятието или да я подкрепи със собственото си поведение. Особено големи трудности като цяло възникват в смесените предприятия, когато кооперациите се фирми или подсистеми на хотелското предприятието принадлежат към различни културни сфери на света.

Съвременната концепция за усъвършенстване на организационна култура в хотелиерството се свързва с името на Хофстеде. Използвайки многостепенния подход той установява с помощта на факторни анализи четири основни измерения: Дистанция от властта - Това измерение отчита равенството или неравенството в разпределението на властта в социалните институции (например семейство, предприятие). Основният въпрос в тази връзка бил формулиран така: „На базата на собствения Ви опит преценете честотата на възникване на следния проблем: Сътрудниците се страхуват да изкажат различно мнение от това на шефа си?". Отговорът се оценявал по петстепенна скала от „много често" до „много рядко". В случая става въпрос за така наречения „проективен" въпрос. Не питали сътрудниците колко често те самите са го преживели. Защото мнозина от тях с нежелание биха го признали. Отговорът на общо формулирания въпрос обаче включва и

[1]Isaac, R. G. Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management (1993)

собствени чувства, които в определена степен могат да бъдат проектирани в ситуацията. Отговорите на мениджърите в случая били изключени . Избягване на несигурността - Това измерение се отнася до това, в каква степен хората предпочитат структурирани ситуации или се чувстват ограничени от такива предписания. Тук е важна степента на ориентация към правилата и предписанията. Основната формулировка гласи: „Фирмените правила не трябва да се нарушават, дори и сътрудникът да смята, че това ще донесе максимални облаги на предприятието". Диапазонът на петстепенната скала на отговорите бил от „одобрявам изцяло" до „не одобрявам"[1] Индивидуализъм – колективизъм - Тук става въпрос за независимостта респективно контекстната независимост от на отделната личност. Типичните въпроси били[2]: „Колко е важно за Вас да можете напълно да вложите в работата си Вашите знания и способности?" „Колко е важно за Вас да имате работа, която да Ви оставя достатъчно време за Вас лично и за Вашето семейство?" Маскулинност – феминност /мъжественост – женственост/ - Названието на това измерение е тясно свързано със считаните за типични роли на мъжа и жената в обществото. Единият полюс се характеризира с конкурентна ориентация (успех, способност за реализация), а другият с признаците на солидарността, качеството на живот и грижата за личните отношения. Спорно е доколко фундаменталната ценностна система на човека въобще може да бъде променена. Процесите на социализация и интегриране на културата започват още в ранно детство[3].

Други пречки за създаването на единна силна организационна култура в хотелиерството произтичат от конфликтите между отдели и групи в организацията. При вътрешно-групови конфликти групите се дефинират чрез противопоставяне на другите групи, т.е. те определят, кой принадлежи към тях и кой не. Затова вътрешно-груповите конфликти създават множество субкултури, съдържащи съответно различни културни елементи и акценти, макар и да не стоят в опозиция на доминиращата организационна култура. За едно по-продължително време по такъв начин се формира мозайка от субкултури[4].

---

[1]Hofstede, G. – Cultures Consequences: International Differences in work-related values p.118 -1982

[2]Hofstede, G. – Cultures Consequences: International Differences in work-related values p.1551982

[3]Nickel/Quaiser-Pohl - Die Veränderung familialer Strukturen als Folge des gesellschaftlichen Wandels 2001

[4]Isaac R. G. - Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management p.21 1993

Според Айзак[1] във всяка организация има една или повече доминантни групи (наричани от него „клики"), съставени съответно от избран брой мениджъри и които по съвсем сходен начин представляват ограничен брой културни елементи. Членовете на такава доминантна клика принадлежат типично към горното и отчасти към средното управленско ниво. Те притежават най-много власт в предприятието. Тяхната култура не е единствената във хотелската структура, но най-важната. В случай, че съществуват две или повече доминантни клики, те са в спор помежду си. Други групи живеят в хармония или са опозиция на тези клики. Във всички случаи тези групи могат да оцелеят дотогава, докато са от полза за членовете на доминантната клика и нейната култура. Но членовете на тези групи с алтернативна култура се изгонват или отстраняват от хотелското предприятие, ако създават проблеми. Айзак[2] залага в неговия модел освен това и хипотезата, че културните артефакти на доминантната култура определят работната среда и работната обстановка на по-голямата част от служителите, по-специално философията на предприятието и мисията, целите на предприятието, неговата политика и процеси, методи на работа и стандарти, истории, митове и ритуали, както и външния му облик. Служителите от недоминантните субкултури правят само формални /лицемерни/ признания в смисъла на застъпваните от членовете на доминантната култура ценности, а действията им хармонизират на видимите признаци на тази култура.

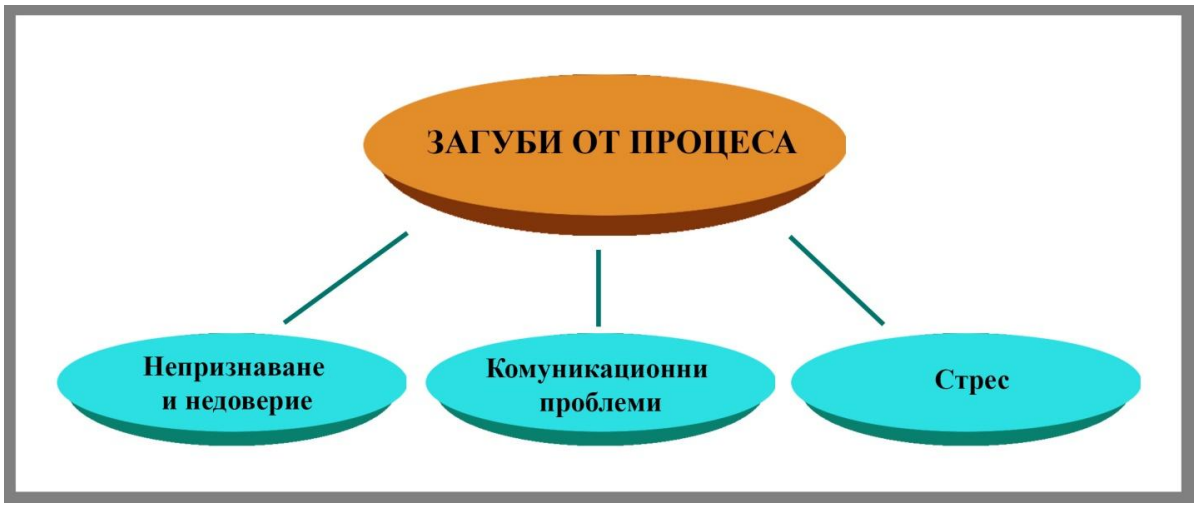
Тезата за необходимостта от единна, повсеместно силна организационна култура, която трябва по възможност да се споделя еднакво от всички работещи в организацията, е проблематична и поради друга една причина. Да приемем, че съществува такава монолитна хотелска организация. Тогава трябва да очакваме, че при промяна на пазарните и конкурентни условия тя ще изпита големи затруднения в адаптирането към новите обстоятелства. Разработването на нови идеи, проблемни решения и продукти е толкова по-успешно, с колкото по-голямо разнообразие от познания, опит и културни ориентации /насоки/ разполага организацията. Това важи още повече за организации с по-голяма диференциация на клиентите и клиентските сегменти, където съвместната работа и комуникациите на предприятието с доставчици, конкуренти, представители на медиите и

[1]IsaacR. G. Organizational culture - some new perspectives, in Golembiewski, R.T. handbook for organizational behavior - 1993

[2]IsaacR. G. Organizational culture - some new perspectives, in Golembiewski, R.T. handbook for organizational behavior - 1993

обществеността са осъществени. Ето защо през последните години се разбра, че за съвместното решаване на проблемите е важно да бъдат привличани служители с различен произход и професионален опит. Тази концепция на „Многообразието“ съвсем съзнателно бе възприета от световните организации.

В основата на концепцията е разбирането, че културното различие обаче може да бъде нож с две остриета, защото мултикултурните групи могат да бъдат продуктивни, но и непродуктивни. Различието увеличава потенциалната продуктивност на дадена група, но паралелно с това и комплексността на процеса, който трябва да протече. Групите с хомогенна култура имат сходни позиции, разглеждат и преценяват ситуациите по сходен начин и стигат до сходни изводи за необходимите действия. В сравнение с тях в мултикултурните групи много по-трудно се стига до консенсус. Адлер[1] посочва редица условия, които водят до *загуби от процеса*:



Фигура5: Загуби от процеса

Източник: Систематизация на автора

Непризнаване и недоверие - Членовете на групи с различна култура изпитват по-малка симпатия и по-силно недоверие едни към други. Изследванията показват, че членовете на групите се обръщат по-често към колеги с култура като тяхната. Недоверието се поражда не толкова от взаимното непризнаване, колкото от недоразуменията. Членовете на групата притежават предубеждения и стереотипи. По начало се смята, че членовете на групата с

[1]Adler, N.J. - International Dimensions of Organizational Behavior, 2nd ed. Belmont 1991

друга култура имат определени качества. Такива предубеждения съопределят възприятието, поради което съществува тенденция към самоутвърждаване, работейки в групата си убеден, че предварителното ти мнение е вярно. Съществуват и комуникационни проблеми - Дори самото културно различие може да доведе до значителни недоразумения. Този риск нараства, когато членовете на групата не владеят в еднаква степен работния език на групата. Това поражда допълнително неточности и неефективност. Налага се да се говори по-бавно, да се отделя повече време за изясняване на определени съдържания, или дори да се използва преводач. Поради мултикултурната среда често възниква стрес. Наблюденията показват, че в мултикултурните групи възниква по-голямо напрежение отколкото в хомогенните групи поради появяващите се недоверие и неточности. Не се разбират проявите на другите членове или се предлагат други стратегии за решаване на проблема. Картината обаче е същата и когато превърнатата в ритуал среда на любезност спъва напредъка. Мултикултурните групи имат от друга страна и редица *преимущества,* защото могат да развият повече и по-добри идеи от хомогенните групи въз основа на своите културни особености. Различните гледни точки дават възможност за иновативни алтернативи и по-качествено решаване на проблемите. Но за да стане това е необходимо този потенциал да се реализира успешно чрез съответно управление[1].

Важен проблем на добре функциониращата група е „груповото мислене". На него се дължи главно групите да си мислят, че правилно (може би единствени) са схванали проблема и взаимно се поддържат в това си мнение. А в действителност едностранчивият поглед позволява да се пропуснат други важни неща, защото всеки се осланя на другия (феномен на дифузия на отговорността в групите).

Мултикултурните групи за значително по-слабо уязвими за групово мислене, защото виждат ограничеността и едностранчивостта на техните възгледи, идеи, заключения и решения. Ефективното ръководене на мултикултурните групи би следвало да се стреми към подбиране на подходящ състав на групите, за да се контролират евентуалните недостатъци и използват преимуществата. Нито една субгрупа не трябва да може да

[1] Донева-Янкулова,В., *Еволюция на теоретичната мисъл за организационната култура в хотелиертството*, Авангард прима,София, 2013

доминира над другите членове, а всички да допринасят със своята компетентност за благото на предприятието. Адлер[1] препоръчва следните *принципи на управление на мултикултурни групи:* Подбор на членовете в зависимост от задачата - Членовете на групата трябва да се избират приоритетно в зависимост от необходимите за решаването на задачата способности, а не толкова от различните културни особености. Затова от гледна точка на нивото на способностите на членовете на групата трябва да се стремим тя да бъде максимално хомогенна за улесняване на комуникацията, и същевременно максимално хетерогенна - от гледна точка на представените в нея нагласи и опит за по-широк обхват на решенията на проблема. Поощряване на различията - Групите не трябва в никакъв случай да игнорират или заличават техните културни различия. Важното е тези различия да се използват съзнателно. За целта членовете на групата би трябвало да опишат съществуващите различия, без да ги интерпретират или оценяват. Така бива осъзнат собственият стереотип. Едва след разкриване и описване на актуалните различия може да се опита да се разберат и другите гледни точки. На тази база след това се задава въпросът с какво могат отделните личности да допринесат за решаването на проблема от гледна точка на тяхната култура. Каква да бъде тяхната визия или висшестояща /подчиняваща/ цел - Членовете на групи с различни култури срещат по-големи трудности отколкото хомогенните групи в намирането на групови цели и консенсус по този въпрос. Това става по-успешно, ако има ясни висшестоящи цели и визии. Когато постигането на такива висшестоящи цели и визии зависи от съвместната работа и партньорство на всички участници, тогава успешното решаване на актуалните проблеми върви ръка за ръка с редукцията на предубежденията и увеличаване на уважението едни към други. Друг важен елемент е еднаква власт - Като цяло екипите произвеждат повече и по-добри идеи, когато всички членове участват еднакво. Продуктивността се спъва, ако членовете на една определена култура се ползват с по-вече власт в групата от членовете на една или повече други култури. В интернационалните екипи ръководителите трябва да се грижат да не възникват властови различия между членовете на гостуващата страна, на страната-домакин, на най-добре развитите в технологично и икономическо отношение страни и тези с по-слабо развити икономики. „Мениджърите би трябвало да предоставят на всеки член на групата възможност за оказване на влияние, с оглед на неговата способност за

[1]Adler, N.J. - International Dimensions of Organizational Behavior, 2nd ed. Belmont, p. 139 - 1991

решаване на проблема, а не на мнимото културно превъзходство”[1]. От значение е взаимно уважение – Членовете на дадена култура като цяло са склонни да вярват, че тяхната култура е „пъпът на света” (етно-центризъм). Теорията за социалната идентичност ни предлага обяснение за това. На този фон успешно се развиват негативните предубеждения за другите, които не са от нашата култура. Съвместната работа в мултикултурните групи се улеснява, ако съставът им не позволява те да се запазят или ги свежда до минимум. Равният статус, международната репутация, теснят контакт и успешното сътрудничество за реализирането на общите цели са добри предпоставки за изграждането на взаимно уважение. Ето защо ръководителите би трябвало съзнателно да формират групите по тези критерии. Също необходима е обратна връзка - Хомогенните групи обикновено бързо определят кои критерии да използват, за да проверят правилността на дадено решение. Мултикултурните екипи по принцип едва ли могат да постигнат такова единство. Причината е в техните различни ценности и нагласи. За да се насърчи съвместната работа Адлер препоръчва на ръководителите да осигуряват на отделните членове и на цялата група своевременна положителна обратна връзка за дейностите и резултатите от тях. Тази обратна връзка отвън помага на групата да се възприеме като екип и да осъзнае ценността на културното различие, да цени приноса на отделните й членове и да се изживява като успешен екип.

Организационната култура е комплексен феномен, за чието изследване са разработени различни теоретични характеристики. Опростено те могат да бъдат разделени на „качествени подходи” /буквално метафорни подходи/ и „количествени подходи” /подходи на базата на променливите/. Предимствата на „количествените подходи” се състоят преди всичко в измеримостта на отделните признаци и във възможността да се използват статистически методи за проверка на взаимовръзките или различията.

„Качествените подходи” предоставят на базата на качествените анализи често образни /нагледни/ съдържания, но при тях проблемът се крие най-вече в сравнимостта на организационните култури. Всяко ръководство на предприятие би следвало да провери критично доколко силната, единна организационна култура е подходяща за постигането

[1]Adler, N.J. - International Dimensions of Organizational Behavior, 2nd ed. Belmont, p.140 - 1991

на целите на фирмата или е по-удачно да бъдат зачетени специфичните регионални култури (фрагментация).

В изследването на организационната култура в хотелиерството би следвало да се изведат някои особености. В хотелските организации често се наблюдават субкултури, генерирани от разделението на отговорностите в хотела, нивото на образование на кадрите или предмета на работа. Фактори за дефиниране на организационната култура в хотелиерството са и културната мощ и дистанцията от властта. Когато се изследва организационната култура в хотелиерството тези две особености имат съществено значение по отношение определянето възможността на усъвършенстване.

Особеността дефинирана от Хофстеде –мъжественост, женственост, ще бъде интегрирана в изследването във връзка с отношението към задачите в различните отдели, като се има предвид, че в хотелските организации съществува и полова диференциация в някои от отделите.

Ще се изследват и конфликтите, като част от формирането на организационна култура, както и дефинирането на мозайка от субкултури, които се определят както от отделните членове на организацията, така и от групи от членове, които образуват, така наречените „клики". Ще се изследват как влияе организационната култура във формирането на мисия, цели на хотелската организация, политиката и процесите по изпълнение на задачите, наложените методи и стандарти.

Ще се включат и културните различия, които водят до недоверие между членовете на хотелската организация. Ще изследвам и комуникационните проблеми, както и формирането на групово мислене.

3. Развитие на организационната култура в хотелиерството

Едно от първите неща, засегнати от процесите на промяна в една хотелска компания, е организационната култура. Културата поставя стандартите, границите и моделите, по които хората общуват. Културата е душата на компанията. Усъвършенстване на управлението на промяната задължително трябва да включи и да започне с елементите на културата.

В хотелиерските организации, както при индивидуалната промяна, е важен резултатът. Това, на което мениджмънтът обръща много малко внимание, е фактът, че за да започне успешно новото, трябва да бъде премахнато старото. Промяната означава обновление. Всеки опит да се промени поведението на хората, трябва да свързан с организационно обновление - нова среда, изисквания, компетенции, нови процеси, нова култура.

Развитието на организационната култура се основава на вътрешни и външни фактори. Външните са политическите промени, демографските, икономическите, промени на пазарните условия или технологичните. Вътрешните се характеризира с въвеждане на нова технология или промяна на организационна структура. Съществуват четири основни причини за промяна на организационната култура[1]- при сливане или образуване на хотелски вериги; с цел адаптация към променящи се условия на пазара; при радикална промяна на основната си дейност или смяна на целевата група потребители; При затруднение от страна на служителите или невъзможност да се адаптират към условията на пазара, в следствие на което се понижава производителността и конкурентното предимство.

Уилям Бриджис[2] изследва как се случва това: Приключване – критична фаза. Служителите трябва да се откажат от старата реалност, от познатата култура. Това често създава чувство на загуба и съпротива. Според Шайн „дестабилизацията" е първата стъпка. Напълно трябва да бъде премахнат стария и познат начин на работа, връзки и процеси; Неутрална зона – това е болезнена зона – замяната на старите неща с нови. Служителите очакват тук да се срещнат с нови изисквания и да могат да изпробват новото поведение. Необходими са ясни концепции и процеси, които да създават сигурност. Хотелиерските служителите искат да видят кое е успешното поведение, ползите, които то им носи. На този етап, трябва да бъдат осигурени обучения за овладяване на нови компетенции; Ново начало – настъпва едва когато горните две са преминали успешно.

[1] Wehus Tan - Journal of Eurasian Studies - 2001

[2] William Bridges - Bridges' Transition Model, Guiding People Through Change 1997

Човек е готов да се ангажира с промяната. Конструктивната обратна връзка и подкрепата са задължителни, за да се усвои новото поведение.

Тези три фази могат да бъдат съотнесени към така наречената „Траурна реакция" , описана от Елизабет Кюблер Рос[1]. Това са емоционалните стадии, през които преминава всяка компания по време на промяна. Без значение, че промени се предприемат в името на нещо по-добро и успешно, хората ги възприемат най-често негативно. Хотелиерските организациите най-напред изпадат в състояние на шок. Често симптом на тази фаза е замръзването - на повърхността всички одобряват и разбират, че е необходимо да се направят иновации, но вътрешно се съпротивляват. Понякога е необходимо повече време и повторение, за да се справят и асимилират информацията. Следва фазата на отрицанието – това е опит да се пренебрегне информацията и да се продължи по стария начин. Не бива организацията да остава дълго в тази фаза. Хората трябва да бъдат разтърсени и провокирани, дори с риск да бъдат разгневени. Така ще преминат към следващата, на гняв. В тази фаза наяве ще излизат всички опасения и страхове, справянето с които ще доведат до договаряне. Това е моментът за представяне на новите процеси, въвеждане на елементите на променената организационна култура, екипиране на служителите с необходимите компетенции, за да се справят с предизвикателствата. Това, което не бива да се прави е да се дават неизпълними обещания. Неизбежно следва фазата на депресията - раздялата с всичко старо и познато. В тази фаза е добре да се припомнят ползите, които промяната носи и резултатите, до които ще доведе. Това ще даде увереност на служителите да започнат да изпробват новото поведение. Тук са задължителни подкрепата и обратната връзка. В последната фаза – приемането, когато се възвръща стабилността и новата култура заживява. Често срещан проблем е, че хотелиерските организациите почти никога не преминават гладко през този процес. Случва да спрат в някоя фаза, без да могат да продължат нататък или да преминат напред, без да са гарантирали приключването на предходните фази.

70% от хотелиерските компаниите в световен мащаб се провалят в опита си да въведат промяната и да я превърнат в елемент на културата. Малкият брой хотелиерски

[1] *Elisabeth Kübler-Ross - Working It Through: An Elisabeth Kübler-Ross Workshop on Life, Death, and Transition*, Simon & Schuster, 1997

организации, които успяват, го правят благодарение на това, че мениджмънта е способен да управлява този процес. Това са хора, които могат да задържат високото си представяне въпреки турбулентните условия. Тази адаптивност задава модела на екипите и им помага плавно да възприемат новите стратегии, инициативи и приоритети. Успелите мениджъри поддържат високи нива на енергия, не се страхуват да рискуват, гледат позитивно на случващото се и благодарение на стратегическия си подход не позволяват на събитията да ги изненадат. Повечето хора действат реактивно, блокират, опитват се да задържат старото статукво като усъвършенстват процеси и технологии, но пренебрегват съществено – човешкия фактор. А промяната живее и съществува в хората.Служителите могат да се научат да са успешни и щастливи в промяната. Стъпките са три: Справяне с неопределеността – това означава очакване на бъдещето, чувствителност към информация, събития, идеи, които на пръв поглед нямат връзка помежду си, но могат да окажат влияние върху това, което предстои. Несигурността е средство за непрекъснато усъвършенстване, гъвкавост, постоянство и любознателност, увереността – отвореност към новото, което изисква вяра в себе си. Начинът, по който си обясняваме нещата и възприемаме света предопределя нашата реакция. Ефективно управление на енергията днес, бизнес реалността изисква бързина, решителност, дееспособност за много по-малко време.

Усъвършенстване на промяната винаги е свързано с риск. Не е реалистично свеждането на риска до нула. Големият риск изисква по-сериозно внимание, фокус и справяне с шестте основни фактора, които биха довели до неуспех: Хотелската организацията трябва да е подготвена за промяната и да подкрепя екипът, който я въвежда; Хотелиерските служители трябва да бъдат екипирани с необходимите компетенции и умения, за да преминат уверени през процеса; мотивацията им трябва да е вътрешна; Хотелиерският мениджмънтът да си служи активно с обратна връзка, автентичност и подходящо поведение; Хотелската единица да е готова да промени или да се откаже от старата си култура; необходими са процеси и рамка, които да удържат и канализират промяната. Промяната сама по себе си не е страшна. Промяната вече не означава просто подобрение – тя е оцеляване и ако хотелската организацията и хората не са готови да направят крачката рискът е голям, а резултатите далеч от очакваните.

Фактори, които играят ключова роля за успешна оценка на организационната култура в хотелиерството: Не бива да се опростява организационната култура в хотелиерството и да се обърква с климата, стойностите, или корпоративната философия. Културата основно и широко определя тези променливи. Опитите да се променят ценностите или климата без да се заеме основно с културата ще бъдат напразни усилия; не бива да се определя хотелската култура единствено от гледна точка на човешките ресурси в хотелската организация, които засягат само човешката страна. Влиянието на културата е далеч по-голямо от човешките ресурси, и определя и засяга базовите мисия и цели, или пък да се приема, че лидерът може да манипулира културата, както може да контролира много други аспекти на хотелската организация. Културата е широко определена и контролирана от всички членовете на хотелската организацията. Може да се окаже че всъщност културата контролира лидера, а не обратното; Не бива да се мисли, че съществува правилна култура, или че силната култура е по-добра от слабата. Трябва да е ясно, че различните култури могат да се отнесат по различен начин към тяхната среда, и че желаната силна култура зависи от това доколко добре съответства на организационните стратегически цели и задачи; Не бива да се приема, че всички аспекти на организационната култура са важни, или че ще имат еднакво влияние върху работата на хотела. Някои елементи от организационната култура в хотелиерството могат да имат малко влияние върху функционирането й, и лидерът трябва да разграничи кои са най-важните елементи и да се фокусира на тях. Други фактори, които играят важна роля за успешното оценяване и промяна на организационната култура в хотелиерството са: *Яснота* – разбиране за визията, мисията, целите, и очакванията на хотелската единица, ценности, роли и структура, правила и последствия,които са важни за хотелската компания, за да се адаптира към промените на средата. *Свързаност* – служителите, които са свързани с останалите, както и тяхната вродена мъдрост имат възможността да идентифицират и оценят възможностите бързо, което е особено критично на високо динамични пазари и по-специално хотелиерството. *Комуникации* - настоящите хотелиери искат високо специализирана работна сила. Тя често е съставена от хора от целия свят, включваща разнообразен набор от таланти и умения. За това, нуждата от добри комуникационни умения е жизненоважна за хотелската организация. *Сътрудничество* – специализираната работна сила, както и движението към централизирана система на

данните прави възможно хотелиерските компании да развият или да засилят средата на сътрудничество. Йерархичните компании със силна конкурентост между кадрите могат да бъдат успешни за кратък период. Дългосрочният устойчив растеж най-добре се гарантира от лидери, които засилват сътрудничеството и вградената мъдрост на разнообразната работна сила. *Креативност* – Линейните процеси бързо се автоматизират или се дават на подизпълнители, като остават креативното, нелинейно мислене да бъде новото конкурентно предимство. Организационната култура, която подпомага и окуражава креативните процеси е основна за успеха на съвременния хотелиерски бизнес. *Съпричастност* – Чрез емоциите, съпричастните хотелиерски служители, могат да разберат идеите, вярванията и мненията на останалите. Това поставя основите на повечето от другите фактори за успех. Също така позволява на служителите в маркетинга да се поставят на мястото на техните клиенти, като им дава вътрешна преднина пред конкурентите. *Доверие* – обмислените действия изграждат доверие, което усилва връзките между намеренията и резултатите. Лидерите, които успяват чрез автентичност и отговорност, са по-способни да поддържат стабилност, водещи до успехи на динамичните хотелиерски пазари. *Конфликт* – когато се управляват умело, конфликтите могат да позволят появяването на оригинални идеи и решения. Адреналинът и енергията,които се освобождават могат да се превърнат в мощен тласък за нови идеи и прозрения.



Фигура 6: Фактори, влияещи на развитието на организационната култура в хотелиерството
Източник: Систематизация на автора

Когато се говори за тенденции в развитието на усъвършенстване на организационна култура в хотелиерското не би могло да не се отбележи и приноса на Едгар Шайн, бащата на термина „корпоративна култура". *Анализът на културата спомага за разбирането на субкултурните динамични процеси вътре в предприятието.* Много от трудностите са били разглеждани в миналото като „проблеми на комуникацията" или „недостатъчната екипна работа", а сега могат да бъдат анализирани много по-вярно като нарушена интеркултурна комуникация. Това позволява да се предприемат и по-ефикасни мерки. *Анализът на културата е необходим за мениджмънта, който надхвърля националните и етнически граници.* Шайн обособява жизнен цикъл на организациите, който се състои от период на израстване, средна фаза, и „повторно замръзваща фаза". В периода на израстване, организационната култура е носител на позитивно влияние и се променя само еволюционно, утвърждаващо. Средната фаза се характеризира с по-широко обхващаща промяна на организационната култура, която е обоснована на стагнация и ерозия на наличната организационна култура или фрагментация. В тази фаза, Шайн счита, че промяната е необходимо да стъпи върху съществуващите в организацията субкултури. Посредством лидер или група носители на тази субкултура е възможно да бъде поставена нова посока на развитие на организацията. Шайн през 1990 е разработил три-степенен модел на промяната на организационната култура, като го основава на модела на Курт Левин, който се нарича " размразяване – преместване – повторно замразяване". Фазата на размразяване, Шайн разделя на три елемента – събитие, причиняващо дискомфорт; следва нарушаване на статуквото, като от своя страна се съпровожда от психологическата сигурност, която помага служителите да достигнат до следващия етап. Той се нарича „когнитивна редефиниция" и описва ситуацията на генериране на нови допускания. Последната фаза се нарича „повторно замразяване" – с цел установяване на новото знание е необходимо то да бъде прието както на индивидуално така и на организационно равнище. Според Шайн с цел насърчаване адаптивното организационно учение е нужно част от ръководителите на организацията да останат частично маргинализирани по отношение на организационната култура, за да запазят сензитивност към момента, в който възниква потребност от промяна, за да установят кои части от нея е необходимо да бъдат запазени и кои са нефункционални или се нуждаят от промяна.

Един от особено важните проблеми според Шайн се крие в това, че често тихомълком се пренебрегват недоразуменията, които поражда интеркултурният контекст. Опасенията, да не обидим представителите на другата култура, ако им кажем, че тяхното поведение е неразбираемо за нас, води до толериране на културно обусловени нарушения на комуникацията, вместо да обсъдим проблема. Това само влошава положението. Много вливания и сливания на хотелиерски фирми или франчайзинг или джойнт венчъри търпят неуспех поради такива културни недоразумения. *Способността на едно предприятие да се учи, променя и развива може да бъде постигната само на базата на принципното разбиране на процесите на фирмената култура в хотелиерството.* И макар често да се говори за съпротивата по отношение на промените, този феномен много рядко се разбира наистина. Поради тази причина редица мерки и стратегии за промяна завършват безславно, без ефект. В тази връзка е важно да се разбере, че преобразованията в дадено хотелско предприятие изискват и промяна в неговата култура, и то в повечето случаи на субкултурно равнище. Като социален психолог Шайн защитава в неговия подход *еволюционната характеристика* на организациите. Според него съществува тясна връзка между културата и корпоративното управление. В теоретичните си анализи той се опира не толкова на антропологичните концепции, а на психологическите като решаване на проблем, учене, ценности и основни познания и опит. Шайн се спира най-напред на *предпоставките за формално дефиниране на културата.* Повтарящи се форми на поведение в междуличностните отношения - Тук се отнасят езикът, появяващите се обичаи и традиции, както и ритуалите, прилагани в множество ситуации. Групови норми - Това са имплицитните критерии и правила на поведение, развиващи се в групите, чието спазване се контролира от членовете им. Отклоненията се санкционират. Важно е да се отбележи, че Шайн разбира под *група* не само малки групи в социално-психологическия смисъл, но и в много по-общ също и социалните сдружения от всякаква величина, т.е. и предприятията и части от тях[1] . Делегирани ценности - според Шайн това са формулираните и публично застъпвани принципи и ценности, които групата следва по нейни собствени декларации, като например „качество на продукта" или „цената е водеща". Официална философия - Цялостна политика и идеология, от които групата се

[1]Edgar H. Schein - Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation p.21- 1995

ръководи в отношенията си с акционери, сътрудници, клиенти и други важни личности. Правила на играта - Те се отнасят до мълчаливо приетите правила за оцеляване на даден член в предприятието, „тънкостите", които новакът тепърва трябва да усвои, за да израсне до признат от другите член, начинът, „по който при нас вървят нещата". Климат - Настроението вътре в групата, породено от атмосферата и формите на общуване на работещите във фирмата помежду им, с клиентите и други външни лица. Утвърдени таланти - Особените способности, от които се нуждаят членовете на групата за решаване на определени задачи, и майсторството някои неща да се предават от поколение на поколение, без да е необходимо те непременно да бъдат писмено формулирани. Привички на мислене, когнитивни модели и/или лингвистични парадигми - Има се предвид общата когнитивна рамка, задаваща на членовете на една група възприятия, мисли и език, и за която новите членове в социализационния процес се инструктират. Общи значения - Във взаимоотношенията между членовете на групата се създават и договорености за значението на събитията, което е свързано тясно с нормираните когнитивни модели. Символи с интеграционна сила - те се отнасят до представите, чувствата и образите, които групите си създават за собственото си охарактеризиране, които може би не възприемат съзнателно, но които въпреки това се проявяват в сградите, хотелското обзавеждане и други материални предмети. За разлика от когнитивното и оценъчно заключение, тези символи отразяват емоционалните и естетически реакции на членовете на групата. Шайн смята, че всички тези концепции са свързани безспорно с културата и позволяват от тях да се направят изводи за нея, защото засягат *общи черти* на членовете на групата. Той установява, че всички теории на групите и организацията различават две основни области проблеми, които трябва да бъдат решавани от всички групи, независимо от големината: оцеляване, растеж и адаптиране към околната среда, както и вътрешна интеграция, позволяваща ежедневна съвместна работа и адаптивна способност. На тази база Шайн дефинира културата като „Модел на споделено познание и опит, която група хора е усвоила, решавайки задачи, свързани с външна адаптация и вътрешна интеграция. Тези познания и опит са сработили достатъчно добре, за да бъдат приети за валидни и да бъдат споделяни с новите членове на групата, като правилния начин на действие."[1].

[1]EdgarH.Schein-Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational

Интересното в тази дефиниция най-напред е, че според нея културата в съществената си част почива на основни опит и познание, които детерминират /определят/ възприемането, мисленето и усещането на членовете на групата. Друг важен аспект е, че културата принадлежи към дадена група и се научава.

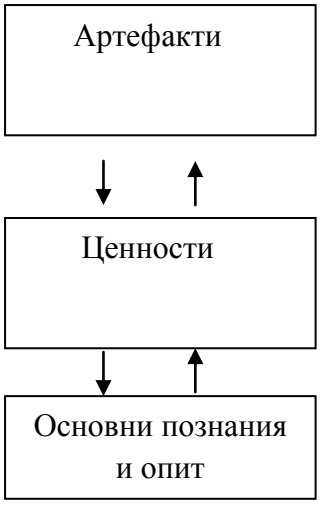
От гледна точка на еволюционната характеристика става въпрос за това, дали дадена организация ще оцелее или ще изчезне в зависимост от способността да се адаптира към определена околна среда или да се справи с промените в нея. Ето защо в анализа на културата е необходимо да се разбере, как ръководството на предприятието дефинира околната среда на неговата организация и как критически разглежда този въпрос. Свързани с него са и въпросите за целите на предприятието и стратегиите, вътрешното структуриране и използване на наличните ресурси. Вътрешната интеграция и външното адаптиране са тясно свързани помежду си процеси. Околната среда определя възможностите как при определени цели една организация трябва вътрешно да се структурира и да разпредели различните задачи, за да може и да ги постигне. По принцип може да се изходи от това, че всяка група с постоянно ядро членове и история на общия им опит от процеса на учене развива своя култура. Но такива общи основни познания и опит могат изцяло да липсват в групи с непрекъснато сменящи се членове или ръководители или при история без трудни ситуации, успешно преодолени с общи усилия. От тук произтича и значението на ефективното хотелско ръководство.

В етапа, когато хотелската фирма се основава, учредителят предоставя проблемни решения както за вътрешната интеграция, така и за външното утвърждаване. Този процес води (в благоприятния случай) до създаване на група с общо споделяни убеждения, емоции и ценности, т.е. възниква групова култура. В ранните етапи на една хотелска организация културата следователно е и резултат от управленските дейности, т.е. културата в този смисъл е една зависима променлива. С течение на времето съществуващата култура се превръща във фактор на поведенческа ориентация и намиране на смисъла. Нейните принципи се признават за правилни и се считат за необходими, така че ново постъпилите членове се преценяват по тях, и след успешен етап на организационна социализация тези основни познания и опит се предават след това по-

---

Transformation p.12 - 1992

нататък. По този начин е възможно културата да определя критериите за следващите ръководни личности. В този смисъл културата става независима променлива. Ръководните личности тогава са изправени пред избора, дали да се опитат да разберат културата, към която принадлежат, или несъзнателно да се оставят тя да ги направлява. Шайн предлага следния модел за анализиране на културата, който различава различни равнища. Понятието „равнище" се отнася до *степента на видимост* на даден културен феномен за наблюдателя. Една част от объркаността по въпроса за дефиницията на културата се дължи според Шайн на това, че нивата на нейното проявление не са могли да бъдат разграничени едно от друго. Тези равнища (или пластове) се простират от лесно видимите, осезаемите и очевидни форми на проявление, през ценностите до „дълбоко" вкоренените, неосъзнати основни познания и опит, които Шайн нарича есенция на културата.



Видими структури и процеси в предприятието (могат лесно да се наблюдават, но трудно да се дешифрират)

Стратегии, цели, философии (изразени апологии)

Неосъзнати, виждания, възприятия, мисли и чувства

Фигура 7 **:** Модел на културните равнища[1] (Шайн)

Артефакти - Най-горното равнище (или пласт) се отнася до всички феномени, които се виждат, чуват и чувстват, когато се срещнеш с нова група. Тук спадат артефактите, технологиите и поведенческите модели. В частност към него се отнасят и архитектурата, обзавеждането на помещенията, логото, статусните признаци, езикът, стилът на обличане, формите на общуване, но също така и проявленията на чувствата, легендите, историите и

[1] Schein, E. (1995)., стр.30

митовете, съобщенията на предприятието, ритуалите и церемониите. Артефактите могат да бъдат лесно наблюдавани от външните лица, но трудно дешифрирани. Наблюдателят е в състояние да опише своите впечатления, но не и на тази база да реконструира, какво означават тези неща за групата или дали те въобще отразяват важни основни познания и опит. Освен това символите са многозначни, така че евентуалните значения могат да бъдат проверени едва когато е събран достатъчно опит от съответната култура на равнището на ценностите и основните познания и опит. Самите членове на групата често не осъзнават техните артефакти, така че последните не могат да бъдат узнати просто с интервюта. Значението на артефактите се разкрива постепенно на наблюдаващия, едва когато той остане достатъчно дълго време в групата.

Ценности - Ценностите са нормативните и морални устои, които ръководят поведението на членовете на групата в определени ситуации. Те се отнасят до разбирането за правилно и неправилно, за това, „какво би трябвало да е" за разлика от това „какво е". В тази връзка Шайн прави и разграничение между „изразени ценности", които отделните лица внасят в групата в определен момент, и „споделени ценности". „Изразени ценности" не са резултат на културното научаване, а произхождат от общи идеологически познания и опит (например „Не бива да се лъжат другите"). В случая с „изразени ценности" става въпрос за абсолютна норма, т.е. всеки би трябвало да се държи по този начин. Докато ценностите, които се основават на културно научаване, представляват статистически норми, т.е. нормите са описания на актуалните решения за извършване на действия в групата, отнасящи се до определени ценности. Ценностите могат да се трансформират в основни познания и опит и да получат по такъв начин културна релевантност, ако се окаже, че са с траен успех за групата. Дискусията за ценностите и тяхната връзка с основните познания и опит показва, че в конкретния случай може да бъде много трудно да се обхванат тези ценности. По принцип те са осъзнати и за тях може да се говори. Но в изследването на ценностите не е сигурно, дали те систематично са свързани със заложените познания и опит или става въпрос само за рационални обяснения, вербално изразяване на обши етични принципи или поставени цели. Често липсва и видима логическа структура на ценностите. Понякога те си противоречат дори или изобщо не пасват на наблюдаемото поведение. Комплексното разбиране на основните познания и опит е необходимо, ако искаме да дешифрираме съществуващата структура и поне в

известна степен да предвидим бъдещото поведение. *Основни познания и опит:* В резултат на общите и ценностно ориентирани успешни действия се формират основни познания и опит. Те са, неосъзнати и не се поставят под съмнение. Поради тези причини те могат много трудно да бъдат обхванати и са резистентни към промяна. Основните опит и познания спадат към сферата на неподлежащите на договаряне неща . Те са нещо, което се разбира от само себе си до такава степен, че различните мнения се обявяват просто за откачени и се отхвърлят, без да се замисли човек.

Организационните култури в хотелиерството могат да бъдат анализирани само като се съобразяваме с трите равнища. Дешифрирането на артефактите, но и на ценностите, няма да бъде успешно, ако не се познава структурата на основните познания и опит. Това е важно и когато се прави опит да се промени културата. Интегративни динамични модели на Закман (Sackmann) и Хатч (Hatch). За да се избегне едностранчивостта на количествения подход от една страна, и тази на качествения подход (субективно-интерпретативния) от друга страна, Закман[1] предлага *интегративен подход,* описващ корпоративната култура като динамична система, разглеждана като *резултат и процес* на човешкото взаимодействие. Това означава, че предприятията *са* култури (качествен подход) и същевременно *имат* културни аспекти (количествен подход). Тя описва четири основни познания и опит, на които почива нейният динамичен модел[2] : Културата в контекста на предприятието е комплексена, динамична конструкция, която се развива във връзка с взаимодействията в междуличностните отношения и се състои от различни идейни и материални предпоставки. Всяко предприятие има култура, която сама по себе си не е нито добра, нито лоша. В този смисъл се създава едно предприятие като култура с нейните културни проявления посредством внасянето на културни знания от външната среда и стълкновение с проблемите вътре в организацията. Тук Закман прибягва до познания и опит на Шайн[3]. Нарастващите културни знания според Закман[1] се предават

---

[1]Sackmann, S. A. - Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the. Collective Mind. Newbury Park, CA: Sage. Pelton, Warren, Sackmann, Sonja A. &Boguslaw, Robert - 1990

[2]Sackmann, S. A. - Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the. Collective Mind. Newbury Park, CA: Sage. Pelton, Warren, Sackmann, Sonja A. &Boguslaw, p.162 - 1990

[3]Schein 1985-1995 - Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
Schein, E. (1990). Organizational culture. American Psychologist, 45, 109-119.
Schein, E. (1992). Organizational culture and leadership (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

често несъзнателно на служителите в хода на изпълнение на работата под формата на рецепти за успех и неуспех. Така всеки един служител се превръща в по-малка или по-голяма степен съзнателно в носител на културата и самият той в активната си конфронтация с проблемите може да подпомогне по-нататъшното диференциране на тези културни знания. С това се обяснява и възможността за възникване на различни културни характеристики (например субкултури), които да съществуват независимо една от друга, допълващи се или взаимно конкуриращи се. Оттук следва, че носителите на културата в едно предприятие са едновременно и създатели на културата - в повечето случаи без да

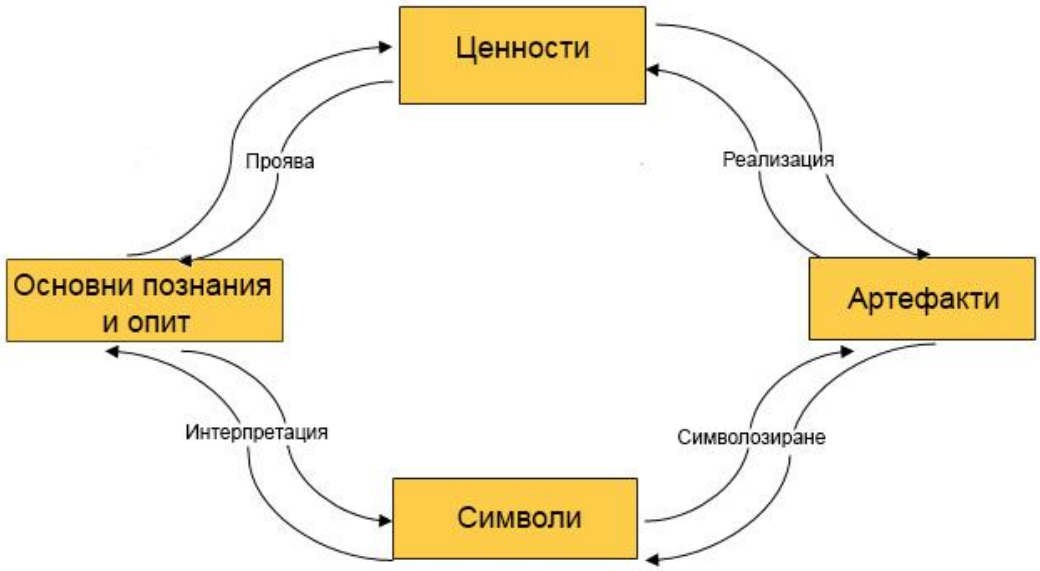
искат – и подпомагащи по този начин по-нататъшното еволюционно развитие. В посочените познания и опит се казва по-нататък, че културата е „вътрешно функционална”[2]. Предаваните от поколение на поколение културни знания действат като селектиращ и интерпретационен филтър, който неосъзнато служи за намаляване на сложността в процеса на възприемане и обработване на информацията. От безкрайното количество възможни информации се отсяват само онези от тях, които „имат смисъл” въз основа на съществуващата културна характеристика. Всичко друго остава незабелязано и не се възприема. Доминиращата култура може да има и мотивиращи и тясно свързани с тях емоционални въздействия, например когато служителите интерпретират предадените им цели и задачи като разумни, идентифицират се с тях и проявяват съответен ангажимент.

Schein, E. (1995). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning in the

21st Century (10.008). Cambridge, MA: Society of Organizational Learning

[1]Sackmann, S. A. - Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the. Collective Mind. Newbury Park, CA: Sage. Pelton, Warren, Sackmann**,** Sonja A. &Boguslaw, Robert - 1990

[2]SackmannS. A. - Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the. Collective Mind. Newbury Park, CA: Sage. Pelton, Warren, Sackmann**,** Sonja A. &Boguslaw, Robert, p.164 - 1990



Фигура 8**:** Процесен модел на културата (по Хатч 1993, СТР. 660)

Този модел на Закман интегрира наистина двете основни направления в изследванията на корпоративната култура. За разлика от нея Хатч[1] предлага модел, който отговаря на изискванията на Закман и същевременно предлага концептуална рамка за анализа и интервенцията (сравни Маре‘ 1997). В нейния *„процесен модел на културата” („Cultural Dynamic Model“)* Хатч се опира на модела на Шайн за културните равнища, като систематично го доразвива и допълва (сравни фиг. 4). Тя критикува на първо място силното фокусиране върху основните опит и познания, които Шайн, както споменах, разглежда като „есенция” на културата, и включва символи като допълнителен елемент в нейния модел. Така тя стига до следната последователност на елементите, които са разположени в затворен кръг: основни опит и познания – ценности – артефакти – символи и отново основни опит и познания и т.н.

За разлика от Шайн, който разглежда прекалено общо или с помощта на примери взаимовръзките между равнищата като елементи на неговия подход, Хатч се интересува предимно от връзките респективно отношенията между елементите. Отделните трансформационни процеси могат да бъдат охарактеризирани както следва: Проактивна проява - В този процес ценностите се формират от основните опит и познания.

[1] Hatch - The Dynamics of Organizational Culture *The Academy of Management Review* Vol. 18, No., p 660 4 Oct., 1993

Трансформационният процес може да бъде описан както следва: Основните познания и опит активират определени очаквания, които от своя страна оказват влияние на възприятията, мислите и чувствата по отношение на външната среда. Когнитивното преработване на преживяването на определена външна среда може да доведе до определени нормативни убеждения и ценности, без при това да е необходимо да се осъзнават съответните основни познания и опит. Така например основното предположение, че хората по природа са мързеливи, води до очакването, че служителите не искат да се напрягат. Хатч предполага освен това, че познанието и опита и ценностите не се корелират едно към едно. Опит и познанията въздействат симулативно и се получават цялостни очаквания за това, каква „би трябвало да бъде" организацията. Тези очаквания могат да носят нормативен характер или да съдържат онова, което в предприятието най-общо се приема за нормално. И в двата случая ценностите не се преживяват изолирано. Проявление с обратна сила - този трансформационен процес се отнася до влиянието на ценностите върху опита и познанията. В тази връзка има две възможности. Или ценностите потвърждават опита и познанията, или ги променят. Когато ценностите и основните познания си хармонират, не се налага никаква по-нататъшна преработка. В другия случай Хатч се присъединява към схващането на Шайн, че основните опит и познания могат да бъдат променяни тогава, когато се внедряват /вкарват, внасят/ нови ценности (обикновено от топ-мениджъра) и новите ценности се преживяват като успешни. В началото на този процес обаче новите ценности би трябвало тогава да са противоречали на старите основни познания и опит, защото в противен случай нямаше да има повод за промяна. Проактивна реализация - Този процес се отнася до превръщането на ценностите в действия, които след това от своя страна пораждат видими и отчасти трайни резултати (а именно артефакти). Реализация с обратна сила - Тук става въпрос за обратното въздействие на артефактите върху ценностите във връзка с очакванията за това „какви би трябвало да бъдат нещата". Подобно на проявата и тук съществуват две възможности: артефактите могат напълно да съответстват на ценностите и очакванията и да ги потвърждават. Реализираните артефакти могат и да застрашават ценностите. В случай, че това стане, възникват отново две възможности: едната е да ги игнорират, премахнат или блокират (например саботаж), а другата – да се свикне с тях или да се признаят, приемат. Приемането означава промяна на ценностите, които след това от

своя страна оказват влияние на основните познания и опит чрез процеса на проява с обратна сила. Хатч се спира след това на отношението символи – артефакти. В тази връзка в литературата се срещат различни схващания. Авторите, споделящи виждането на Шайн, разглеждат символите като подмножество на глобалната категория на артефактите, т.е. всички символи са артефакти. За разлика от тях изследователите на символно-интерпретативната характеристика смятат, че всеки артефакт има символно значение, т.е всички артефакти са символи. И при двете направления следователно е излишно да се прави разграничаване между артефакти и символи. Едно трето направление обаче твърди, че не всички артефакти са символи. Хатч подема тази мисъл[1] и включва изрично в нейния модел трансформационните процеси между артефакти и символи. Като правило символът се дефинира като видим предмет, с който се свързва излизащо извън признаците на предмета значение. Очаквана символизация - Този процес снабдява артефактите и видимите действия със съдържания, излизащи извън рамките на тяхното предметно значение. Става въпрос за процеса на осъзнатото или неосъзнато свързване на артефактите с предимно абстрактни концепции и тълкувания, възникващи в определен културен контекст. Ретроспективна символизация - Ретроспективният вид символизация подчертава осъзнаването на простото предметно значение на символизираните артефакти, в определен смисъл тук става въпрос за десимволизация. В тази връзка следва да се обърне внимание на това, че артефактите могат в различна степен и в различен брой служители да получат допълнително символно значение. Самите артефакти създават само потенциал за символния материал. Очаквана и неочаквана интерпретация - Интерпретацията и символизацията са процеси, които от системна гледна точка са тясно свързани. И двете се отнасят до процеса на придаване на значение. Централно място в символизацията заема генезисът на символа, а в интерпретацията – приемането на символа по отношение на основните познания и опит. По-простичко формулирано, интерпретацията се занимава с разбирането на символите в специфичния културен контекст. Това означава, че посредством интерпретацията възприятията получават значения, които се извеждат от основните познания и опит. Интерпретацията предполага едновременно и наличието на съответен предшестващ опит, като резултатът влияе от своя страна върху познанията и

[1]Hatch - The Dynamics of Organizational Culture *The Academy of Management Review* Vol. 18, No., p 669 4 Oct., 1993

опита (т.н. „херменевтичен кръг”). Следователно разбирането представлява свързване на новите информации с онова, което вече се знае. Поради тази взаимна зависимост очакваната и ретроспективната интерпретация почти не могат да бъдат разделени една от друга. Това схващане има съществени последствия за изследването на културата. Според него културата може да бъде правилно разбрана само от онзи, който е израснал в тази култура или е живял дълго време в нея.

Изводи и препоръки

Представените тук основни теоретични подходи към организационната култура разкриват важността на така наречените „меки” фактори за успеха на хотелското предприятие. Такива теории могат изключително трудно да бъдат емпирично проверени поради техния комплексен характер. Освен това съществуват и значителни различия в схващанията за подходящите методи на изследване. Въпреки това теориите имат важна функция и за изследователите и за практиците. Те показват какви признаци, условия, връзки и т.н. трябва да бъдат взети под внимание по отношение на развитието на организационна култура. В този смисъл е вярна мисълта на Курт Левин (Kurt Lewin), че няма нищо по-практично от добрата теория.

Според него съществуват четири метода, според които може да бъде извършено организационно развитие: *Естествена еволюция* - културата се движи и развива инстинктивно напред според нуждите на компанията. За това обаче е нужен изцяло подготвен екип още от началото. Само-насочваща еволюция посредством организационна терапия - извършва се, когато специализирани външни консултанти се наемат да свършат работата. *Управлявана еволюция* посредством хибриди - управляващите фирмата пресяват сегашните работници на базата дали възприемат новите идеи в развитието на организацията. Тези служители обикновено биват поставяни на стратегически позиции, за да могат да филтрират до останалите членове на екипа новата корпоративна култура. „Управлявана” революция посредством външни лица - при криза, която не може да бъде предотвратена и води до негативи за организацията. В такъв случай отново може да бъде наложена намесата на външни консултанти с цел да се излезе успешно от създалата се ситуация. Обаче що се отнася до начините за промяна на организационната култура, Едгар

Шайн вижда три варианта за това: **принудително убеждаване** - новата култура е наложена на служителите; **управление на обрат** - посредством серия от анализиращи и управленски методи, които сериозно залагат на уменията на заелите се с тази дейност, се извършва постепенна подмяна на идентичността; **реорганизация, унищожение и прераждане** - модел, който подменя сегашната история и идентичност с нова, отбелязвайки година 0 от началото на фирмата. Тази стратегия напълно изражда първоизточника и много рядко се използва в днешно време.

Модел, който заслужава специално внимание е осем етапния процесен модел за развитие на организационна култура на Коттър[1]. В първия етап той диференцира „създаване на чувство на неотложност", което се състои от спомагането, членовете на организацията да възприемат необходимостта от промяна и бързото и осъществяване: изследва се обкръжаващата среда и се идентифицират и обсъждат възможни кризисни ситуации. Вторият етап е „създаване на ръководна коалиция", което означава създаване на възможност за образуване на група, която да има способност да реализира промяната, с нагласа за активно действие и ръководител, които притежава качества на лидер, авторитет и добра комуникация, създава доверие и умее да анализира; изграждат се екипи и се формулира управленска коалиция. Групата е необходимо не само да ръководи, но и да спомага промяната, като се осигурява възможност да работи в условия на екип. Следващия етап на Коттър е създаване на визия и стратегия, като се очертава очакваното бъдещо състояние на организацията, което е фундаментално различно от миналото, както и възможността за реализацията на новото, създава се и визия, която да подпомогне промяната. След това се генерира и свързана с визията стратегия и подстратегии. Четвъртия етап е комуникация за визията за промяна, което представлява подпомагане на разбиране на визията и стратегията на организацията, също така и използването на всички възможни канали за комуникация, за да се осигури максимално популяризиране на новата визия и стратегии за постигането й, както и създаване на възможност управляващата коалиция да поддържа поведение, който да служи като модел в периода на въвеждане и реализация на промяната. Пети етап е подсигуряване на действия с широк обхват чрез премахване на възможно най-много бариери за реализиране на визията, насърчаване на

[1] John Kotter – Leading change, 1995, Eight-Stage Process for creating Major Change

поемането на риск, овластяване на други членове на организацията за действия за постигане на визията и отстраняване на препятствията, както и промяна на системите и структурите, които възпрепятстват реализацията на визията. Следващия етап е свързан с „генериране на постижения за кратък времеви срок". Това се случва с помощта на създаване на ясно разграничими доказателства за успеха на промяната във възможно най-кратък срок. След това се представят доказателства за успеха и се признават и награждават личностите, спомогнали промяната. Седмия етап е „затвърждаване на придобитите успехи и въвеждане на повече промени". Осъществява се чрез предприемане на още решителни действия след първоначалния успех, затвърждаване на подобренията и поддържане на усещането за промяна, използване на повишеното доверие, за да се осъществи промяна във всички системи, структури и политики, които са свързани с промяната, назначаване, повишение и създаване на служители, които могат да осъществят визията за промяната и засилване на процесите за генериране на нови проекти. Последния етап, описан от Коттър е „ подсигуряване на тясна връзка между новите подходи и организационната култура. Той се състои от поддържане на новото организационно поведение, което задължително трябва да е в унисон с организационната култура, създаване на условия за повишаване на конкурентното представяне, чрез поведение, свързано с резултатите и насърчаване на лидерски умения, ясно очертаване на връзката между организационния успех и новото организационно поведение, създаване на усещане за значимост на развитието и на новото.

Отдавна отминаха времената на неудържим растеж, достъпни ресурси и привидно безкраен поток от непретенциозни потребители, които образуваха някога работната среда на типичната хотелиерска организация. При такива условия – характерни за шейсетте и седемдесетте години на миналото столетие, където няма индивидуална промяна, а се прикрива едно неопитно, немарливо и даже неефективно ръководство. Успехите на хотелската организацията компенсират недостатъците на зле подготвени мениджъри. Техните грешки в добавка към загубите, преразходите и ниската резултатност потъват в сянката на постоянно нарастващите печалби и обем на продажбите. Съвременната околна среда за хотелиерските организации обаче далеч не е така благосклонна. Днес е нужен остър мениджмънт, дори само за запазване на определено положение. В условията на суровинна оскъдица, ескалираща конкуренция, сложна международна обстановка и среда

на бурни преобразувания, мениджърските грешки и неадекватност биват едновременно видими и свързани с тежки последици. Никога досега хотелиерския мениджмънтът не е бил с такава значимост по отношение на крайния резултат на хотелската организация. Но какво ще рече ефективно мениджърско ръководство? Ако трябва да се насажда културно развитие, какъв вид поведенческа линия трябва да бъде следвана? Към какви точно умения трябва да са насочени усилията? По какъв начин би могло да се усъвършенстват възможностите на ръководството, та да се улесни настъпването на желаната промяна? Задълбочени изследвания на неколцина специалисти в областта на мениджмънта, извличат управленските умения, които характеризират повечето преуспели ръководители на ефективни хотелиерски организации по цял свят. Обзор на петнайсет подобни труда предлагат Уатън и Камерън[1], които изброяват комплекс от основни умения, изпъкнали след проучване на огромен брой мениджъри и ръководители. В един от тези трудове например авторите провеждат разговори с над 400 мениджъри, посочени от техните ръководители като най-ефективни в рамките на съответната организация. Те са помолени да изброят най-важните според тях самите характеристики, които им помагат за постигане на професионални успехи. Задават им се следните въпроси: Кой успява и кой се проваля във вашата организация и поради какви причини? Ако трябва да изберете някого, който да ви замести, какви качества ще търсите у съответния кандидат? На кои демонстрирани от мениджърите умения се възхищавате най-много? Какви способности трябва да обладават ония мениджъри във вашата компания, които могат да разчитат на повишение? Отговорите на тези и подобни въпроси довеждат до съставяне на списък с около 40 на брой основни управленски умения, които според интервюираните характеризират най-ефективните мениджъри в най-преуспелите организации. Разнообразни други проучвания добавят към списъка нови аспекти, но в по-голямата си част списъците се припокриват, в което няма нищо изненадващо. Установяването на характеристиките, които обединяват ефективните мениджъри, е сравнително лесна задача. Съществува класифициране на уменията и качествата, които изпъкват в резултат от посочените изследвания в няколко категории, приложими най-вече към мениджъри от средно и висше равнище, тоест

[1]Whetten and Cameron - Developing management skills- 2005

схемата е подходяща предимно за мениджмънт на мениджъри и може би не толкова – за ръководители от първия ешелон. Тези категории не бива в никакъв случай да се разглеждат като изчерпателни, но въпреки това обобщават много от най-важните управленски умения, които са типични за мениджърите от средно и висше ниво.

Те са систематизирани в рамката на конкуриращи се ценности, така че във всеки неин квадрант попадат по три характеристики. Дванайсетте категории представляват групирани умения – всяко название включва по няколко позиции, оценяват степента, в която мениджърите проявяват съответните качества. Дванайсетте категории са: Общностни умения; Управление на екипи – създаване на условия за ефективен, съгласуван, гладко протичащ и високопроизводителен трудов процес; **Управление на междуличностни взаимоотношения**– създаване на условия за култивиране на ефективни междуличностни отношения, включително система за получаване на обратна информация, умение да изслушва другите и намира решение за възникващите помежду им проблеми; **Основни мениджърски компетентности: Управление на развитието на другите** – съдействие на отделни лица за повишаване на собствената им ефективност, разширяване на компетенциите им и осигуряване на възможности за развитие и разгръщане в личен план. Съществуват няколко типа култура - ***общностна култура*** **- у**правление на екипи; управление на междуличностни отношения; управление на развитието на другите; ***адхократична култура*** **- у**правление на новаторството; управление на бъдещето на хотелската организация; управление на непрекъснатото усъвършенстване; ***пазарна култура*** **- усъвършенстване** на конкурентоспособността; стимулиране на персонала; усъвършенстване на ориентацията към клиентите; **йерархична култура - управление на акултурацията – възприемане на чужда култура; управление на системата за контрол; управление на координацията; адхократични - новаторски умения**. **Управление на новаторството**– подтикване на подчинените към формиране на нови идеи и творчество, създаване на благоприятни условия за целта; **Управление на бъдещето на хотелската организация** – умение да се обрисува и внушава у подчинените ясна представа за бъдещето, както и да се допринася за най-плодоносно устремяване към него; **Управление на непрекъснатото усъвършенстване** – насърчаване на ориентация към постоянно усъвършенстване, гъвкавост и промени в производствения процес сред подчинените. **Пазарни умения** - усъвършенстване **на конкурентоспособността** –

насърчаване култивирането на конкурентна способност и агресивна ориентация спрямо превъзхождащи постижения на съперниците; стимулиране на персонала – мотивиране и вдъхновяване на персонала за по-голяма активност, себе-отдаване и упорит труд; у**правление на ориентацията към клиентите**– насърчаване на поведение, ориентирано към по-пълно и качествено задоволяване потребностите на потребителя, към новаторство в тази област и превишаване на очакванията - йерархични умения. **Управление на акултурацията**– улесняване на подчинените при осъзнаване на искането от тях, на характера и съдържанието на организационната култура в хотелиерството, на способите за най-успешно адаптиране към съществуващите условия; усъвършенстване на у**правлението на системата за контрол**– осигуряване на условия за ефикасен контрол посредством поддържане в ред на процедурите и системите за наблюдение, измерване и оценка; усъвършенстване на у**правлението на координацията** – улесняване на гладко взаимодействие вътре в организацията, както и с външни звена и мениджъри, размяна на информация отвъд организационните предели. Инструментът, който оценява тези умения е поведенчески обусловен, тъй като измерва общо поведение и отделни действия при хотелиерските мениджъри. Той не е в състояние да оценява техния стил или отношение в един или друг смисъл. Изменянето на мениджърския стил е трудна задача; съществените промени, които трябва да настъпят с оглед успешно насаждане на изменена организационна култура, засягат поведението на мениджъри и други членове на организацията. Иначе казано, за да се стигне до промяна в организационната култура в хотелиерството, е необходимо да се измени поведението на мениджърите (те трябва да дадат личен пример).

В тази глава бяха разгледани концептуалните рамки на организационната култура в хотелиерството, особеностите на организационната култура в хотелиерството и развитие на организационната култура в хотелиерството. Основните изводи са, че организационната култура представлява неразделна част от дейността на всяка хотелска единица. В областта на хотелиерството е препоръчително изследването и да се базира на две основни особености, свързани със спецификата на хотелския продукт, той е предимно невеществен, което предполага, че се основава не само на заложената инфраструктура, но и за човешкия фактор. Другата особеност е, че голяма част от хотелските комплекси са интернационални, или обслужват туристи от различни националности или персонала на

хотела е съставен от повече от една националност. За да се развива устойчива организационна култура в хотелиерството е необходимо да се разработи модел за усъвършенстването й. За целта се препоръчва да се създават система от критерии и показатели за оценка на хотелиерската дейност, както и да се определя коефициенти за значимост. Това е необходимо да се случи, като се съблюдават особеностите на хотелския продукт.

Основните изводи са, че посредством организационната култура, бихме могли да превантираме лоши практики в организацията си, текучеството на персонала и да изградим общи ценности между заетите и хотелската организация.

ГЛАВА ВТОРА

Методология на организационната култура в хотелиерството

Организационната култура в областта на хотелиерството не е била често обект на изследване през последните години в България. Това означава, че все още не са осъзнати ползите от организационната култура като средство за увеличаване ефективността на работа, а оттам – нарастване на печалбата. От началото на 21 век се наблюдава тенденция към осъзнаване важността на тази проблематика. В световен мащаб са проведени редица изследвания, свързани с организационната култура, но по отношение на хотелиерството като сектор на икономиката все още няма много детайлни изследвания.

Организационната култура обхваща ценностите, обичаите, нагласите, дейностите и отношенията (включително и чувствата) на хората, които работят за организацията и я управляват. Организационната култура е нещо като "скрита под повърхността" на живота във фирмата, част от "айсберга" на организацията. Ефективната диагностика и успешното управление на организационната култура изисква споделено участие в оценяването и определянето на приоритетните цели, резултатите и стратегическите планове на организацията от всички нейни сътрудници. Антиавторитарният стил на фирменото ръководство, обаче, не означава отсъствие на субординация и йерархичност. От съществено значение са "психологическите договори", които сключва фирменото ръководство със сътрудниците и партньорите на организацията.

1. Критерии за анализ и оценка на организационната култура в хотелиерството

Въз основа на преглед на изследванията в областта на организационната култура е направен анализ на организационните отношения в специфичния вид организация – хотелиерска компания. Анализът на организационната култура в хотелиерството, на първо място, изисква установяване на критерии за ефективност. Критериите служат за основа на разработването на система от показатели за ефективност на организационната култура.

Оценката на ефективността на организационната култура в хотелиерството се извършва чрез системата от показатели и прилагането на различни методи за тяхното измерване. Прегледът на литературата показва, че не съществува ясно дефинирана и универсална система от критерии и показатели за ефективност на организационната култура в хотелиерството. Може би това обстоятелство произтича от факта, че организационната култура има ясно изразен интердисциплинарен характер.

При изследването на ефективността на организационната култура в хотелиерска компания вниманието е фокусирано върху грижата за клиента, пряко зависеща от удовлетвореността на служителя, която е резултат от поведението на мениджъра. Добрата комуникация между мениджмънта и персонала се предава надолу по линията под формата на добра комуникация и споделяне на ценности, нагласи и цели между персонала и клиентите[1].

За целите на настоящото изследване е направен анализ и оценка на организационната култура в хотелиерството и възможността за споделяне на ценности, нагласи и цели в следните пет направления:

1. Ръководител – Ръководител;
2. Ръководител – Изпълнител;
3. Изпълнител – Изпълнител;
4. Изпълнител – Контрагенти;
5. Изпълнител – Клиенти.

1.1. Критерии за анализ и оценка на организационната култура във взаимоотношенията „Ръководител-Ръководител”

Организационната култура по отношение ръководител – ръководител в хотелиерството е строго специфична и се обуславя от организационната структура на хотелите. От една страна съществуват хотели, които са акционерни дружества, с българско, чуждо или смесено участие, както и хотелски вериги, франчайзинги и джойнтвенчъри, а от друга, малки семейни хотели, местни хотелски компании, които са малки в своя мащаб. Поради тази причина организационната култура се проявява различно според спецификата на хотелската организация във връзка с отношенията

[1] Ангелова, Г. - Усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството, стр. 108 - 109

ръководител - ръководител. Друга предпоставка за външно влияние върху организационната култура на това йерархично ниво, е когато се сменя част от ръководния екип, като това може да е свързано с акционерни промени, или просто със смяна на длъжностно равнище.

Организационната култура в хотелиерството в отношенията ръководител - ръководител, при хотели, които са част от големи компании, акционерни дружества или международни организации, се влияе силно от ценностите, опита, психологията и мотивацията на висшия мениджмънт и акционерите. Същевременно се разграничават дружества с изцяло българско участие и такива със смесено или изцяло чуждо. При изцяло българските организации не се налага адаптация по отношение на национална идентичност, тъй като всички членове на организацията са от една националност, но може да съществуват разлики основани на местни различия. Не съществува културно различие и недоверие на тази основа. Тези различия се проявяват главно в проявата на определена идентичност, била тя национална или локална.

Критериите, които са използвани при анализа и оценката на организационната култура в отношенията Ръководител – Ръководител се основават на спецификата на хотелиерската дейност и обхващат ръководството на хотел според административното му разделение. На тази основа организационната култура се разглежда в аспект на хоризонталните и вертикалните управленски структури на хотела. Структурата на една хотелска компания също е нещо, върху което малцина мениджъри имат влияние. Обикновено тя се решава на ниво "висш мениджмънт". В същото време, структурата може да влияе много силно върху мениджърската компетентност. Прекомерният брой йерархични нива, бавните процеси за вземане на решение по "веригата", голямата норма на управляемост, неоптимизираните връзки с други мениджъри и звена в компанията и др. директно оказват влияние върху способността на мениджърите да демонстрират компетентно мениджърско поведение. Повечето мениджъри не само ръководят хора, но и са на подчинение на някого, който е техен мениджър и ръководи самите тях. Това са т.н. "преки ръководители". С действията си или с бездействието си прекият ръководител влияе в позитивна или негативна светлина на изявата на мениджърска компетентност на мениджъра на негово подчинение. Възможно е един мениджър да има желание или

нагласа за съвсем друг тип поведение, но прекият му ръководител да не позволява (волно или неволно) това. Всяка компания притежава характерна организационна култура. Тя влияе на поведението на всички мениджъри и служители в компанията. Ако организационната култура на компанията налага дух и атмосфера на бездействие или придържане към статуквото, няма как мениджърите в тази компания да са в състояние да изявяват по-висока компетентност в областта на иновациите, управлението на промяната, активното мислене. Колкото и да желаят да бъдат различни, на практика поведението им ще бъде друго - културата в компанията ще ги застави на това. Организационната култура въздейства върху процеса на вземане на решения, като споделените ценности осигуряват персонала с един набор от основни познания и опит и предпочитания, които редуцират вероятността от конфликтни последствия в този процес.

Критериите за организационна култура на ниво ръководител – ръководител в хотелска организация, които ще се използват са *проявена идентичност* на мениджърите, която се изразява чрез индивидуалните им ценности, обусловени от локална или национална принадлежност, и как те рефлектират върху общите ценности на организацията, *качество на комуникации* на ръководния персонал по между им, както в аспект на хоризонталните връзки, обхваща мениджърите на едно равнище, така и императивното общуване, при вертикалните отношения, които обхващат комуникацията между различните нива на управление, *проява на наложената организационна култура,* от по-ниските нива на управление към по-високите. Също така тук е важно да се обърне внимание на *изграждането на мисия и визия* на хотелската организация, както и произтичащите цели, подцели и задачи, тъй като това обикновено се осъществява от собственика на хотела, или висшия мениджмънт, или се предава на готово от франчизанта. В своята същност последните съдържат ценностите и натрупания опит на ръководството. Също така от ръководството зависи и как дадена хотелска единица ще се позиционира на пазара. Организационната култура на хотела, зависи до голяма степен и от контрагентите и типа на гостите косвено, които влияят посредством своя опит, ценности, вярванията си, идентичността си. Друг критерии за оценка на организационната култура в този аспект е *промяната на ценностите и организационната култура на конкретната хотелска организация при смяната на акционери или членове на мениджърския екип*. Тъй като организационната култура представлява комплекс от

индивидуални психологии, ценности, вярвания, поведения, опит, които се споделят от членовете на хотелската организация, такава промяна би въздействала пряко върху организационната култура. Това първо би засегнало мениджърския състав, но респективно би се пренесло и при всички останали нива. Показателите за анализ и оценка определят степента на ефективност на управленската организационна култура по отношение на ръководителите и акционерите, а оттам и степента на тяхната удовлетвореност. Четири условия биха определили организационната култура в хотелиерството като ефективна – ясно изградени мисия, визия цели и задачи на компанията, които обхващат общите ценности, вярвания и разбирания на ръководството на хотела, добра връзка и комуникация между ръководните кадри на различите нива и от едно равнище и активно позициониране на пазара и адаптиране към промените в състава на мениджърския екип.

Като изходна точка в настоящото изследване са въведени **единични показатели**, които характеризират отделни свойства на отношенията ръководител - ръководител. По отношение на критерия „проява на идентичност", използваните единични показатели са *доминантност, силна, слаба и незабележима.* За критерия „качество на общуване" – *интензитет, йерархичност, категоричност, императивност.* За критерия „изграждането на мисия и визия" – *ефективност,(споделяне на) ценности, норми, цели, задачи,* за критерия „*позициониране на пазара*" – „*организационна култура на туроператори и туристически агенции*", „*гости на хотела" и „доставчици. П*о отношение на критерия „смяната на акционери или членове на мениджърския екип" – „*промяна на ценности", „промяна на поведения", „промяна на комуникациите"* Отделният показател е мярка на степента, в която се проявяват отношенията „Ръководител – Ръководител" в рамките на дадена хотелска организация и до колко ръководителите притежават една или друга характеристика, която проявяват в сферата на организационната култура в хотелиерството. Ето защо оценяването на организационната култура и възможността за усъвършенстването и може да се постигне, при условие че се използват достатъчно на брой показатели за изразяване на отделните ѝ свойства. Затова и при оценката на отделни свойства на организационната култура се използва набор от **спомагателни показатели**, отразяващи детайлно проявленията и различните форми на съответното свойство. Например, свойството доминантност при проявата на идентичност се оценява чрез показатели за *авторитарност, лидерство, демократичност, адхократичност*.

Свойството силно проявена идентичност се оценява чрез показатели за различната степен на проява, като при слабата се оценява различната степен на липса на проява на идентичност. Свойството *незабележимост* на проявената идентичност се оценяват степента на наличност на необходимите качества за идентичност, като лидерство, категоричност, способност за взимане на решения.

1.2. Критерии за анализ и оценка на организационната култура във взаимоотношенията „Ръководител-Изпълнител”

Съпричастните към процесите и проблемите във хотелската организация сътрудници са в основата на организационния успех. За да се постигне нарастване и запазване на организационната съпричастност, отношението към персонала следва да показва уважение и достойнство. Съпричастността зависи от това какви ценности и убеждения са заложени във фирмената култура или са формирани от служителите. Управлението на хотелската организация към и чрез непрекъснатото развитие на човешките ресурси е важен елемент за осигуряването на благоприятен вътрешнофирмен контекст за организационно развитие. Ефективните мениджъри знаят добре, че в хората има огромен резерв от добра воля и желание за развитие. Те мотивират като освобождават потенциала на хората си и създават възможност за осъществяването на този потенциал в конкретни продукти, услуги, идеи. Те също така знаят, че в името на своето развитие всяка фирма се нуждае от определена мисия, на която хората в самата фирма са готови искрено да се посветят.

Организационната култура по отношение на ръководител – изпълнител се определя главно от специфичната структура на хотелската организация. Хотелът може да се определи като система, състояща се от компоненти и взаимовръзките между тези компоненти и техните свойства. Хотелската организация от гледната точка на организационната психология е система, т.е. съвкупност от взаимодействащи си елементи. Хотелската система е организирано, единно цяло, състоящо се от две или повече взаимозависими части или подсистеми, определени с видими граници от супер-системата на хотелската среда. Хотелската система означава взаимозависимост или взаимодействие на субсистемите в една определена спрямо комплексната среда цялост. От гледна точка на психологията на хотелското развитие всеки компонент на една хотелска система се

нуждае от ефективно управление и обратна връзка, за да бъде цялата фирмена система жизнена и здрава. Хотелските системи се различават по степента, в която показват ориентация към затворено или отворено състояние. Като цяло, обаче, ориентираните към личностите организации са преди всичко отворени системи, които се намират в динамични отношения на взаимозависимост със средата си. При това колкото по-ефективни са тези отношения на обмен и взаимодействие, а това означава колкото по-прецизно се използват механизмите за външна и вътрешна обратна връзка, толкова по-малко хотелската система е уязвима за ентропията и дезорганизацията. Въпреки, че звената на хотела да се разглеждат като хотелски подсистеми, е необходимо да се мисли за прагматичните хотелски организации като за системи, състоящи се от значими интерактивни променливи, които свързват или разграничават подсистемите в хотелските организации. Тези ключови организационни променливи са свързани с целите, задачите, човешките ресурси, организационната структура и обратната връзка. Всички тези променливи могат да бъдат повлияни от усилията за организационно развитие въпреки, че човешките и социални ресурси на системата са първоначалната мишена на усилията за усъвършенстване на организационната култура.

В хотелската организация може да бъдат обособени няколко подсистеми, за да може по-ясно и детайлно да се определят критериите и показателите във връзка с отношенията Ръководител – Изпълнител. Освен на принципа на конкретните отдели в хотела се определят и подсистеми, обособени върху ценностите и функционалността в рамките на хотелската организация. *Целевата* подсистема се състои от една или няколко взаимосвързани цели или задачи, обикновено заявени в устава на хотелската организацията или наложените правила на висшето ръководство за мисията на фирмата, а също и с целите на отделните звена на хотела. Повечето цели се формулират на равнището на производството на стоки и услуги в рамките на хотела и удовлетворяването на определени потребности на конкретни потребители на хотела. *Технологична* подсистема на хотела включва инструментите, машините, процедурите, методите и технологичното ноу-хау. По отношение на организационната култура това са артефакти и знания, които се прилагат за създаването на някакъв продукт или за извършването на определена услуга. Подсистема на организационните *задачи* се състои от разделението на общата работа на отделни задачи, за да се достигне до крайната цел. Конкретните цели

силно зависят от технологичната подсистема. *Структурната* подсистема на хотелската организация силно се влияе от технологичната подсистема и се състои от групи задачи. Във връзка с това е дизайна на трудовия процес. Тук се включват и трудовите правила; системата на властта; процедурите и практиките, свързани с комуникацията; планирането; координацията; контрола и вземането на решения. Тези три подсистеми - технологичната, на задачите и структурната, - са изключително взаимозависими. Подсистема на *човешките ресурси*. Тази хотелска подсистема включва четири основни аспекта: *способностите и уменията на членовете; философията и стила на ръководство; подсистемата на формалните отношения; подсистемата на неформалните отношения.* Уменията и способностите предопределят състоянието на всички останали хотелски подсистеми. Лидерският стил е свързан с начина, по който се вземат решения и степента на цивилизация на хотелската организация. Формалните отношения включват подсистемата на работата с персонала - даване на задачи, разпределение на труда, издигане в кариерата, награди и стимулиране, оценяване на кадрите; подсистемата на организационната справедливост - механизмите за еднакво отнасяне към другите хора. Неформалните отношения обхващат непрограмираните поведения и взаимодействия, в това число съпротивите, коалициите, съперничествата, груповите норми, чувствата, ценностите и възприятията във фирмата. *Подсистема на външната обратна връзка на хотелската организация* е система за събиране на данни от пазара и обществото, анализ на фирмените резултати, подбора, наемането, взаимодействията със средата, обществените отношения, лобитата, екологията на хотелската организация, маркетинг, държавна регулация и нормативни документи, взаимодействия с професионалните съюзи и политическите организации.

Прагматичните хотелски организации са динамични мрежи от взаимозависими човешки подсистеми, ориентирани към производство, създаване и осъществяване на услуги с цел печалба. Нарастването на сложността им може да поражда *организационни конфликти* и така да довежда до снижаване на организационната жизненост. Отношенията между отделите на хотела се характеризират със стремеж към *взаимна интеграция* и *стремеж към автономност* - това е основното организационно противоречие, което поставя организационната структура в постоянно напрежение. Регулирането на баланса на това напрежение е важна управленска задача. От решаването

на тази задача зависят съществено разделението на властта, отговорността и печалбата; усъвършенстването на трудовия процес; качеството на човешките отношения и психологическия договор на членовете на организацията; динамиката на сътрудничеството и вътрешноорганизационните преговори. Няма управленско действие, което да не касае баланса на организационното напрежение. От своя страна, това напрежение се проявява във всеки момент в структурата на хотелската организацията и в начините, по които хората се справят с нея, т.е. в организационната култура.

Критериите, които са въведени при анализа и оценката на организационната култура с цел усъвършенстването й на ниво **Ръководител – Изпълнител**, са *поставени цели* на мениджърите, (от която в най-голяма степен зависи мотивацията на служителите), *заложената технология от* ръководния персонал, *структурата на хотелската организация* и *човешките ресурси*. Показателите за анализ и оценка определят степента на ефективност на организационната култура по отношение на изпълнителите, а оттам и степента на тяхната удовлетвореност. Те са определени въз основа на първостепенните функции и принципи на организационната култура.

Като изходна точка в настоящото изследване са въведени **единични показатели,** които характеризират отделни свойства на организационната култура. По отношение на критерия „ *поставени цели*", използваните единични показатели са *взаимосвързани цели, взаимосвързани задачи, установена мисия, установена визия, установени стратегии* и *цели на отделните звена.* За критерия „*заложената технология от ръководния персонал*" – показатели са *инструменти, машини, процедури, методи* и *технологично ноу-хау, артефакти и знания.* За критерия „*структура на хотелската организация*" – *групи задачи* и *дизайн на трудовия процес* и за критерия „*човешки ресурси*" – *способностите и уменията на членовете; философията и стила на ръководство; подсистемата на формалните отношения; подсистемата на неформалните отношения*. Отделният показател е мярка на степента, в която организационната култура се проява в една или друга характеристика, която се проявява в дейността на хотела. Ето защо оценяването на организационната култура може да се постигне, при условие че се използват достатъчно на брой показатели за изразяване на отделните свойства на организационната култура. Затова и при оценката на отделни свойства на организационната култура се използва

набор от **спомагателни показатели**, отразяващи детайлно проявленията и различните форми на съответното свойство. Например, свойството инструменти по отношение на критерия „заложена технология от ръководния персонал" се оценява чрез показатели за *адекватност, разнообразие, достатъчност, актуалност, използваемост*. Свойството машини по отношение на критерия „заложена технология от ръководния персонал" се оценява чрез показатели за различните *технически показатели на машините използвани в хотела*. Свойството процедури по отношение на критерия „заложена технология от ръководния персонал" се оценява чрез показатели за *длъжностни характеристики, работни инструкции и наръчник за управление на качеството;* и т.н.

1.3.Критерии за анализ и оценка на организационната култура във взаимоотношенията „Изпълнител – Изпълнител"

Съществуват два основни типа хотелски организации - механични и органични. Тези две понятия се използват при описване на организационната среда и начина на функциониране на хотелските организации и техните подсистеми. Психологията на организационното развитие е ориентирана към изграждането на органични характеристики във фирмените системи. Тези два вида хотелски организации могат да се разглеждат като два полюса. Повечето хотелски организации се намират някъде между двата полюса и фактически се движат в интервала между тях в зависимост от претърпяваните организационни промени и адаптивността им. В същото време в една и съща хотелска организация е възможно да съжителстват подсистеми от двата типа - например, органично ръководство на хотела, но с механично ориентиран изпълнителски персонал. Механичните хотелски организации са много подходящи при стабилни обстоятелства и се отличават със следните характеристики: висока степен на диференциация на задачите и специализация на кадрите; прецизно определяне на правата и отговорностите. При тях се действа с описание на методите, които ще се използват, както и на ролите на тези, които ще реализират техническите усъвършенствания в контраст с общите задачи на хотелската организация. Те имат висока степен на разчитане на отделните йерархични нива за координацията на задачите, контрола и комуникацията; изразена тенденция на йерархичния връх като контролират входните и изходните комуникации и да се демонстрира консервативност при разпространяването на информация вътре във фирмата и имат висока степен на акцентиране върху вертикалните

взаимодействия между ръководителите и изпълнителите, управлявани преди всичко чрез тези взаимодействия. При това социална мрежа за колегиални отношения остава преди всичко "неформална"; настоява се за лоялност към фирмата и ръководителите; отдава се висока значимост на локалните знания, умения и опит; управленският стил на тесни контакти, при който по-голямата част от взаимодействията между началници и подчинени стават в частни и закрити обсъждания при минимално внимание към груповите процеси в работните екипи и неформалните аспекти на фирмената система, е типичен и масирано се разпространява отгоре-надолу в организацията. Комуникацията е от типа "заповядвам - докладвам". Ръководителите в механичните хотелски организации много рядко събират своите сътрудници в общи срещи, а насаме им разпореждат това, което те са решили.

Органичните хотелски организации се отличават с няколко особености, които ги правят много подходящи при динамично променящи се условия и в условията на преходи: Непрекъсната преоценка на задачите и функциите чрез взаимодействие с другите, като се показва значителен интерес и внимание към използването на специализирани знания и опит, необходими за решаването на реалните проблеми на фирмата; изгражда се мрежа на авторитет, власт, контрол и комуникация повече в резултат от опита и съпричастността на хората към общата задача, отколкото от всезнанието на водещия ръководител и властта на йерархичните роли. Контролът и комуникацията се центрират ад хок т.е. там, където са знанието и опитът, необходими за решаване на даден проблем, без значение дали носителя им е овластен. Отговорността се разглежда като нещо, което се споделя, а не подлежи на разпределение. Дейността на организацията се основава повече на принципа на експертния опит. Ръководството в съвместните обсъждания често се поема от по-старшите, но лидерството и властта в органичните хотелски организации се вземат от този, който е по-информиран и по-способен, т.е. от най-авторитетния. Локализацията на авторитета и властта се определя със ситуационно валиден консенсус. Съществува тенденция за екстензивна комуникация с открит характер. Окуражаване на комуникативните модели и на стила, при което ръководството е по-скоро консултативно, информационно, а не разпоредителско. Поставя се ударение върху ангажирането с организационните задачи, с напредъка на хотелската организация и израстването на всеки неин сътрудник, а не върху дисциплината и подчинението. Цени се опитът, който е нужен за успешни делови операции не само в рамките на хотелската организация. Един от

индикаторите за това са значимостта и престижът на социалните връзки и контакти, централна характеристика е екипният стил на ръководство, при който акцентът пада върху консултирането и значителното внимание към междуличностните и групови процеси, включително и методите за вземане на решение с консенсус. Събранията често се провеждат извън офиса на началника при условия, които подпомагат груповия диалог.

Дейностите за фирмено развитие тласкат в една или друга степен всяка хотелска организация като цяло към едно органично състояние. Това е така, защото в психологията на фирменото развитие се поставя акцент върху съвместно управляваната екипна и организационна култура, независимо дали това се постига чрез стимулиране на сътрудничеството, подобряване на консултациите или въвеждането на открита комуникация. Организационното развитие на фирмата е функция от по-ефективното участие на хората в организацията и тази характеристика е централна за всяка органична хотелска организация.

В зависимост от степента, в която ръководителят и подчинените са изградили основни канали за общуване и процедурите за решаване на задачи и поддържане на отношенията, се определя и възможността за един екипен стил на ръководство. Колкото по-неструктурирана и разчитаща на широкото участие е дадена хотелска структура, толкова по-голяма е потребността от междуличностни, групови и между-групови комуникативни умения. Съществено е към какви ценности и разбирания се придържат хората в хотелската организация. Ако ключовите хора в организацията са съпричастни към демократичния стил на ръководство, техните ценности и нагласи подпомагат замяната на механичната с органична фирмена култура.

Критичният момент в ефективността на екипа от изпълнители е неговата способност да постига полезни резултати. За целта ролите трябва да са балансирани, отношенията изградени, целите определени. Трябва да са уточнени методите на работа, да е развита адекватна организационна култура и чувство за обща принадлежност.

Висока степен на откритост е една от най важните характеристики на екипния подход. Всички въпроси, засягащи екипа трябва да бъдат обсъждани, за да се получава обратна връзка и да се отделя време за изясняване на очакванията.

Според изследванията на Уудкок и Франсис[1] ефективни екипи са тези, които са преминали през процеса на формално и неформално изграждане и които са се справили с 11 ключови аспекти на функциониране и представяне. Ако един от тези критерии липсва, то екипът не е в състояние да реализира пълния си потенциал.

Едно от основните преимущества на ефективния екип е способността му да използва комбинацията от талантите и възможностите на своите членове. Първата стъпка при изграждането на екипа е подборът на подходящи участници. Основната роля на ръководителя е да сформира екипа, да определи неговите силни и слаби страни, както и параметрите на желаните резултати. Лидерът трябва да предразположи членовете на екипа да дадат максимума от себе си и да идентифицира различните потребности на екипа на всеки етап от неговото развитие. Стратегът е човекът в екипа, който използва в пълна степен въображението си, като предлага нови идеи и начини за реализиране на задачите. Иноваторът е този, който поставя под съмнение установения ред. Иноваторът предлага неочаквани идеи, които в определени ситуации са единственото решение. Без него работата в екипа става еднообразна и съществува риск да се развие синдром на груповото мислене. Организациите функционират в комплексни и динамични условия, което налага включването в екипа на членове, чиято основна роля е да осигуряват експертна оценка в различните предметни области. Анализаторът е участник в екипа, който обикновено слуша, задава въпроси и мисли преди да вземе решение. Той не взема страна в споровете, но държи идеите да бъдат оценявани правилно и адекватно. Уравновесен и логичен, той създава баланс в екипа. Дипломатът изгражда външните връзки в екипа и осигурява възможност да се изпълнят договорените резултати. той има голямо влияние в екипа, умения да убеждава и играе важна роля в изработването на решения. Координаторът осигурява едно ново равнище на взаимодействие между членовете, а именно издигане над екзистенциалните проблеми. Ясни цели и договорени крайни резултати са критерии, които са фундаментални. Членовете на екипа могат да вземат решения, кои действия са важни и адекватни, когато целите са конкретно дефинирани, а не абстрактни. Необходимо е всички да са убедени в начина, по който ще бъде постигнат крайния резултат.

[1] Mike Woodcock and Dave Francis - Team Metrics - Resources for Measuring and Improving Team Performance, 2004

Невъзможно е всеки член на екипа да бъде еднакво убеден в правотата на дадена цел. Винаги съществуват различия в мненията и противоречиви интереси, затова е важно да се разработят механизми за обсъждане на гледните точки. Ефективните екипи са в състояние да се справят с конфронтацията и да насърчават висока степен на откритост между членовете. Това се изгражда на базата на идентифициране на проблема, изразяване на всички гледни точки. Необходимо е и пасивно слушане, т.е. без да се защитава собствена позиция, да се идентифицират зоните на различията и общите позиции, за да се разреши проблема. Подкрепа и доверие в рамките на екип от изпълнители в хотелска организация, има когато подкрепата не е само лична симпатия, а реално съдействие в проблемни и критични ситуации. Доверието изисква много време за да бъде изградено. То е резултат на натрупан опит. Ако подкрепата и доверието липсват се създават предпоставки за формиране на псевдо-екипи. Сътрудничеството също е важна характеристика на екипния подход. То се възприема като общи усилия за реализиране на договорените резултати. Сътрудничеството предполага разработването на механизми, които осигуряват възможност на участниците в екипа да работят заедно по време на вземането на решения в оперативния процес. С нарастването на сътрудничеството екипът развива умения да използва конфликтите конструктивно и позитивно. Освен като отрицателна характеристика конфликтът може да се възприема и като средство за прогрес – ефективният екип намира начини да канализира конфликтни мнения в синтез от идеи. Членовете на екипа имат различни функционални и специализирани отговорности. Това налага процедурите за уточняване на ролите, канализиране на комуникациите и организиране на работните взаимоотношения да са предварително дефинирани. Екипите функционират в условия на риск и несигурност, което изисква периодично преразглеждане на процедурите и разработване на гъвкава система за промяна на взаимодействия.

Стилът на ръководството се определя в зависимост от способностите и нагласите на членовете от екипа. Когато е налице по-слабо желание да се изпълнява дадена задача, тогава е необходимо лидерът да отделя повече време, за да контролира и управлява[1].

1. [1] Донева-Янкулова,В., *Особености на организационната култура в хотелиерството*, Авангард прима,София, 2013

Анализите за представянето на екипа са важни за развитието на неговите компетенции. Те трябва да са обективни и безпристрастни. Екипът увеличава своята ефективност от периодичното осмисляне на работата и реалистичното оценяване на пропуснатите възможности. Екипът също така е допълнение към индивидуалното развитие и реализация. Възможното израстване на членовете на екипа зависи от възприетата организационна структура. Между-екипните взаимоотношения са важна област, често пренебрегвана от висшия мениджмънт. Естествено, за да постигнат целите си , екипите трябва да си сътрудничат.

Основно изискване към членовете на екипа е комуникативността. Тя се създава не само с точното възприемане и предаване на информация, но и с умението да се поддържат контакти на различни нива,стимулиращи ефективността на взаимодействието и успешната екипна дейност. Влошеното общуване често е причина за хаос в хотелската организация.

Усъвършенстване на организационната култура на хотелска единица означава, че възприятията, чувствата и знанията, идващи от членовете на организацията се включват в изграждането на оптимален, разгръщащ се организационен дизайн за уникалните обстоятелства, в които се намират хотелската организация и нейните сътрудници. В този смисъл, усъвършенстването на организационната култура на хотелската организация е комплексен и в същото време напълно конкретен подход, при който се отчитат реални данни за системата, а не се налагат готови клишета. При това в хода на процесите за подпомагане на хотелското развитие някои от екипите на хотелската структура по-органични, при което е важно тези промени да бъдат съпроводени поведенчески промени на равнището на членовете на организацията.

Критериите, въведени при анализа и оценката на организационната култура, с цел усъвършенстването й по отношение на взаимодействието Изпълнител – Изпълнител, при механичните и органичните хотелски организации, са *степен на диференциация, роли и задачи на изпълнителския персонал, степен на разграниченост на отделните йерархични нива, значимост на локацията, работните екипи*. Посредством резултатите от този анализ и оценка, могат да се разграничат ясно и механичните и органичните организации.

Единичните показатели, използвани за анализ и оценка на организационната култура по отношение Изпълнител – Изпълнител, са: По отношение критерия *степен на диференциация - диференциация на задачите, специализация на персонала, права на персонала и отговорности на изпълнителския персонал. По* отношение на критерия *роли и задачи на изпълнителския персонал* единичните показатели са: *използвани методи, ролите, използвани от изпълнителския персонал и задачите на хотелската организация.* По отношение на критерия *степен на разграничение на отделните йерархични нива* – показателите са *координацията на задачите, стил на комуникациите, йерархичен връх, консервативност при разпространение на информацията в рамките на организацията.* По отношение на критерия *значимост на локализацията*, показателите съответно са *локални знания, умения и опит.* И при критерия *работните екипи,* показателите са *неформална комуникация, формална комуникация, взаимодействия, ценности.*

Отделният показател е мярка на степента, в която организационната култура се проява в една или друга характеристика, която проявява в дейността на хотела. Ето защо оценяването на организационната култура може да се постигне, при условие че се използват достатъчно на брой показатели за изразяване на отделните свойства на организационната култура. Затова и при оценката на отделни свойства на организационната култура се използва набор от **спомагателни показатели**, отразяващи детайлно проявленията и различните форми на съответното свойство. Например, свойството *специализация на персонала* се оценява чрез показатели за *квалификация, опит, ценности, мотивация*; свойството *стил на комуникациите* се оценява чрез показатели за *информираност, консултация, разпореждане*, използвани от хотелиерския бизнес; свойството *взаимодействия* на работните екипи се оценява чрез показатели за *социалните връзки и контакти, междуличностните и групови процеси, екипният стил на ръководство, взимане на решение чрез консенсус,групова работа и групова динамика* и т.н.

1.4.Критерии за анализ и оценка на организационната култура във взаимоотношенията „Изпълнители – Контрагенти”

В хотелските организации отношенията изпълнители-контрагенти обхващат връзките с доставчиците на стоки и услуги и туроператорите и туристическите агенти. От

гледна точка на изпълнителския персонал тези взаимоотношения са основани на правила и регулация от страна на управленския персонал, както договори и спогодби. От друга страна тези отношения се влияят силно от проявявания начин на общуване от двете страни, както и проявените ценности, или от по-глобална гледна точка индивидуалните организационни култури на хотела и организацията контрагент. При отношенията с доставчиците взаимодействията са много сходни с тези „Ръководител – Изпълнител", а при туристическите агенции и туроператорите са сходни с отношенията „Изпълнител – Изпълнител". При взаимодействие между изпълнителите и доставчиците освен формалните отношения, възникват и множество неформални. Към доставчика има определени изисквания, определени от ръководството на хотела, но при комуникацията с изпълнителите възниква сблъсък между организационната култура на хотелската организация и организационната култура на организацията доставчик. Естеството на работа на доставчиците е съвсем различно от това на заетите в хотелиерството, което предполага много различия в ценностите и потребностите. Но те влияят едни на други, посредством общуването си. Контактните групи от изпълнителския персонал пренасят, възприетите ценности и вярвания. По този начин се осигурява синхрона между двете организации.

При взаимодействието между хотелската организация и туроператорите и туристическите агенти отношенията са сходни, но фундаменталната разлика се състои в това, че те са носителите на потреблението на хотела. Договорните отношения се основават по-скоро в императив от контрагентите, отколкото от стана на хотела. Като цяло са хоризонтални, но агентите и туроператорите биха могли да поставят известни условия, във връзка с гаранции за потребление. Тези взаимоотношения се осъществяват сравнително по-рядко и предимно в писмен вид, чрез имейли и договори. Влиянието върху организацията, което оказват се изразява не само в ценностите, но и в мисията на компанията. Това е косвено влияние, което е основано на комерсиални отношения.

Отношенията „Изпълнител – Контрагенти" влияят косвено на организационната култура на хотелската организация, чрез собствените си организационни култури. За оценка на тези влияния се обособяват няколко критерия.

Критериите за анализ и оценка на организационната култура по отношение Изпълнители – Контрагенти, са *професионална компетентност* на персонала, *качество*

на комуникацията, *обратна връзка* от контрагентите. Показателите за анализ и оценка определят степента на организационна ефективност на персонала, който осъществява директен контакт с контрагентите, а оттам и степента на тяхната удовлетвореност.

За измерване на критерия, *професионална компетентност*[1], са взети под внимание свойства (единични показатели) – *компетентен избор, начин на комуникация* и *качество комуникация*. Спомагателните показатели, които се използват за количественото изразяване на професионалната компетентност са:*, респект, отговорност, съпричастност, благоразположение, управление на конфликти, дистанция.*

Следващият критерий, използван в настоящото изследване е *качество на връзки между изпълнителите и контрагентите*. Единичните показатели, които се използват, отново характеризират свойствата *искреност, доверие и точност*.

Другият изключително важен критерий за ефективност на организационната култура при взаимодействието между персонала на хотела и контрагентите е наличието на *обратна връзка*. Обратната връзка трябва да бъде активна (често използвана), да се осигурява чрез различни средства и в крайна сметка, да постига желания резултат (да бъде ефективна). Оттук следват и единичните показатели, отразяващи свойствата *използваемост (активност)*, *диверсифицираност* и *ефективност*. За целите на настоящото изследване за измерването на този критерий се използват спомагателните показатели за *директни въпроси, телефон* и *електронни източници за обратна връзка*.

1.5. Критерии за анализ и оценка на организационната култура във взаимоотношенията „Изпълнители - Клиенти”

Организационната култура на хотела се проявява от страна на персонала на хотела, а клиентите на хотела не са част от организация. Те са индивидуалности, личности, с индивидуални ценности, вярвания и схващания, притежаващи индивидуална идентичност, локална или национална, религия, пол, възраст. Всичко това предполага организационната култура на хотелската организация да реагира и да се адаптира според потреблението си.
Всеки клиент представлява отделна личност, от която до голяма степен зависи поведението му. Взаимоотношенията „изпълнител - гост" трябва да се градят на

[1] Ангелова, Г. – Усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството, 2013. Благоевград, стр.131,133.

взаимоуважение и учтивост. Полезно е обслужващият персонал да е обучен и да умее да предвижда държанието и поведението на госта, да оценява характера му и да е готов да реагира по подходящ за случая начин. В никакъв случай, обаче, не трябва да се допускат конфликтни ситуации, още повече тяхното усложняване, гостът да бъде оставен да си отиде неудовлетворен от обслужването, обиден и разочарован от заведението и с нежелание да го посети отново. При възникване на конфликтна ситуация, трябва да се положат усилия тя да бъде решена по любезен начин. Особеностите в характера на клиентите в значителна степен диктуват поведението на обслужващия персонал. Затова обслужващият трябва да се старае да направи своеобразен „психо-анализ" на госта, с когото предстои да контактува. Поведението на гостите трябва да бъде наблюдавано и да се правят непрекъснати опити за определяне основните черти на характера им, за предвиждане на поведението и реакциите им.

Една значителна част от посетителите в туристическите предприятия са чужденци. Поведението им до голяма степен е подчинено на техния „национален характер". Освен езиковата подготовка, която обслужващият персонал трябва да притежава за премахване бариерата за общуване, необходимо е той да познава особеностите в психологията на чуждестранните гости. Националните особености или националния характер се дължат на редица различия между гостите (туристите) и техните домакини - различни територии, езици, култури, религии, традиции, обичаи и вярвания, нрави, кухни (диетични изисквания).

За да се осигури качествена грижа за клиентите и да бъдат обслужвани според техните изисквания и очаквания, е необходимо да бъдат опознати, да бъде ясно кои и какви точно са гостите, какви са предпоставките за тяхното посещение, защо от многото заведения са избрали именно това на хотелската организация, редовни клиенти ли са, какви интереси имат, какви са очакванията им, ще повторят ли посещението си. Как може да бъде получена информация за клиента? В хотела част от информацията се получава още при регистрацията на госта чрез неговите лични данни и начина на направената резервация. В повечето случаи обаче, начините без натрапване на госта са посредством наблюдение - наблюдавайки госта, опитните туристически служители могат да извлекат много информация. Какво може да бъде наблюдавано и да послужи като източник на информация - багажа на госта, облеклото му, осанката, походката, маниерите, хората, с

които се среща, поведението му към тях, склонността му към евентуални допълнителни разходи, към лукс и разточителство, към стиснатост и практичност и т.н. Също така **слушането** - слушайки внимателно може да бъде извлечена информация от госта за услугите, от които има нужда и от очакванията, които има към заведението. Извличането на информация чрез слушане става при директен контакт или разговор с госта, при което клиентите обикновено дават доста информация за себе си. Не всичко, което гостите споделят, е важно за обслужващия работник. За него са важни онези моменти, които касаят обслужването и в които той би могъл да открие възможност да предложи допълнителни услуга на заведението. Също така може да се използва **задаване на въпроси по деликатен начин** - в процеса на разговора с клиенти често възниква необходимостта да бъде уточнен един или друг детайл, свързан с предлагането и продажбата на една или повече услуги. Задаваните въпроси е необходимо клиентът да не бъде раздразнен или отегчен, и реакцията на съответните въпроси, зададени от него, е необходимо да бъде бърза и адекватна. През последните години се оказва, че едва ли не единственият начин за успешна конкурентна борба и спечелване на клиенти е качеството на обслужването. То от своя страна зависи изключително и само от работата на обслужващия персонал в заведението, от мениджърския му екип и способността и умението му да мотивира работещите по възможно най-добрия и ефективен начин.За да може да изпълни тези високи изисквания обслужващият персонал трябва да съчетава в себе си: *Дипломатичност* - в неудобни и критични ситуации персоналът трябва да е дипломатичен, да не взима страна в спор между двама клиенти, а да се опита да остави впечатлението, че и двете страни са прави; *Информираност* - всеки работещ в туристическото предприятие трябва да се чувства част от него и да познава отделните звена, предлаганите услуги, историческите забележителности, културните събития, търговските обекти, транспортните възможности и др. или поне да знае кой от колегите му може да бъде полезен на госта; *Интелигентност* - Работещият в хотелиерството трябва да има необходимото образование за длъжността, която заема и да притежава широка обща култура; да има исторически, географски, културни, етнографски, стопански познания за региона и страната; да умее да поддържа разговор и да бъде интелигентен събеседник, да не натрапва своето мнение, а само да подава търсената от него информация; *Добра психология* - притежаването на усет за хората и някои основни

познания по психология изключително много помагат във взаимоотношенията с клиентите и са винаги добре дошли за работещите в туристическия бизнес. При добро разбиране на това, което гостът очаква, ще може по-пълно да бъдат задоволени потребностите му чрез предоставяне на необходимите услуги и да бъде постигната висока степен на удовлетвореност, както за клиента, така и за самия служител; *търговски нюх* - всяка възможност за предлагане и продаване на услуги трябва да бъде използвана. Независимо от заеманата от него позиция, работещият в туристическо предприятие не трябва да забравя, че работи в колектив и колкото повече услуги закупят и ползват гостите, толкова по-добри финансови резултати ще отчете предприятието и толкова по-добро ще бъде възнаграждението на всеки служещ, в това число и неговото. Затова е необходимо отличното познаване на цялостното предлагане на предприятието - както количествено, така и качествено, независимо от това, в кой сектор работи служителят и в кой сектор се предлагат останалите услуги. Всичко, което се прави от служителите за фирмата им, трябва да се разглежда като акт на продажба, без значение, дали това са стоки, услуги, развлечения или репутация; Други изисквания към персонала са: *високи професионални качества; умение за общуване, красноречие; умение за реклама; приятен външен вид; вежливост и търпение в обслужването; инициативност, отговорност; самоконтрол и самодисциплина; самоусъвършенстване; физическа издръжливост; ограничени семейни ангажименти; бърза адаптация към работата и колегите, умения за съвместна работа, податливост към сътрудничество, толерантност и уважение към партньори и колеги*. Гостът очаква от обслужващия персонал да познава работното си място, да е винаги готов да услужи и даде съвет или информация, лично внимание, изискано обслужване, учтивост, време. Намиращият се на служба работник трябва да знае професионалните си задължения и отговорности, естеството на работа на колегите си, какви услуги се предлагат в заведението, каква е неговата политика и какви правила следва да се спазват в него. Всичко трябва да е подчинено на идеята за постигане на най-високо качество на обслужване. Определящо за впечатлението на клиентите от туристическото заведение е поведението на обслужващия персонал. Поведението се обуславя от множество личностни и професионални качества на служителя, но има някои основни правила, които при добро желание могат да бъдат лесно усвоени и прилагани към всички гости.

Организационната култура на хотелската организация се отпечатва върху служителите на хотела. Те имат заложени ценности, вярвания, мисия и визия, които проявяват при контакт с клиентите. Друг аспект, на който е необходимо да се обърне внимание е текучеството на изпълнителския персонал. То предполага разрушаване на целостта на екипите, което въздейства на организационната култура. От друга страна при постъпване на нови служители на това ниво в хотела, обикновено настъпва известна промяна в ценностите на новопостъпилите, във връзка с ценностите на организацията, но това неминуемо води и до промяна в ценностите на съответния екип. Освен това често в екипите настъпват личностни конфликти, които е необходимо да бъдат решавани ефективно. Тъй като организационната култура предполага споделени ценности, вярвания, потребности, стремежи, то конфликтите могат лесно да бъдат преодолявани на тази основа.

Критериите за анализ и оценка на организационната култура по отношение Изпълнители – Клиенти, са *професионална компетентност* на персонала, *качество на комуникацията*, *обратна връзка* от клиентите, *отношения с екипа, отношения с висшестоящите, текучество, конфликти*. Показателите за анализ и оценка определят степента на организационна ефективност на персонала, който осъществява директен контакт с клиентите, а оттам и степента на тяхната удовлетвореност.

За измерване на критерия, *професионална компетентност*, са взети под внимание свойства (показатели) –*интелигентност, добра психология, умение за реклама, приятен външен вид, вежливост и търпение в обслужването, инициативност, отговорност, самоконтрол и самодисциплина, самоусъвършенстване, физическа издръжливост, ограничени семейни ангажименти, бърза адаптация към работата и колегите, умения за съвместна работа, податливост към сътрудничество, толерантност и уважение към партньори и колеги*

Следващият критерий, използван в настоящото изследване е *качество на общуването между изпълнителите и клиентите*. Единичните показатели, които се използват, отново характеризират свойствата *искреност, умение за общуване, красноречие, доверие и точност*.

Другият изключително важен критерий за ефективност на организационната култура при взаимодействието между персонала на хотела и клиентите е наличието на

обратна връзка. Обратната връзка трябва бъде активна (често използвана), на п.р. с анкетни карти, които са разположени на рецепцията, в стаята, в ресторант или на регистрация в конферентна зала , да се осигурява чрез различни средства и в крайна сметка, да постига желания резултат (да бъде ефективна). Оттук следват и единичните показатели, отразяващи свойствата *използваемост (активност)*, *диверсифицираност* и *ефективност*[1]. За целите на настоящото изследване за измерването на този критерий се използват спомагателните показатели за *слушането, задаване на въпроси по деликатен начин*, *дипломатичност, информираност.* Критерият „отношения с екипа", отразява връзките между отделните членове на даден екип, които е в пряка или косвена комуникация с клиентите. Единичните показатели са *изчерпателност на информацията, синхрон в отношенията, система за връзка между членовете на екипа*.

Критерият „отношения с висшестоящите" отразява как изпълнителите комуникират по отношение на клиентите с управленския персонал. Единичните показатели са, *адхокрация, органичност, отчетност, бързина*.

По отношение критерия „текучество", е необходимо да се обърне внимание на въздействието върху организационната култура. Единични показатели са *среден процент на напускащите, среден процент на уволнените, плавност на замяната, проблеми и конфликти*.

В областта на хотелиерството отношенията изпълнител – клиент са най-критични. От тях зависи пряко организационната дейност, както и финансовите резултати. От изпълнителите зависи, как прилагат заложените в организацията ценности, мисия и цели.

2. Методи за анализ и оценка на организационната култура в хотелиерството

Феноменът организационна култура е един от най-проучваните в теорията и практиката на мениджмънта през последните 30 години. Закономерно този

[1] Ангелова, Г. - Усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството, 2013. Благоевград, стр.131,133.

изследователски интерес се проявява и реализира и в полето на хотелския мениджмънт като интердисциплинарна научна област.

Диагностиката на организационната култура е едно от теоретичните и приложни измерения на проблема за организационната култура, за това въпросите за нейното дефиниране, характеристики и типологии са от значение за успеха на организацията и влияе върху редица управленски функции (управление на промяната, ефективност и успешност на организацията, лидерството и др.).

Смисълът, ползите и целите на анализа на организационната култура могат да бъдат обобщени до:

- Изследване на съдържанието на отделните елементи на културата на различните и нива.
- Идентифициране на субкултурите на организацията, съществуващи на различните йерархични нива, по функционална област, структурни звена и подразделения. Всички те не бива да се противопоставят и конкурират с общата организационна култура.
- Формулиране на изводи за характеристиките на културата – доколко е еднородна, интегрираща, силна или обратно.
- Използване на данните за преценка на необходимите управленски въздействия спрямо нея – дали да се поддържа, затвърждава, усилва или променя.
- Използване на събраната информация при планиране и реализиране на промени в организацията. Редица изследвания установяват, че осъществяването на промени в организацията и техният успех зависят от съществуващата в организацията култура – тя може да ги затрудни или дори провали. Затова често реализирането на промени в организацията е съпътствано от културни промени в организацията.
- Подпомага избора на стратегия за развитие на организацията. Стратегията следва да е съобразена с културата на организацията.

Културните ограничения определят кои стратегии са реалистични за една организация и кои не са.

- Съобразяване на управленския стил с културата на организацията (културата е контекст, в който се проявяват и реализират лидерството и мениджмънта).

- Проследяване развитието на организационните култури с времето (чрез прилагане на оценъчни инструменти след една или повече години). Това би дало информация дали опитът за културна промяна се е осъществил и би регистрирало последствия върху културата от външни въздействия през изминалия период.
- Сравняване на организационната култура с тази на други организации в същата сфера с цел подобряване на конкурентоспособността, напредък и успеха на организацията.
- Подобряване ефективността на организацията чрез идентифициране на факторите в организационната култура допринесли за успеха или водещи до проблеми и неуспехи.

Анализа на организационната култура може да се осъществява с различни методи и инструменти - въпросници, индивидуално интервю, проактивни тестове, експеримент, включено наблюдение, контент анализ (на истории, митове, ритуали, символи и други артефакти), демографски методи, инструменти на тоталното управление на качеството и др. Най-често прилагани са различни видове въпросници, резултатите от които е добре да бъдат допълнени с и интерпретирани в контекста на данни от интервюта и контент анализ и техники от организационното развитие. По този начин ще бъдат намалени ограниченията на самостойното им използване.

В научната литература се срещат различни качествени и количествени методи за анализ и оценка на организационната култура. Всеки един от тях има своите силни и слаби страни. Затова най-точна оценка се прави на базата на комплексни или комбинирани методи.

Посредством диференцирания метод се определят единичните относителни показатели за конкурентоспособност (Ои)[1]. Това става, като се съпоставя стойността на абсолютния показател за оценявания туристически продукт (Аио) със стойността на същия абсолютен показател на продукта, предлаган от конкурент (Аик), или:

$$Ои = \frac{Аи}{Аои}$$ [2]

Формула 1

[1] Рибов, М. Управление на конкурентоспособността в туризма. Тракия – М. С., 2003, с. 306

[2] Формула 1 – проф. Рибов, В търсене на възможността за квантифициране на конкурентоспособността на туристическия продукт.

Формула 1 се прилага за позитивните показатели, т.е. за онези абсолютни показатели, с нарастване на стойността на които, расте и конкурентоспособността на продукта. Качеството на продукта например е позитивен показател. Когато абсолютният показател е негативен, какъвто е случаят с цената на продукта, с нарастването на неговата стойност конкурентоспособността на продукта намалява. В тези случаи се използва формула 2.

$$Om=\frac{Aou}{Au}$$

Формула 2

Диференцирания метод дава възможност да се отговори на въпросите: кои показатели се различават най-много от продукта на конкурента или еталона, постигнато ли е равнището на конкурента като цяло, по кои показатели и т.н. В резултат на оценяването по този метод може да се вземе решение, че равнището на конкурентоспособността, която се генерира от проявата на организационната култура на оценявания продукт е по-високо или съответства на равнището на продукта, предлаган от конкурента. Това става в случаите, когато всички стойности на относителните показатели са по-големи или равни на единици. Ако тези стойности са по-малки от единица, решението е, че равнището на конкурентоспособността на оценявания продукт е по-ниско от това на конкурента[1]. При положение, че едни от относителните показатели са по-големи или равни на единици, а други по-малки от единици, прилагането на диференцирания метод се усложнява и конкурентоспособността на продукта трудно може да бъде оценена.

Друг метод, използван от проф. Рибов е комплексния. В тези и други случаи, когато оценяването на конкурентоспособността е необходимо да обхване повече показатели, а крайният резултат трябва да се изрази с едно число, се прибягва до комплексния метод, чиито общ алгоритъм е показан на фигура 9.

[1] Morgan, J. Some scaling and estimation procedures in the latent class model. Chicago, MESSA Press, 2000, p. 56 – 75; Frame, J. Fsychological scaling without a unit a measurement. New York, Macmillan Publishing Company, 1998, p. 188 – 198; Gaston, J. A theory of psychological scaling. Bosthon, Houghton Miffin Company, p. 163 – 179; Green, E. Nonmmetri factor analysis. New York, World Book Company, 1999, p. 29 – 38.



Фигура 9[1] - Алгоритъм на комплексната оценка

Комплексният метод се използва за определяне на относителния показател на няколко или на всички абсолютни показатели, по които е прието да се определя конкурентоспособността на продукта. В първия случай се извежда групов комплексен показател, а във втория – обобщен комплексен показател (Оиб).

$$\text{Оиб} = \frac{\sum_{u=1}^{\text{H}} Au}{\sum_{u=1}^{\text{H}} Aou}$$

Формула 3

[1] Проф. д-р Рибов - Алгоритъмм на комплексната оценка - Управление на конкурентоспособността в туризма. Тракия – М. С., 2003

Във формула 3 единичните показатели са преобразувани чрез комплексния метод в обобщен показател. Прилагането на този метод обикновено става с отчитане коефициента на значимост (Ни).

$$\text{Оиб} = \frac{\sum_{u=1}^{\text{Н}} Au \ .\text{Н}u}{\sum_{u=1}^{\text{Н}} Aou \ .Hu}$$

$$\sum_{u=1}^{H} Hu = 1$$

Формули 4 и 5

В редица случаи самостоятелното прилагане на комплексния и диференцирания метод не осигурява задоволителни резултати. Такъв е например случаят, когато обобщеният показател не обхваща всички съществени показатели на конкурентоспособността и не дава възможност да се направят изводи за някои от тях. Незадоволителни са и резултатите, когато съвкупността от единичните показатели за конкурентоспособността е достатъчно обширна и анализът на стойностите по всеки показател по диференцирания метод ни лишава от възможността да направим обобщени изводи. Посочените случаи извеждат на преден план комбинирания метод за оценяване на конкурентоспособността. По същество той е основан на съвместното прилагане на диференцирания и комплексния метод. Във връзка с това повечето от единичните показатели се обединяват в групи и за всяка от тях се определя съответният комплексен показател. Разбира се, отделни значими показатели се анализират като единични. По такъв начин оценяването на конкурентоспособността на туристическия продукт се основава на получената съвкупност от комплексни и единични показатели. Туристическите предприятия извършват оценката на конкурентоспособността на продукта чрез набирането, съхраняването и обработването на достоверна, изчерпателна и актуална информация за продукта на предприятията конкуренти. Необходимата за оценката на организационната култура информация се осигурява от различни източници. Това могат да бъдат брошурите, каталозите и други проспектни материали на предприятията конкуренти, вкл. и докладите на техни специалисти, изнесени на конференции, симпозиуми, семинари и други форуми. Източник на информация са и отчетите на служители на предприятието, чиито продукт се

оценява, изпратени под формата на туристи, да ползват хотелиерски, ресторантьорски, както и други услуги на предприятията конкуренти. Други източници са туроператорските и агентските фирми, обслужващи предприятията конкуренти, техните доставчици на оборудване за обзавеждане, на консумативи, храни, напитки и др . Третият подход, за който става дума, комбинираният, представлява съчетание на диференцирания и комплексния методи. При него повечето от единичните показатели се обединяват в групи и за всяка от тях се определя съответният комплексен показател. Разбира се, отделни значими показатели се анализират като единични. По такъв начин оценяването на равнището на качеството се извършва на основата на получената съвкупност от комплексни и единични показатели. Дотук ставаше дума за същността на методите за измерване и оценка на показателите за конкурентоспособност. Не по-малко важно е обаче да се знае какво представляват отделните показатели за конкурентоспособност, какви са техните съдържателни, структурни и функционални характеристики, какви са специфичните особености на тяхната оценка[1].

Представена е комбинацията от методи, които авторът използва при разработването на настоящия труд.

Анкетният метод заема централно място в изследването на настоящия труд. Проучване мнението на потребителите и установяване степента на тяхната удовлетвореност е един от най-често използваните методи в маркетинга на туризма и по своята същност представлява събиране на информация от определена група респонзенти. Методът на анкетното проучване е приложен и по отношение на ръководителите и изпълнителите в хотелиерския бизнес. Събирането на информация е резултат от прилагането на количествени и качествени техники като *наблюдение, анкетиране* и *директна комуникация.*

В резултат на анкетни проучвания и чрез прилагане на *метода на сравнителния анализ* е очертан професионалният профил на хотелиерския служител на база на изследваната ефективност на организационната култура.

Препоръките за бъдещи действия, насочени към усъвършенстване на организационната култура в изследваните хотели, са изведени в резултат на прилагане на

[1] Рибов, М. Управление на конкурентоспособността в туризма. Тракия – М. С., 2003, с. 306 – 358

метода „Значимост – удовлетвореност”, описан от проф. Тасев. За целите на настоящото изследване този метод е модифициран в графическо представяне, при което пространствено се оценява използваемостта на показателя и неговата ефективност в четири квадранта с различно предложение за вземане на решение относно ефективността на хотелската организационна култура. *Анализът „Използваемост – ефективност”* е много прецизен инструмент за определяне на приоритетните показатели за ефективност, по отношение на които хотелът следва да инициира дейности за усъвършенстване на организационната култура. Двата критерия, участващи в анализа, са информираност и информационна осигуреност и обратна връзка. За целта на анализа се съставя *матрица „Използваемост – ефективност”*.

Общонаучните методи, които се използват при анализа и оценката на ефективността на хотелската организационна култура, са *индукцията* и *дедукцията*. На база на дедукцията се прилагат общите принципи за ефективна организационна култура към организационната култура в хотели, намиращи се в България. На база на метода на индукция чрез регионалния пример на тези хотели са изведени изводи за състоянието на организационната култура в хотелиерството в национален мащаб.

От теоретичните методи за анализ в настоящото изследване са включени *системния метод* и *функционално-структурния метод*. Изследваният обект, организационната култура в хотела, се разглежда като съвкупност от елементи, образуващи система (мрежа). Изследването на хотелската организационна култура се осъществява съгласно техните функции и стойности на параметри.

Друг метод за оценка на ефективността на организационната култура в хотела, който присъства в изследването на настоящия труд, е *анализ на обратната връзка* – активна и провокирана. Успешните мениджъри имат стриктна политика за получаване на обратна информация, както от своите служители, така и от своите потребители.

Метод на простата оценка на удовлетвореността- използват се различни видове анкетни карти с въпроси. Данните от всички анкетирани се обработват като се изчисляват оценките на средните стойности на всички анкетирани. По получените оценки удовлетвореността се аранжира по параметри на значимост и удовлетвореност на потребителите.

Анализ на съдържанието (също *контент анализ*) е съвкупност от приложни систематични процедури за обективно определяне на съдържанието в текстов корпус, напр. интервюта или коментари. Техниките се ползват например за интерпретиране на събрана информация от потребителите на даден продукт.

Методът на сравнението позволява да се извършва периодичен или перманентен анализ на изпълнението на поставените пред организацията цели. Той е инструмент на обратната връзка на контролната управленска функция. Обекти на метода са количествените и качествените показатели, степента на съвместимост между организационните действия и нормативните изисквания за целта и др. За успешното му прилагане е необходимо да се спазва условието за съпоставимост на сравняваните величини.

Прилагането на *експертно-аналитичния метод за анализ* на организациите позволява да бъдат анализирани резултатите от дейността на организацията и идентифицирани основните причини, които са повлияли за тяхното постигане. За целта организацията привлича висококвалифицирани специалисти по управление на персонала, които след обстойно изследване на всички компоненти на организацията правят аргументирани предложения до ръководството за промени в системата на управление на системата за организационно поведение, системата за управление на качеството и за останалите елементи на организационната система. За постигането на оптимални резултати от използването на метода е необходимо екипа от експерти да бъде съставен от външни и вътрешни за организацията експерти, между които да се осигурят оптимални условия за комуникация и съвместимост на действията.

Използвайки *метода на функционално-стойностния анализ* е възможно да бъдат избрани такива варианти за изграждане на организационната структура и изпълнение на нейните функции, които да осигурят оптимална ефективност при управлението на персонала, измерена чрез крайните резултати от дейността на организацията.

Методът на *главния компонент* дава възможност за извършване на сравнения между показателите на една организация, с тези на други организации. Чрез него организациите определят своите предимства и недостатъци спрямо останалите

организации в хотелиерството и като цяло собствената си конкурентоспособност. За прилагането му е необходимо да се осигури съпоставимост на методиките за определяне на съответните показатели.

Всеки един от изследваните хотелски организации притежава строго специфични характеристики, които определят отношението на ръководството и персонала към проблемите на организацията и в частност към проблемите на качеството в нея. Обикновено моделът на организационно поведение, използван в дадена организация е в съзвучие с личните характеристики на ръководството. Това е следващия компонент на системата на организационното поведение, който оказва влияние върху възможностите за съвместяване на концепциите за качество с тези на организационното поведение в съответните организации. На тази основа са разработени американска и европейска класификация на ръководителите.

След класифицирането на основните методи, намиращи приложение в анализа и оценката на ефективността на организационната култура в хотелиерството, следва представяне и адаптиране на подходящ теоретичен модел за усъвършенстване на организационната култура в хотелиерска компания. Във връзка с конкретната цел на настоящото изследване, е разработен алгоритъм за анализ, оценка и усъвършенстване на организационната култура в хотелиерството.

3. Моделиране на организационната култура в хотелиерството

Най-опростената дефиниция на култура може да се приеме като: „Основните познания и опит, споделени ценности и убеждения, които управляват поведението на хората в организацията един към друг и тяхното отношение към работата". Важността на оценката и управлението на организационната култура в хотелиерството расте поради все по-голямата необходимост от сливане и моделиране на културите на различни хотелски организации при преструктуриране. Ескалиращата роля на организационната култура се дължи и на увеличената динамика, сложност и непредсказуемост на външната среда, с която се сблъскват хотелските организации. В резултат на адаптацията, отговора на предизвикателствата и промените в заобикалящата среда с времето в хотелските

организации се развива доминантна организационна култура[1]. Така както отделният човек, който се сблъсква със заплахи, несигурност и неопределеност, затвърждава още повече поведението, към което е привикнал, и институциите често отговарят на предизвикателствата с още по-силно затвърждаване на основните си културни ценности[2]. Ето защо усилването на конкуренцията, промените и натискът върху хотелските организации водят до нарастване на важността на организационната култура. Колкото и парадоксално да звучи, това се дължи на факта, че организационната култура прави хотелската организация не само стабилна, но и приспособима. Тя създава стабилност поради това, че споява организацията. Организационната култура укрепва приемствеността и последователността в хотелската организация, като осигурява придържане към ясно определени и съгласувани цели. Тя подпомага и приспособимостта, като осигурява ясно определени принципи, които да бъдат следвани при определяне на стратегиите за справяне с новите обстоятелства. Изясняването на конкурентните предимства и стратегическите цели е необходима предпоставка за приспособимостта на организацията[3]. И двете са изцяло основани на организационната култура. Ето защо измерването на организационната култура е все по-важно поради нуждата от промяна и същевременно от запазване на стабилността в условията на все по-динамичната външна среда. Съществуването на диагностичен метод за определяне на основните културни ценности на организацията допринася значително за постигане на ефективно управление на организацията. Ето защо ключът за определяне на организационната култура е идентифицирането на аспектите на организацията, които отразяват нейните социални репрезентации и ключови ценности.

В научната литература съществува много голямо разнообразие от модели за класифициране и оценка на организационната култура според различни критерии. Всеки от тях подпомага създаването на профил или модел на доминиращия тип култура в дадена организация.

---

[1] Schein, E. H. Op. Cit.; Sathe, V Op. cit

[2] Staw, B., Sandelands, L., Dutton, J. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. Administrative Science Quarterly, 26, pp. 501524;Weik, K. (1994). Small wins: Redefining the scale of social problems. American Psychologist, 39, pp. 4049.

[3] Cameron, K., Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New York: Addison - Wesley, p.32

Една от главните причини да се изказват предположения за измеренията е, че организационната култура е изключително динамична сфера. Тя включва комплекс от неопределена мрежа от фактори, които са вътрешно свързани и претендират за изчерпателност. Следователно при диагностицирането и оценката на организационната култура не е възможно да се включи всеки релевантен фактор. Даден елемент винаги може да се смята за релевантен. Поради тази причина за определянето на важните измерения, които ще са обект на внимание, е необходимо да се използва основна рамка, теоретична основа, която може точно и ясно да изследва ключовите измерения на културата. Разбира се, няма една единствена рамка, която да е изчерпателна, нито дори конкретна рамка, която да се представя за вярна, а други за грешни. По-скоро най-подходящите рамки би трябвало да се основават на емпирични данни и доказателства, да се обхване точно съществуващата реалност (т. е. да бъде валидна), а също така да е възможно тя да интегрира и да организира максимален брой от измервания[1].

Анализът и систематизацията на изследователските търсения за диагностициране на организационна култура показват ясно и отчетливо преобладаването на две основни измерения, по които могат да се диференцират противоположните или конкуриращи се ценностни предпочитания, детерминиращи доминантната култура (вж. фигура 1).

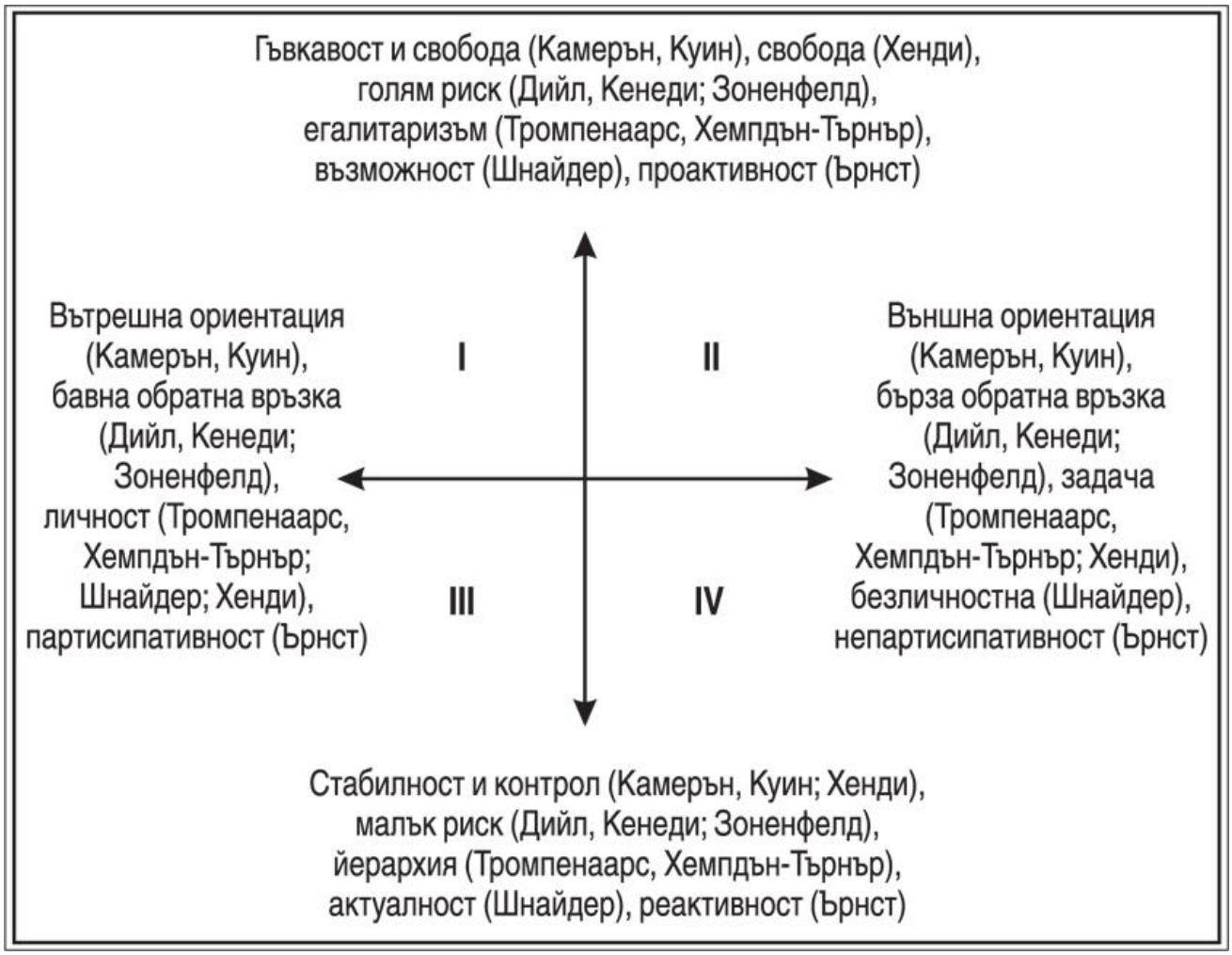
Първата основна зависимост (Гъвкавост срещу Стабилност) противопоставя ценностните предпочитания към свободна изява на компетентностите[2], егалитаризъм в отношенията[3], способности и умения за поемане на премерени рискове (Т. Дийл, А. Кенеди), по-голяма гъвкавост в поведението (К. Камерън, Р. Куин) и проактивност в действията на индивидите (Р. Ърнст) срещу ценностни предпочитания към стабилност и контрол на актуалната ситуация (К. Камерън, Р. Куин), йерархична организация на отношенията (Ф.Тромпенаарс, Ч. Хемпдън Търнър), поемане на малък риск или дори избягването му (Т. Дийл, А. Кенеди) и реактивност в поведението на хората (Р. Ърнст).

---

[1] Prahalad, C., Hamel, G. (1990). The core competency of the corporation. Harvard Business Review, 68, pp. 79 - 93

2 Charles Handy - Thoughts for the Day, 1999

3 Fons Trompenaars, Hampden-Turner, C., Model of National Culture Differences is a Framework for Cross-Cultural Communication applied to General Business and Management



Фигура 10. Измерения на организационната култура

Втората основна зависимост (Вътрешна срещу Външна ориентация) противопоставя ценностните предпочитания към вътрешната среда (К. Камерън, Р. Куин), към взаимоотношенията в екипа или групата (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпдън Търнър), бавната обратна връзка за резултатите (Т. Дийл, А. Кенеди), партисипативност (Р. Ърнст) срещу ценностните предпочитания към външната среда (К. Камерън, Р. Куин), към задачата (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпдън Търнър), бързата обратна връзка за резултатите (Т. Дийл, А. Кенеди) и непартисипативност (Р. Ърнст). Пресичайки тези две зависимости в пространството, се образуват четири клъстера (или квадранта), които оформят доминантните ценностни предпочитания на членовете на организацията по следния начин.

Горният ляв квадрант (I) идентифицира, от една страна, ценности, които подчертават вътрешния фокус, бавната обратна връзка, ориентацията към взаимоотношенията, а от друга страна, гъвкавостта и свободата, поемането на голям риск, възможностите, егалитаризма и проактивното поведение. Долният десен квадрант (IV) идентифицира, от една страна, ценности като външен фокус, бърза обратна връзка, насоченост към задачата, а от друга, стабилност и контрол, малък риск, йерархичност, актуална ситуация и реактивно поведение. Аналогично, горният десен квадрант (II) определя ценности като външен фокус и гъвкавост, докато долният ляв квадрант (III) подчертава ценности с вътрешен фокус и контрол.

Представените на фигура 10 измерения и квадрантите в тях предлагат ясна типологизация както на различните ориентации в организацията, така и на конкуриращите се ценности, характеризиращи човешкото поведение. В съответствие с очертаните квадранти се идентифицират четири типа организационна култура, които най-често се обозначават метафорично.

Т. Дийл и А. Кенеди[1] са едни от първите изследователи, които се опитват да моделират културите в организацията. Въз основа на предложените от тях зависимости скорост на обратната връзка и степен на риска авторите дефинират четири основни типа култури.

Първият тип е наречен силова култура, за която е характерна висока степен на риск и бърза обратна връзка. Тя се определя още като индивидуалистична и характерна до голяма степен за полицията, за развлекателната и рекламната индустрия[2]. Вторият тип се определя от афоризма „Здраво работи, добре се забавлявай". В организации с подобен тип култура се поемат малко рискове, а обратната връзка е достатъчно бърза. Много характерно за нея е работата в екип. Третият тип се характеризира с голяма степен на риск, но бавна обратна връзка и се определя с афоризма „Залагам компанията". Четвъртият тип е културата тип процес, при която степента на риск е малка, а обратната връзка бавна. Тя се определя още като типичен бюрократичен тип[3].

[1] Deal, T., Kennedy, A. (1982). Corporate Culture. New York: Addison Wesley, pp.107 - 129.

[2] Deal, T., Kennedy, A. (2000). The New Corporate Culture. Revitalizing the workplace after the downsizing, mergers and reengineering. London: Texere, pp. 157 - 177.

[3] Deal, T., Kennedy, A. (2000). The New Corporate Culture. Revitalizing the workplace after the downsizing, mergers and reengineering. London: Texere, pp. 157 - 177.

Независимо от размера във всяка организация съществуват субкултури и е възможно да се различават от базисната култура на организацията. У. Шнайдър смята, че могат да се диференцират четири типа базисни култури, или както още ги нарича,начини за успех, за организационно развитие и планиране на промяната: контрол, сътрудничество, компетентност и култивиране[1]. Те служат като организационна рамка за развитието и планирането на промяната. Лидерите, съзнателно или несъзнателно, формират една от тези четири типа базисни култури, основавайки се на личните си истории и тяхната природа, на социализиращия си опит и представите си за успеха на пазара. Така както социализацията, личната история и природата са взаимосвързани, всяка от тези базисни култури може да се представи по следния начин:

- Контрол. Дизайнът и рамката за информацията и знанието за културата на контрола се изграждат около целите на организацията и начините за тяхното постигане. Организация с такъв доминиращ тип култура е характерна за армията, а водещи са мотивите за власт.
- Сътрудничество. Фундаментът в културата на сътрудничеството е връзката между опита на хората и реалността.Тя е по-скоро семейна система и/или спортен екип. Водеща в нея е потребността от привързаност.
- Компетентност. Акцентът в културата на компетентността е върху реализацията на концептуалните цели. Рамката и знанието се изграждат около системата от концептуални цели на организацията. Подобна култура се открива в университетските системи, а водеща е потребността от постижения.
- Култивиране. Фокусът в култивирането е връзката между ценностите и идеалите на организацията и начина, по който те се операционализират. Такава култура напомня религиозна система, а водеща е мотивацията за израстване или самоактуализация[2].

[1] Schneider, W. (1997). Aligning strategy, culture and leadership. In: J. E.Neumann, K. Kellner, & A. Dawson Shepherd, (Eds.), Developing Organisational Consultancy. London: Routledge, pp. 252 - 273.

2 Schneider, W. (1997). Aligning strategy, culture and leadership. In: J. E. Neumann, K. Kellner, & A. Dawson Shepherd, (Eds.), Developing Organisational Consultancy. London: Routledge, p.257.

Културите на сътрудничеството и на контрола са култури на реалността. Тези на култивирането и компетентността са култури на възможностите. Сътрудничеството и култивирането са личностни култури, а контролът и компетентността са безлични. Всяка от тези четири базисни култури е уникална по отношение на елементите на контекста и на процеса. Контролът е актуален и безличен; компетентността се свързва с възможността и също е безлична; култивирането се свързва с възможностите, но е личностна култура; сътрудничеството е личностна култура, но и на актуалността (реалността)[1].

На фундаментално равнище всяка организация фокусира онова, което е актуално, и това, което е възможно. Съдържанието на културата на актуалността се отнася до реално ставащото, до фактите, както и до случилото се в миналото, извършващото се в настоящето и предстоящото за бъдещето, а също така и до това, което може да се види, чуе, докосне или измери. Съдържанието на културата на възможностите се свързва с алтернативите, с това, което може да стане в бъдеще, с идеалите, убежденията, стремежите, нововъведенията, творческите възможности, теоретичните концепции или рамки, подчертава значенията или взаимоотношенията.

Другата фундаментална зависимост, която подчертава организационната култура, е процесът в организацията. Във всяка организация процесът е насочен към личността (междуличностните отношения), или е безличен (към задачата). Процесът в безличната култура представлява системата, политиката и процедурите, формалните правила. Той е научен, обективен, принципен, правно ориентиран и неутрален (по-малко емоционален). Процесът на личностната култура се свързва с виждането за организацията като органична, динамична система на участието, субективна, неформална, открита, насочена към хората и афективна[2].

Много близък до модела на У. Шнайдър за класифициране на корпоративната култура е този на Ф. Тромпенаарс и Ч. Хемпдън Търнър[3]. Те също разграничават четири типа култури, които са подобни. Авторите противопоставят, от една страна, насочеността към личността срещу ориентираност към задачата, а от друга, егалитаризма срещу

---

[1] Пак там, стр.259

2 Пак там, стр. 263

3 Trompenaars, F., Hampden Turner, C. (2000). Riding the Wafes of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey Publishing, pp.142 - 185.

йерархията. Егалитарните култури са наречени инкубатор и ракета носител, а йерархичните са семейната култура и културата от типа Айфелова кула. Личностните култури са семейната и културата от типа инкубатор, а ориентираните към задачата „Айфеловата кула" и „ракетата носител".

Използването на метафората семейство за културата, която е едновременно личностна и ориентирана към взаимоотношенията, но и йерархична, в смисъл че „бащата" на семейството притежава опит и авторитет, по-големи от тези на „децата" и по-специално на по-младите. Резултатът е корпоративна култура на властта (по Ч. Хенди), в която лидерът се възприема като баща,който знае по-добре от подчинените си какво трябва да се направи и какво е добро за тях[1]. Работата в организации с такъв тип култура обикновено е насочена към създаване на атмосфера, подобна на тази в дома.

Ф. Тромпенаарс и Ч. Хемпдън Търнър избират Айфеловата кула в Париж като символ на следващия тип организационна култура, тъй като тя се свързва със стръмната йерархия, съразмерността и стесняването на върха и широката основа, стабилността, твърдостта и здравината. В организации с такъв доминиращ тип култура структурата е много по-важна, отколкото функцията. Йерархията на този тип култура е твърде различна от тази на семейния тип. Всяко по-високо равнище има ясна и недвусмислена функция. Всеки се подчинява на по-висшестоящия ръководител, тъй като това е неговата роля (култура на ролята по Ч. Хенди). Целта на организацията се предава чрез него. Топ-мениджърът в организация с доминираща култура от типа Айфелова кула е не толкова личност, колкото роля. Всяка роля на всяко равнище в йерархията е точно и ясно дефинирана. Промяната в подобни организации е резултат от промяна на правилата. Всяка промяна в целта на организацията трябва да се съпровожда с промяна на официалните задачи на служителите, на процедурите, на описанието на работата и т. н. Поради тази причина културата от типа Айфелова кула не може да се адаптира бързо към бурно променящата се външна среда[2].

Културата от типа ракета носител се различава от „семейството" и „Айфеловата кула" по това, че е егалитарна, но в същото време и безлична и ориентирана към задачата. Последното означава постоянство на всеки служител в неговата стратегия за постигане на

---

[1] Пак там, стр. 158

2 Trompenaars, F., Hampden Turner, C. (2000). Riding the Wafes of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey Publishing, p.168.

поставената цел. Освен това ориентацията към задачата се разбира като работа в екип или по определен проект.Именно това отличава този тип култура от културата на ролята (по Ч. Хенди). Групите или екипите имат свои лидери или координатори, които са отговорни за етапните или крайните срокове,но могат да знаят по-малко от специалистите в отделните области и е необходимо да се отнасят към всички експерти с уважение. Групата е егалитарна, тъй като може да подпомогне даден експерт при промяна на посоката към постигането на целта. Културата от типа ракета носител се среща често при обединения на професионалисти от една област или между различни сфери, например рекламни агенции и др. Всички членове имат определена част от задачата, която трябва да свършат, но крайната цел е обща и зависи от предпочитанията на клиента. Този тип култура несе отличава с привързаност или с взаимна обвързаност. Водеща мотивация е вътрешната, което означава, че членовете на екипа са ентусиазирани, идентифицират се и се стремят към крайния продукт. Личното развитие е константна величина в организации с доминираща култура от типа „ракета носител"[1]. Културата от типа инкубатор се основава на екзистенциалната идея, че организацията е второстепенна (отстъпва място) на изпълнението на отделните хора. Тя е едновременно егалитарна и личностна. Повечето организации с подобен тип култура са малки и иновативни компании, например консултантски и др. Някои изследователи смятат, че това са организациите на бъдещето. Те имат минимални структури и минимална йерархия. Интересното за тях е, че често, ако не и почти винаги действат в среда на интензивна емоционална обвързаност. Понякога обаче тази привързаност е по-малко насочена към хората и повече към целта. Процесът на творчество и иновации носи огромно удоволствие[2].

В крайна сметка типът култура, определен като инкубатор, може да се характеризира като ориентиран към реализацията на индивида, семейният тип култура към личността, Айфеловата кула към ролите, а ракетата носител към проектите.

Робърт Куин и неговите колеги класифицират по подобен начин корпоративната култура[3]. Изследователите очертават две основни измерения: *гъвкавост* срещу *контрол* и

---

[1] Пак там, стр.172

[2] Пак там, стр. 176

[3] Quinn, R., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R. (1990). The Evolution of Management Models: A New Approach. In: Becoming a Master Manager: A Competency Framework. New York: John Wiley & Sons, pp. 15 - 47.

вътрешна срещу външна ориентация. Гъвкавостта се свързва с *новаторството, динамиката и поемането на рисковете*, които са характерни за груповата и адхократичната култура. Контролът се отнася до бюрократичния и пазарния тип култура. От друга страна, насочеността навътре е характерна за клановата и бюрократичната култура, а насочеността навън за адхократичната и пазарната култура. В следващи разработки Р. Куин съвместно с К. Камеръ[1] представят **усъвършенстван модел** на типовете организационна култура.

Изследователският подход на К. Камеръ и Р. Куин за диагностициране на доминиращия тип организационна култура е евристичен, защото е ориентиран към регистриране на доминиращите ценностни предпочитания и културни практики чрез под разбиращата се скрита структура на основните измерения на психологическия прототип. Определянето на културата чрез конкуриращите се ценности в техния теоретичен модел се засича с основната организационна рамка, която хората използват при получаването, тълкуването и правенето на изводи за информацията[2]. От друга страна, К. Камеръ и Р. Куин[3] смятат, че използваната от тях методиката, е уникална поради способността й да идентифицира силата, съответствието и типа на дадена организационна култура. За основа на разработения от тях въпросник служат шест измерения:

- доминиращи характеристики на организацията, или каква е организацията като цяло;
- лидерски стил и подход, които са основни за организацията;
- управление на служителите и работната среда;
- организационна спойка, или свързващите механизми, които обединяват организацията;
- стратегически цели;

1 Cameron, K., Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New York: Addison Wesley, p. 87

[2] Cameron, K., Ettington, D. (1998). The Conceptual Foundations of Organizational Culture. Higher Education: Handbook of Theory and Research, New York: Agathon, pp. 356 - 396

[3] Cameron, K., Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New York: Addison Wesley.

- критерии за успех, които определят какво е победа и какво се възнаграждава и празнува.

Взети заедно, тези съдържателни измерения отразяват основните културни ценности и скрити предположения за това, как функционира организацията[1].

Въз основа на общия културен профил на дадена организация може лесно да се определи доколко една или повече култури са доминиращи в нея. Свързаните с шестте характеристики културни профили улесняват определянето на типа организационна култура. Както бе подчертано в предходния анализ, К. Камерън и Р. Куин разглеждат четири типа култура. Клановата култура е представена на фигура 1 (горен ляв квадрант I) и името й подсказва или напомня семеен тип организация. Типични са работните екипи, програмите за привързаност (ангажираност) на служителите, наградите и поощренията в подобни организации се получават от целия екип на базата на груповите постижения. Базисните предпоставки в груповата (тип семейна) култура включват идеята, че средата може да се управлява чрез работа в екипи, развитие на служителите и възприемане на клиентите като партньори. Главна задача на управлението е да даде възможност на служителите и да ги улесни при проявяването на качества като лоялност, привързаност и желание за участие. В организации с такъв тип култура хората споделят много помежду си и се чувстват като голямо семейство. Лидерите се възприемат като съветници и дори като родители. Традицията и лоялността гарантират целостта на организацията, а привързаността към нея е силна. В дългосрочен план се разчита на ползата от индивидуалното развитие и участието в екипи, функциониращи на базата на силното семейство. Успехът се дефинира чрез климата вътре в организацията и загрижеността за хората в нея[2].

Вторият тип култура авторите определят като адхократична. За нея са характерни базисни предпоставки, определящи новаторските инициативи като ключ към успеха. Организации с такава култура развиват предимно дейности, свързани с производство на нови продукти или услуги. Главната задача на управлението е да развива и да насърчава творчеството, предприемачеството и поемането на рискове. Гъвкавостта и адаптивността

[1] Cameron, K., Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New York: Addison Wesley.

[2] Пак там, стр. 38

са необходими качества за организациите с такъв тип доминираща култура, тъй като те обикновено се намират в ситуация, в която несигурността (неопределеността), липсата на яснота и информационното претоварване са типични елементи. В такива организации властта преминава от един човек към друг или от една работна група към друга в зависимост от решавания в момента проблем. Понякога адхократичната култура съществува като под единица в по-голяма организация с друг тип доминантна култура. Адхократичната организационна култура създава динамично работно място, свързано с предприемаческа и творческа дейност. Ефективният лидер е създател на визията на организацията, новатор, ориентиран към поемането на рискове. Експериментирането и иновациите поддържат целостта на организацията. В дългосрочен план тя се стреми към бързо разрастване и усвояване на нови ресурси. Успехът зависи от разработването на уникални и оригинални продукти и услуги[1].

Третият тип култура се отнася до организации, които сами по себе си функционират като пазар. Те са ориентирани към външната среда и се съсредоточават върху сделките предимно с външни за организацията снабдители, клиенти, изпълнители и т.н. Пазарната култура функционира главно чрез икономическите пазарни механизми и паричната размяна. Фокусът върху осъществяването на сделки превръща конкурентоспособността в предимство. Конкурентоспособността и производителността са основните ценности в организации с такъв тип преобладаваща култура, която се постига чрез подчертаване на външното позициониране и контрол. Базисните предпоставки в организации с пазарна култура са свързани с възприемането на враждебността на средата, избирателността и предпочитанията на потребителите. Главната задача на управлението е да води организацията към производителност, резултати и печалба. Лидерите са твърди и взискателни, ориентирани към конкуренцията. Успехът и победата са това, което поддържа целостта на организацията. В дългосрочен план такива компании са насочени към конкурентните дейности и постигане на организационните цели[2]

[1] Cameron, K., Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New York: Addison Wesley, p. 38

[2] Cameron, K., Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New York: Addison Wesley, p. 35

Четвъртият тип култура е йерархичната, която се характеризира с формална и строго структурирана ситуация на работното място. Съществуват стандартизирани правила и процедури,които ръководят служителите в дейността им. Системата за контрол е засилена и ключовите ценности са свързани с поддържането на ефективност, надеждна, бърза и гладко протичаща производствена дейност. Ефективните лидери са добри координатори и организатори. Поддържането на гладкото функциониране на организацията е от изключително значение. В дългосрочен план организацията е насочена към стабилност, предсказуемост и ефективност. Формалните правила и политики са това, което поддържа целостта на организацията[1].

Систематичното управление на усилието за културна промяна се базира върху т.нар. рамка на конкурентните ценности и на презумпцията, че ключовите зависимости на организационната култура могат да се оценят чрез проучване и мониторинг. Фигура 2 идентифицира четири типа организационни култури – група (семейство), адхокрация, йерархия и пазар. На тази основа се определят ценностните ориентации, лидерските стилове, свързващите механизми и стратегическите насоки в модела.

Противопоставят се гъвкавост – стабилност, от една страна, и от друга вътрешна – външна ориентация. Първото измерение диференцира ценностни нагласи от динамизъм и висока степен на несигурност към стабилност и устойчивост. Второто измерване идентифицира ценности, които се основават на вътрешната ориентация и интеграция, както и такива, които се базират на външен фокус, диференциация и конкуренция.

[1] Пак там, p.38

Гъвкавост

Тип: група (семейство) Ценности: Съпричастност, ангажираност, работа в екип; Лидерски стил: Ментор, гарант; Свързващи механизми: лоялност, традиции; Стратегически насоки (приоритети): Развитие на човешките ресурси	**Тип: Адхокрация** Ценности: Творчество, адаптивност, предприемчивост, динамичност; Лидерски стил: Предприемач, новатор; Свързващи механизми: гъвкавост, риск; Стратегически насоки (приоритети): Новаторство, растеж
Външна	**Вътрешна**
Ориентация **Тип: Йерархия** Ценности: Правила и разпоредби, еднообразие, ефикасност; Лидерски стил: Координатор, администратор; Свързващи механизми: правила, политика и процедури; Стратегически насоки (приоритети): Стабилност, предсказуемост, прозрачни действия;	**Ориентация** **Тип: Пазар** Ценности: конкурентоспособност, постигане на целите, връзка със средата; Лидерски стил: Ориентиран към резултатите; Свързващи механизми: цели, производство, конкуренция Стратегически насоки (приоритети): Конкурентоспособност и лидерство на пазара

Стабилност

Фигура 11 Модел на културно съответствие за организациите

При този модел управлението на културните промени се представя в пет-стъпков процес:

- Мениджърският екип изгражда културен профил и постига консенсус по отношение на съществуващата организационна култура;
- Преустройствените лидери проектират новите културни спецификации, които трябва да се развият, за да се постигнат по-високи резултати;
- Двата профила, съществуващата и предпочитаната култура, се сравняват, за да се идентифицират несъответствията;
- Определя се специфичния обхват на промяната, т.е. набора от конкретни дейности;
- Въвеждат се новите практики и се осъществява модела за културна промяна;

Основната цел е да се систематизира и рационализира управленския процес. В противен случай културната промяна е следствие от инерцията на развитието и външната среда.

Друг критичен въпрос е *идентифицирането на културни лостове* – социални механизми, чрез които лидерите могат да влияят върху груповото поведение. Един от начините за управление на културите е внимателния избор на кандидатите в процеса на подбор, като в организацията се назначават на работа индивиди с относително устойчиви ценностни ориентации. Бизнес-организациите използват различни техники, като интервюта и стандартизирани психологически тестове. Усилията се насочват към избора на сътрудници, които да отговарят на предизвикателствата на новото време и да осъществяват организационната трансформация чрез иновативни подходи. Инструментариумът или т.нар. батерия от тестове създава предпоставки да се подбират личности с нагласи и ценности, необходими за успешна професионална реализация в условията на глобализация и перманентна промяна.

Социализацията или адаптирането към нова непозната среда е друг културен лост, който организациите прилагат в процеса на въвеждане на новите служители. Тактиките, които се използват в реалната практика се класифицират според няколко измервания[1]. В някои случаи членовете се социализират в групи, в други – индивидуално.

[1] Peterson, Cameron, Enhancing organizational performance, NY, 1998, p. 79

Неформалното адаптиране се осъществява в нормален работен процес, като ново-постъпилите извършват набора от дейности (в зависимост от длъжността) с фиксирана последователност, разпределени във времето. Формалната социализация се базира на специална програма, при която новите членове се въвеждат в ценностите и културата на организацията индивидуално. Функционалността на организационното съвършенство се поддържа чрез съществуващите идентичности, умения, нагласи и практики. Някои компании използват по-гъвкави техники, които стимулират ново-постъпилите да развият новаторска ролева ориентация на основата на минимални културни предписания. По този начин тактиката на въвеждане е неинституционализирана, което създава предпоставки да се развият нови културни форми.

В процеса на социализация *общуването* играе важна роля. То е средство, което влияе върху идентификацията на новите членове с организацията, развиване на съпричастност към фирмените цели и чувството за компетентност.

Важен практически въпрос за мениджмънта е управлението на субкултурите, така че техните ценности и цели да са в съответствие с общата организационна култура[1]. В противен случай те деактивират фирмените практики и поведение в посока противоположна на съществуващата политика. Непосредственият резултат е противопоставяне на организационните стратегии за реализиране на дългосрочните цели.

Друг фундамент са *програмите за обучение.* Тъй като целево-адаптивните организации постигат по-високи резултати, често се създава илюзията, че те са по-лесни за управление. За съжаление това не е вярно. Промените в организационната структура обикновено водят до нови (разширени, обогатени, по-комплексни, различни) роли за всеки служител. Това изисква развиване на допълнителни многофункционални умения чрез обучение. Съвършените организации изразходват три пъти повече време за тренинги, отколкото старите, традиционни системи[2]. Те активно мотивират индивидите да развиват нови перспективи, знания и умения, така че да се справят с постоянно променящата се работна среда.

[1] Peterson, Cameron, Enhancing organizational performance, NY, 1998, p. 82

[2] Allen, R., Principles of high performance, The center for organizational design, Inc., 2000, p. 115

Бързите методи, които намаляват обучението водят до дълги адаптационни периоди, високо текучество и слаби резултати. Подобни трудности могат да се избегнат с разработването на институционална програма, която включва тренинги за придобиване на професионални умения и навици, делово общуване, водене на преговори и разрешаване на междуличностни конфликти.

Управлението на културните промени изисква адекватни ресурси (финансови, материални, човешки, информационни). Те дават възможност на преустройствените лидери да се фокусират върху дългосрочните подобрения чрез проекти, а не върху рутинните дейности.

Възприемането на новите работни роли се свързва с индивидуалната нужда от информация[1]. Тя рационализира поведението на служителите. Недостатъци при препроектирането на информационните системи могат да доведат до връщане към традиционните работни навици. Това обикновено е област на предизвикателство за управленско творчество и желание за поемане на рискове. Съпричастността и сигурността на служителите не могат да се гарантират, ако липсва информация по отношение на политиката и целите. Трансформационната промяна изисква редефиниране на обхвата на дейностите в условията на информационна осигуреност.

Управлението на външната среда е един от критичните въпроси на организационната трансформация. Много организации често предприемат вътрешни промени без да оценят тяхното отражение върху външната среда. Това е критично за организационния успех и друг симптом на вътрешното късогледство (управленски модел на поведение, при който усилията се насочват изключително върху усъвършенстване на вътрешните процеси, като се игнорират сигналите от външната среда). Новата стратегия, очаквания и методи на работа трябва да се съгласуват с ключовите външни групи (субконтрактори и клиенти). В противен случай липсата на поддръжка и въвеждането на прекален контрол водят до прекратяване на проекта. Дори ако усилията за промяна са успешни, неадекватното управление на външната среда е естествена бариера за бъдещото разпространение на добрата практика и потенциалните ползи за организацията или обществото. Независимо от високите резултати субконтракторите и клиентите няма да приемат новите ценности и

[1] Allen, R., Principles of high performance, The center for organizational design, Inc., 2000, p. 117

нагласи следствие на културния шок, причинен от промените и ниската степен на информираност на външните групи.

Много проекти за организационна трансформация не успяват и заради така наречения **синдром на тестване на клетките**[1]. Ситуация, в която ръководството не инициира *цялостна стратегия* за промяна, а се фокусира върху група или подсистема (т.нар. тестова клетка), за да се убеди в ефективността на предприетите действия. Ако резултатите са положителни промяната обхваща и другите части. Ако ли не, процесът се блокира. Тестовите клетки могат да бъдат полезни, ако лидерите са съпричастни към промяната и са убедени в успеха на експеримента.

Управлението на тези критични въпроси крие в себе си огромно предизвикателство. Идентифицираните културни лостове логически допълват трансформационния модел. Те са средството, чрез което се постигат високи (устойчиви) икономически резултати. В противен случай съществуват много гравитационни сили и динамики, които могат да върнат нещата в изходно положение. Управлението на културните промени е това което превръща теорията в реалност.

Представените типологии на организационната култура по своята същност са твърде близки помежду си, но диференцират и поставят акцент върху различни измерения на организационната култура. В таблица 1 са систематизирани измеренията и типовете организационна култура според различните изследователи.

Както се вижда, повечето изследователи смятат, че ориентацията към гъвкавост и проактивното поведение на служителите, свободната изява и стимулирането на инициативността, съчетано с ориентацията към външната среда и задачата, детерминират такъв тип организационна култура, която може да се определи като иновативна или като култура, даваща възможност за максимална изява на личностните компетентности и умения. Т. Дийл и А. Кенеди определят метафорично този тип организационна култура като силова, а К. Камерън и Р. Куин я наричат адхократична. Подобен тип организационна култура предполага търсене на възможности в турбулентната външна среда на организацията за предлагане на нововъведения, на нов тип продукти и услуги и заемане на

[1] R. Beckhard and R.T. Harris, Organizational transitions: Managing complex change, 2nd ed., Addison - Wesley, 1997, p. 77

нови ниши в пазарното пространство. От друга страна, гъвкавостта и свободната изява на компетентностите в съчетание с вътрешната ориентация, насочеността към взаимоотношенията и бавната обратна връзка определят тип култура, която в най-голяма степен напомня за патриархалния тип семейство. Именно в този смисъл и повечето изследователи я определят метафорично като групова (семеен тип) или като инкубатор, тъй като основният акцент е върху поддържането на взаимоотношенията. Разрешаването на противоречието между ценностните предпочитания към стабилност и контрол, поддържането на йерархичните отношения в организацията и реактивността в поведението на сътрудниците, а дори и избягването на риска, от една страна, и, от друга, ценностните предпочитания към външната среда, ориентацията към задачата и резултатите, а също и към бързата обратна връзка детерминират специфичен тип организационна култура.

Таблица 2. Обобщение на типовете култури при различните изследователи

Година	Автор	Измерения и Типове култури		Метафори
1982	Т. Дийл и А. Кенеди	Голям срещу малък риск. Бърза срещу бавна обратна връзка.	Висока степен на риск и бърза обратна връзка	силова
			Висока степен на риск и бавна обратна връзка	„заложи компанията„
			Ниска степен на риск и бърза обратна връзка	„здраво работи, здраво се забавлявай„
			Ниска степен на риск и бавна обратна връзка	култура тип процес
1988	Дж. Зоненфелд	Голям срещу малък риск. Бърза срещу бавна обратна връзка.	Голям риск с бърза обратна връзка	бейзболен отбор
			Голям риск с бавна обратна връзка	клубна
			Малък риск с бърза обратна връзка	академия
			Малък риск с бавна обратна връзка	крепост
1993	Ч. Хенди	Свобода срещу контрол. Насоченост към задачата срещу насоченост към хората.	Контрол с насоченост към задачата	култура на властта
			Контрол с насоченост към хората	култура на ролята
			Свобода с насоченост към задачата	култура на задачата
			Свобода с насоченост към хората	култура на личността
1994	У. Шнайдър	Актуалност срещу възможност. Личностна срещу безлична ориентация.	Актуалност с безлична	контрол
			Актуалност с личностна	сътрудничество
			Възможност с личностна	култивиране
			Възможност с безлична	компетентност
1997	Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпдън-Търнър	Егалитарност срещу йерархия. Ориентация към личността и срещу ориентациякъм задачата.	Егалитарност с ориентация към задачата	ракета носител
			Егалитарност с ориентация към личността	инкубатор
			Йерархия с ориентация към задачата	айфелова кула
			Йерархия с ориентация към личността	семейна
1999	К. Камерън и Р. Куин	Гъвкавост и свобода срещу стабилност и контрол. Вътрешна ориентация срещу външна ориентация.	Гъвкавост с външна ориентация	адхократична
			Гъвкавост с вътрешна ориентация	клановa
			Йерархия с външна ориентация	пазарна
			Йерархия с вътрешна ориентация	йерархична

Изследователите са почти единни в мнението си, че съгласуването на тези противоречиви ценностни ориентации определят специфичния пазарен тип организационна култура. Този тип доминантна култура се стреми в най-голяма степен да отговори на предизвикателствата на непрекъснато променящата се външна среда за успешно справяне с конкуренцията. Ориентацията към поддържането на взаимоотношенията във вътрешната среда на организацията и техния контрол, стремежът към стабилност, съчетан с избягването на риск и поддържане на бавна обратна връзка с външната среда, детерминират тип организационна култура, сполучливо определен от К. Камерън и Р. Куин като йерархична,култура на процеса (Т. Дийл, А. Кенеди), култура на ролята (Ч.Хенди). Този вид организационна култура до голяма степен съответства на типичната бюрократична организация. Ф. Тромпенаарс и Ч. Хемпдън Търнър разглеждат структурата на взаимоотношенията във вътрешната среда на организацията като наподобяващи тези в патриархалното семейство.

Независимо от различията в наименованията на отделните типове организационна култура и използваните метафори, в описанието на основните зависимости на конкуриращите се ценности се наблюдава голямо сходство. В този смисъл остава открит въпросът за изследването и диагностицирането на доминиращите ценностни предпочитания в организационната култура както на макро, така и на микро-равнище. Можем напълно да се съгласим с виждането на всички изследователи, че предложените от тях типове култури не съществуват в идеален вид в организациите, но въпреки това ясно и отчетливо се наблюдават доминантни ориентации, които в определен период от време са водещи в поведението на отделните хора, групи или екипи, както и на организацията като цяло.

Изводи и препоръки

Организационната култура в хотелиерството е дълбоко вкоренена и трудна за промяна, но лидерите могат да повлияят или насочат организационната култура. Този процес не е лесен, нито може да се постигне бързо, но лидерите имат влияние на културата. Понякога най-простото нещо, което се подчертава или измерва, с течение на времето може да има влияние върху организационната култура.

При моделирането е важно да се избере подходящ метод, който да позволи намирането на оптимално решение или да достави полезна информация, за да се подпомогне вземането на такова решение.

Устойчивата хотелска организация се характеризира с предсказуемост и контрол. Структурата, установените практики, организационна култура и политика са средствата, чрез които се минимизира несигурността на средата. Членовете на хотелската организация са съпричастни към стратегическите фирмени цели. Те са точно и ясно формулирани. Налице е консенсус по отношение на ролите и отговорностите, които са предварително дефинирани. Основният фокус е върху перфектността на изпълнение на рутинните дейности и осигуряване на ефикасност, чрез устойчива хотелска организационна структура. Вътрешната среда се характеризира с висока степен на стабилност. Конфронтацията и конфликтите не се толерират от системата. Продуктивността е по-приоритетна за хотелската организация от рисковото мислене и иновациите. Хотелският бизнес се движи по предварително дефинирани правила и процедури. Всички средства са насочени към поддържане на статуквото.

Изследването в настоящата дисертация е извършено между 122 хотела в от цялата страна. Фокуса е върху хотели с категоризация от 3 до 5 звезди, като са изследвани хотели във всеки областен град, както и във всички български курорти, планински, морски, спа и исторически центрове. Изследването отне около 10 месеца през 2015 година, като бе направено лично от мен, като беше договорено с мениджмънта на хотелите. За целта пуснах запитване към над 300 хотела и изработихме тези, които изразиха съгласие. За целта конструирах анкета от 150 въпроса, които ще доведат до формулирането на извадка за измерване нивото на развитие на организационната култура в хотелиерството.

Този подход е избран, за да може да се обхване локалната специфика на хотелските единици, влиянието на инвестициите върху сектора, да се гарантира изчерпателното изследване на проявата на организационна култура във всички нива на хотелската структура и хомогенността на проявата на организационна култура между членовете на организацията.

Посредством така направения анализ ще бъде направена оценка на организационната култура в хотелиерството в България, след като средния резултат от така извършеното изследване се сравни с еталон на идеален модел на организационна

култура. Целта на този подход е да се даде възможност на всяка организация да направи оценка, чрез, която да установи проблемните елементи и да направи опит за корекция с цел постигане на конкурентно предимство.

ГЛАВА ТРЕТА

Приложни въпроси на управлението на организационната култура в хотелиерството

Съществуват три основни компонента в по отношение на прилагането на управление организационната култура - диагностика, интервенции за развитие и поддържане на организационната култура. Управлението на организационната култура в хотелиерството е непрекъснат интерактивен процес, който се основава на данни от изучаването на действията; базира се на опита и преживяванията на участниците; форма и резултат е на приложните поведенчески и организационни науки; състои се от нормативно-преобразователна стратегия на организационната промяна; използва системния подход и поставя ударението върху екипната работа. Това е процес на планирана организационна промяна.

Прилагането на всеки конкретен модел организационна култура изисква внимание към три основни операции: Организационна диагностика, включваща непрекъснато събиране на системни данни с фокус върху цялата система и нейните подсистеми и процеси. Дейности за развитие и усъвършенстване на организационната култура в хотелиерството, включително всички дейности на консултантите и членовете на ръководството, проектирани за подобряването на функционирането на организацията. Поддържане и оптимизиране на процеса на организационната култура включва дейностите, ориентирани към възпроизводството, корекцията и управлението на организационната култура в хотелиерството сама по себе си. Етапите на успешното реализиране на модела за усъвършенстване на организационна култура са: възприемане и определяне на организационните проблеми на организационната култура в хотелиерството от ключовите ръководители и фирмени сътрудници; привличане на външни експерти и консултанти по организационно поведение и организационна култура; ангажиране на фирменото ръководство в създаването на организационна система за изграждане и реализация на програми и модели за организационна култура в хотелиерството; създаване на специализирани работни екипи с участието на формалните ръководители, външните консултанти и експерти и вътрешнофирмените "агенти" на промяната; създаване на модел за непрекъсната диагностика на организационната култура

и програма за оценяване на ефективността на управленческите и консултантски методи в организационните процеси; осигуряване на предпоставки за реализация на модел за организационна култура в хотелиерството и прилагането на програмата за фирмено развитие; въвличане на целия персонал и всички човешки ресурси в прилагането на на модела за организационна култура в хотелиерството; непрекъснато наблюдение и оценяване на процесите на промяна, стабилизиране на ново-образованията и оптимизация на самия процес на формиране и развитие на организационната култура в хотелиерството.

Стратегическото планиране като компонент от програмите за организационно развитие е един от управленческите процеси, в които е заложен огромен потенциал за стимулиране на организационните системи за промяна и усъвършенстване. За да има положителни резултати, стратегическото планиране следва да инициира и поддържа процесите на интензивно учене в цялата организация по начини, които позволяват да се реализират системни изменения в структурата и функционирането на организацията. Интензивното учене е факторът, който позволява на организациите да придобият нов модус на съществуване - модусът на непрекъснато развиващата се отворена система с вградени ефективни механизми за изпреварваща само-организация и самоопределение.

Прилагането и развитието на модели за организационна култура в хотелиерството изисква готовност за реализация на промени в системата на управление в хотелиерството, които от своя страна предполагат умения да се инициира и осъществява нещо, което не е правено до този момент. Нужни са нови структури, процедури, умения и нагласи. Обучението е първостепенна предпоставка за развитие на организационната култура. Мениджърът - специалист по организационно развитие постоянно работи в система за реализация на планирани процеси на промяна в организационната култура. За да подкрепи тези процеси в дадена организация, той трябва на подпомогне процесите на интензивно обучение на индивидуално, групово и организационно (системно) равнище. Това изискване налага ориентацията на мениджъра към ценности като открита комуникация, съвместно вземане на решения, развитие на персонала, тотално организационно качество, висока удовлетвореност от организационния живот, доколкото техния избор може да насочи и ускори процесите на организационно развитие и системна промяна на организационната култура в хотелиерството.

В рамките на процеса на промяна на организационната култура се наблюдават най-общо два вида изменения:

Частични изменения. Когато процесите на обучение в дадена организация водят до резултати, които са планирани като очаквани, желани и осъществими, се наблюдава реализация на частични изменения от първи род. Този род промени в системата обезпечават нарастване и усъвършенстване в рамките на установени качествени параметри и имат предимно количествени измерения. Това означава, че обучението, необходимо за осъществяването и закрепването на подобни промени протича в рамките на постоянен набор от допускания, т.е. в една и съща ситуация на организационното съществуване. Когато тази ситуация е функционална и позволява да се постигат желаните и планирани резултати, промяната от първи род е адекватна цел на програмите за планирано организационно развитие и развитие на организационната култура в хотелиерството.

Системни трансформации. Измененията от втори род предполагат преход от едно качествено състояние на системата към друго качествено състояние на системата. Това означава, че се търсят решения в рамките на нова система от основни допускания,т.е. цели се системна трансформация, а не оптимизация в рамките на установени качествени параметри. Съществото при системната трансформация е, че развитието на организацията и организационната култура се реализира чрез изменение на системните граници. Осъществяването на системни трансформации предполага разрушаване на мисловните и поведенчески стереотипи на действащата организационна култура. На това равнище на промени хотелската организация се нуждае от обучения за възприятие и комуникация относно начините на възприятие и комуникация,т.е. от мета-умения за креативно обучение и комуникация. Формирането им изисква интензивен процес на обучение и системно ориентиран тренинг.

1. Анализ и оценка на управлението на организационната култура в реални условия на конкретни хотели

Повишаването ефективността на хотелската организация обикновено се концентрира върху усъвършенстването на организационната структура, на системата за контрол и управление, на стратегическото планиране, на подобряването на производствените процеси в хотелиерството, на системата за заплащане на служителите в хотела, на работата с клиентите и доставчиците. Разбира се, всички тези направления на организационно подобрение са логични и важни, но всички те намират своята реализация чрез конкретни служители с техните ценности, убеждения, очаквания, лични цели съгласно писаните и неписаните правила за действие в хотела, т.е. съгласно организационната култура. Значимостта на организационната култура като един от основните фактори за ефективност и като предпоставка за икономически просперитет превръща нейното задълбочено изучаване в един от най-актуалните въпроси на управленската наука и практика в последните години. Организационната култура е критичен фактор за дейността на организацията и нейното усъвършенстване е актуален проблем.

Анализът и оценка на управлението на организационната култура в реални условия на конкретни хотели се основава на създаването на определена функция. Критериите и показателите, както и методите, необходими за тяхното измерване спомагат разработването на такава функция.

Първи етап от методиката за анализ и оценка на управлението на организационната култура в реални условия на конкретни хотели е свързан с формулирането на изследователската цел. Основната цел на изследването е да се усъвършенства организационната култура в хотелиерството. За постигането на тази цел е необходимо да бъдат изпълнени следните изследователски подцели: определяне теоретичната рамка на организационната култура в хотелиерството; разработването критерии за анализ и оценка на организационната култура в хотелиерството; предлагане методи за усъвършенстване на организационна култура в хотелиерството; моделиране усъвършенстването на организационната култура в хотелиерството; извършване анализ и оценка на усъвършенстването на организационната култура в реални условия на конкретни хотели

от представителна извадка; Да се разработи модел за управление на организационната култура в изследваните хотели;

Втори етап включва идентифицирането на участниците в изследването. Определят се от социалните групи и субекти, които участват в изследването и осигуряват необходимата информация. Най-точна оценка биха дали мениджърите, които биха могли да имат две гледни точки. Те могат да оценяват организационната култура като ръководители по отношение на служителите си и като част от ръководния състав на хотела. Изпълнителите, биха могли да оценят организационната култура по между си, както и между тях и ръководителите си и между тях и контрагентите и доставчиците, както и особено важно и с клиентите.

Изследването се фокусира върху проявата и моделирането на организационната култура в отношенията „Ръководител – Ръководител", „Ръководител – Изпълнител", „Изпълнител – Изпълнител", „ Изпълнител – Клиенти" и „ Изпълнител – Контрагенти". Необходимо е организационната култура в хотелиерството да се изследва многоаспектно, тъй като всички тези отношения, обуславят вида и качеството на крайния хотелски продукт, гарантират неговото обезпечаване и реализация.

След като са посочени участниците в изследването е необходимо да се определи равнище на извършване на изследването. Изследването предполага да се проведе на територията на Република България, което изчерпва напълно разнообразието от Хотелски продукти и услуги. Включват се морски и планински курорти, спа и уелнес курорти, хотели, които обслужват интереса към, бизнес туризма, ски туризма, еко-туризма, културно, познавателния и поклоннически туризъм и много други. Данни от Националния Статистически Институт сочат, че на територията на Република България към края на 2015 година, броят на местата за настаняване е 2953. Според данни от електронния справочник са хотелите в България, броят им е 2464. Изследването е насочено към, три-, четири- и пет-звездни хотели. Също така по отношение на контрагентите, е необходимо да се изследват отношенията с туристическите агенции и туроператорите, както и доставчиците на външни по отношение на хотела стоки и услуги.

Следващия етап е разработването на система от критерии и показатели за управление на усъвършенстването на организационната култура в хотелиерството. Този етап представлява една от големите предизвикателства при изготвянето на методика на изследването.

1. Анализ и оценка на организационната култура в реални условия на конкретни хотели

За целта на изследването е създаден анкета, представена в Приложение 1, състояща се от 7 (седем) части, 42 (четиридесет и два) основни въпроса и 144 (сто четиридесет и четири) детайлни въпроса. Изследването е проведено между 122 (сто двадесет и два) 3- ,4- и 5-звездни хотела, във всичките 28 (двадесет и осем) области на България, като обхваща хотелите в областните градове и курортните центрове.

По отношение на собствеността[1] на хотелските единици, резултатите са много разнообразни, като преобладават хотелите със смесена с преобладаващо българско участие собственост. Те обикновено са акционерни дружества. Почти същия резултат има и изцяло чуждите хотели с еднонационална собственост. Интерес за изследването представлява собствеността на хотела, от гледна точка на влиянието на акционерите върху организационната култура на хотела, в зависимост от националността си. В този смисъл, изцяло български са едва 14% от изследваните хотели. Този фактор има коефициент на значимост 1%.

Вид	**Собственост на хотелската единица:**
Изцяло българска	17
Изцяло чужда многонационална	12
Изцяло чужда-еднонационална	27
Смесена с преобладаващо българско участие	39
Смесена с преобладаващо чуждо участие	26
Общо	**121**

Табл. 1. Собственост на хотелска единица

[1] Табл. 1; Фиг. 12 – Приложение 2

Йерархичните нива[1] в мнозинството от изследваните хотели са три, в 13% от хотелите са 2, като това се среща предимно в три-звездните хотели и в 13% са 4. Това оказва влияние по отношение на организационната култура във връзка с обмена и наслагването, както и значимостта на ценностите, вярванията и нормите и колко те са хомогенни в дадена хотелска единица. Съобразно този фактор, резултат от настоящето изследване показва, сравнително добра хомогенност, като при тази йерархия може да се определи, като 50%. При плоска структура е заложена 100% хомогенност, а при 5 нива на йерархия 0%. Този фактор има коефициент на значимост 1%.

Нива	**Брой йерархични нива:**
2	16
3	90
4	15
Общо	**121**

Табл. 2. Брой йерархични нива

За изследването интерес представлява и общия брой хотелски единици[2], включени в хотелския комплекс, тъй като организационната култура се влияе и от мащаба на организацията и от националното представителство. Едва 4% от изследваните хотели са част от интернационални вериги, 42% представляват хотелски комплекси състоящи се от 3 хотелски единици и 46% са единични хотели. Този фактор има коефициент на значимост 1%.

[1] Табл. 2; Фиг. 13– Приложение 2

[2] Табл. 3; Фиг. 14– Приложение 2

Брой	Общ брой на хотелските единици включени в хотелския комплекс:
1	56
2	10
3	51
39	1
95	1
125	1
130	1
Общо	**121**

Табл. 3. Общ брой хотелски единици, включени в хотелския комплекс

По отношение на вида на хотела[1] 100% от изследваните хотели са частна структура. Организационната култура е гарантирано, че се проявява при наличие на конкурентост на човешките ресурси. Този фактор има коефициент на значимост 0.5%.

Вид: 100%	**Частна структура**

Табл. 4. Вид структура

Целта за изследване на правния статут[2] на хотелите е изследвана от гледна точка на влиянието върху организационната култура. Впечатление създава, че мнозинството от хотелите са акционерни дружества, в това число и еднолични акционерни дружества. Следователно, конкурентоспособността им зависи пряко от икономическите резултати. Коефициент на значимост на този фактор във връзка с организационната култура е 0.5%. Организационната култура в хотелската единица се влия е пряко от ценностите, вярванията и нормите, изповядвани от собствениците.

Вид	**Правен статут:**
АД	47
ЕАД	36
ЕООД	15
ООД	22
Общо:	**120**

Табл. 5. Правен статут

[1] Табл. 4,; Фиг. 15, – Приложение 2

[2] Табл. 5,; Фиг. 16, – Приложение 2

Общия брой служители[1], работещи в организацията, определя степента на разпространение на организационната култура, както и на относителното и влияние върху микро-обществото. 35% от хотелите имат между 51 и 100 служители, а 27% от 11 до 50 служители. Следователно по-голямата част от хотелите в настоящето изследване имат сравнително малко влияние върху обществото, но в по-малките организации, съществува по-голяма възможност за влияние върху организационната култура. Този фактор има коефициент на значимост 0,5%

общ брой	**Брой служители:**
101 – 150	20
11 – 50	33
151 – 200	4
51 – 100	42
до 10	19
над 200	2
Общо	**120**

Табл. 6. Общ брой служители

Четвъртата част от изследването е насочена към отношенията ръководител – ръководител в хотелската организация.

Проявата на национални ценности от стана на ръководителя[2], влияе върху ценностите, изповядвани от цялата организация. В настоящето изследване 74% от анкетираните са отговорили положително, като 11% са отговорили категорично с ДА. Това означава, че може да се твърди, че при 74% от изследваните хотели, проявената организационна култура, зависи и от проявата на национална идентичност на ръководителите. Този фактор има значимост 0,75%.

[1] Табл. 6; Фиг. 17– Приложение 2

[2] Табл. 7, Фиг. 18 – Приложение 2

Членовете на ръководния състав, притежават ли?	Изразена проява на национална идентичност	
		Общо
ДА	14	14
НЕ	6	6
Не мога да преценя	11	11
По-скоро ДА	76	76
По-скоро НЕ	13	13
Общо	**120**	**120**

Табл. 7. Изразена проява на национална идентичност

А проявата на местна идентичност[1], спомага диференцирането на националната идентичност от страна на ръководителя. На пример би могло ръководителя да е от Бавария и да проявява не само немската си идентичност, но и баварската си и в същото време да работи в хотел в Банско. Тук едва 32% появяват и местната си идентичност. Този фактор има значимост 0,75%.

Членовете на ръководния състав, притежават ли?	Проява на местна идентичност	
		Общо
ДА	6	6
НЕ	7	7
Не мога да преценя	69	69
По-скоро ДА	16	16
По-скоро НЕ	23	23
Общо	**121**	**121**

Табл. 8. Проява на местна идентичност

Компетентното мениджърско поведение[2] се определя от професионални познания и способности, както и психологическите фактори, определящи организационната култура. То зависи и проявяваните от ръководителя ценности, вярвания и разбирания в рамките на хотелската организация. В настоящето изследване 89% от ръководителите притежават компетентно мениджърско поведение.Този фактор има значимост 0,75%.

[1] Табл. 8; Фиг. 19 – Приложение 2

[2] Табл. 9; Фиг. 20– Приложение 2

Членовете на ръководния състав, притежават ли?	**Компетентно мениджърско поведение**	
		Общо
ДА	12	12
Не мога да преценя	13	13
По-скоро ДА	96	96
Общо	**121**	**121**

Табл. 9. Компетентно мениджърско поведение

Индивидуалните ценности[1] на ръководителя в настоящето изследване представляват интерес, тъй като те пряко влияят върху организационните ценности. Те неминуемо се пренасят върху организацията, главно, чрез стила на комуникация, използвания език и проявените работни навици. В изследването 83% от ръководителите проявяват индивидуални ценности. Този фактор има значимост 1%.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения по отношение на проявената идентичност от страна на мениджърите:	**Изразява ли ръководителя индивидуални ценности**
ДА	27
Не мога да преценя	15
По-скоро ДА	74
По-скоро НЕ	5
Общо	**121**

Табл. 10. Изразени индивидуални ценности у ръководителя

По отношение на проявяваната национална[2] и локална[3] принадлежност от страна на ръководителя и връзката на тези фактори с организационната култура се изразява в общото поведение на ръководителите и това има значение по отношение на проявата на навици за работа, почивка, празници, обичаи, култура на общуване и хранене, стил на обличане. Тези фактори има 0,5% значимост.

[1] Табл. 10; Фиг. 21– Приложение 2

[2] Табл. 11; Фиг. 22 – Приложение 2

[3] Табл. 12; Фиг. 23– Приложение 2

Има ли изразена национална принадлежност	**Моля прочетете внимателно изброените твърдения по отношение на проявената идентичност от страна на мениджърите:**	
		Общо
ДА	9	9
Не мога да преценя	7	7
По-скоро ДА	102	102
По-скоро НЕ	3	3
Общо	**121**	**121**

Табл. 11. Проявена идентичност у мениджърите

Моля прочетете внимателно изброените твърдения по отношение на проявената идентичност от страна на мениджърите:	**Има ли изразена локална принадлежност**	
		Общо
ДА	11	11
НЕ	9	9
Не мога да преценя	10	10
По-скоро ДА	73	73
По-скоро НЕ	17	17
Общо	**120**	**120**

Табл. 12. Изразена локална принадлежност

Интензитета на комуникация между ръководителите от едно равнище[1], показва пряко, степента на развитие на организационната култура, тъй като се определя пряко и от взаимоотношенията между тях. 93% от изследваните хотели определят комуникацията на това равнище като интензивна. Този фактор има по 1% значимост.

[1] Табл. 13, Фиг. 24– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на качеството на комуникация между ръководния персонал.	**Интензивна ли е комуникацията между мениджърите от едно равнище.**	
		Общо
ДА	12	12
Не мога да преценя	9	9
По-скоро ДА	100	100
Общо	**121**	**121**

Табл. 13. Интензитет на комуникацията между мениджърите от едно равнище

Писмената комуникация[1] предполага формални отношения, а устната неформални. Организационната култура се проявява и при двата вида отношения, но, управлението на организационната култура се осъществява предимно, чрез формалните отношения, респективно, писмената комуникация. В изследването едва 27% я определят като писмена. Този фактор има 1% значимост.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на качеството на комуникация между ръководния персонал.	**Писмена ли е комуникацията мениджърите от едно равнище.**	
		Общо
ДА	32	32
Не мога да преценя	76	76
По-скоро ДА	12	12
Общо	**120**	**120**

Табл. 14. Писмена ли е комуникацията между мениджърите от едно равнище

В комуникацията между мениджъри от различни равнища[2] интензитета показва освен икономическата ефективност и степента на проява на организационна култура, в тези отношения. Този фактор има по 1% значимост. 93% от изследваните определят тази комуникация като интензивна.

[1] Табл. 14, Фиг. 25– Приложение 2

[2] Табл. 15; Фиг. 26– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на качеството на комуникация между ръководния персонал.	**Интензивна ли е комуникацията между мениджърите от различни равнища.**	
		Общо
ДА	35	35
По-скоро ДА	77	77
По-скоро НЕ	9	9
Общо	**121**	**121**

Табл. 15. Интензивна ли е комуникацията между мениджърите от различни равнища

Целите, подцелите и задачите се определят от ръководителите. В този смисъл факторите дали в хотелската организация има изградени цели, подцели и задачи, зависи, не само от политиката на управление на хотела, но и от ценностите проявявани от ръководителите. Също така, целите, подцелите и задачите, може да съдържат нормите, ценностите и вярванията на ръководителите, които ги изграждат. В 82% от изследваните хотелски организации има ясно изградени цели[1], в 75% - ясно изградени подцели[2] и в 80% - ясно изградени задачи[3]. Тези фактори има значимост по 1%

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на установената от мениджърите мисия и визия на хотелската единица.	**В организацията има ясно изградени цели.**	
		Общо
ДА	26	26
Не мога да преценя	10	10
По-скоро ДА	85	85
Общо	**121**	**121**

Табл. 16. В организацията има ясно изградени цели

[1] Табл. 16, Фиг. 27– Приложение 2

[2] Табл. 17, Фиг. 28– Приложение 2

[3] Табл. 18; Фиг. 29– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на установената от мениджърите мисия и визия на хотелската единица.	**В организацията има ясно изградени подцели.**	
		Общо
ДА	49	49
НЕ	3	3
Не мога да преценя	11	11
По-скоро ДА	41	41
По-скоро НЕ	17	17
Общо	**121**	**121**

Табл. 17. В организацията има ясно изградени подцели

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на установената от мениджърите мисия и визия на хотелската единица.	**В организацията има ясно изградени задачи.**	
		Общо
ДА	13	13
Не мога да преценя	17	17
По-скоро ДА	83	83
По-скоро НЕ	7	7
Общо	**120**	**120**

Табл. 18. В организацията има ясно изградени задачи

Проявата на идентичността на мениджъра е пряко свързана с организационната култура. От тези фактори зависи в каква степен мениджърите налагат своите индивидуални ценности и разбирания и до каква степен те влияят на хотелската организация. 53% от изследваните определят проявяваната идентичност на мениджърите си като доминантна[1], а 34%, като незабележима, 59% като слаба и 37% като силна[2]. Коефициента на значимост на тези фактори е по 0,75.

[1] Табл. 19,; Фиг. 30– Приложение 2

[2] Табл. 20,; Фиг. 31– Приложение 2

	ДА		НЕ		Не мога да преценя		По-скоро ДА		По-скоро НЕ		Общо Доминантна идентичност	Общо Незабележима Идентичност
	Идентичност	Идентичност	Идентичност	Идентичност	Идентичност	Идентичност	Идентичност	Идентичност	Идентичност	Идентичност		
Идентичността на мениджъра е доминантна.	**10**	**10**	**19**	**19**	**10**	**10**	**54**	**54**	**28**	**28**	**121**	**121**
Идентичността на мениджъра е незабележима.	**10**	**10**	**19**	**19**	**10**	**10**	**54**	**54**	**28**	**28**	**121**	**121**
ДА			4	4	2	2			5	5	11	11
НЕ	2	2	2	2	1	1	7	7	3	3	15	15
По-скоро ДА			7	7	3	3	2	2	18	18	30	30
По-скоро НЕ	8	8	6	6	4	4	45	45	2	2	65	65
Общо	**10**	**10**	**19**	**19**	**10**	**10**	**54**	**54**	**28**	**28**	**121**	**121**

Табл. 19. Доминантна/незабележима идентичност на мениджъра

	Идентичността на мениджъра е силна.						Идентичността на мениджъра е силна. Силна	Идентичността на мениджъра е силна. Слаба	Общо Силна	Общо Слаба
	НЕ		По-скоро ДА		По-скоро НЕ					
	Силна	Слаба	Силна	Слаба	Силна	Слаба				
Идентичността на мениджъра е слаба.	**23**	**23**	**72**	**72**	**25**	**25**	**120**	**120**	**120**	**120**
ДА	15	15	1	1	6	6	22	22	22	22
НЕ	1	1	6	6			7	7	7	7
Не мога да преценя	1	1	53	53	2	2	56	56	56	56
По-скоро ДА	5	5			17	17	22	22	22	22
По-скоро НЕ	1	1	12	12			13	13	13	13
Общо	**23**	**23**	**72**	**72**	**25**	**25**	**120**	**120**	**120**	**120**

Табл. 20. Силна/слаба идентичност на мениджъра

Качеството на общуване на ръководителите се определя от интензитет, йерархичност, категоричност и импреативност. Във връзка с качеството на общуване интензитета се разглежда от гледна точка на съдържателността. 49% от изследваните го определят като по-скоро интензивно[1].

[1] Табл. 21; Фиг. 32– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на проява на качеството на общуване на мениджърите на хотелската единица	**Общуването е интензивно.**	
		Общо
ДА	29	29
Не мога да преценя	54	54
По-скоро ДА	31	31
По-скоро НЕ	7	7
Общо	**121**	**121**

Табл. 21. Интензитет на общуване

Йерархичността се разглежда от гледна точка на спазване на протокола при общуване на различни нива. 65% от изследваните проявяват йерархичност[1] в това отношение.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на проява на качеството на общуване на мениджърите на хотелската единица	**Общуването е с ясно изразена йерархичност.**	
		Общо
ДА	18	18
НЕ	23	23
По-скоро ДА	61	61
По-скоро НЕ	19	19
Общо	**121**	**121**

Табл. 22. Общуването е с ядна изявена йерархичност

Категоричността[1] има отношение към взимането на решения и прилагането има. Това пряко зависи от ценностите и вярванията на ръководителя. 74% от изследваните хотели се характеризират с това качество.

[1] Табл. 22; Фиг. 33– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на проява на качеството на общуване на мениджърите на хотелската единица	**Общуването е с ясно изразена категоричност.**	
		Общо
ДА	61	61
НЕ	5	5
Не мога да преценя	15	15
По-скоро ДА	28	28
По-скоро НЕ	12	12
Общо	**121**	**121**

Табл. 23. Общуването е с ясно изявена категоричност

С императивност[2] се изразява наложената организационна култура и това дали позволява или не имеративно налагане на решения и политики. Тези фактори имат коефициент на значимост 0,5%.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на проява на качеството на общуване на мениджърите на хотелската единица	**Общуването е с ясно изразена императивност.**	
		Общо
ДА	15	15
Не мога да преценя	17	17
По-скоро ДА	76	76
По-скоро НЕ	13	13
Общо	**121**	**121**

Табл. 24. Общуването е с ясно изявена императивност

По отношение на мисията и визията на хотелската единица са изследвани ефективността[1], проявените ценности, норми, цели и задачи. 75% от изследваните

[1] Табл. 23; Фиг. 34– Приложение 2

[2] Табл. 24; Фиг. 35– Приложение 2

определят мисията и визията на хотела като ефективни, при 50% има ясно проявени ценности[2], при 68% има ясно проявени норми[3], при 67% - ясно проявени цели[4] и при 63% - ясно проявени задачи[5].

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на изграждане на мисия и визия на хотелската единица.	**Мисията и визията на хотелската единица са ефективни.**	
		Общо
ДА	22	22
Не мога да преценя	14	14
По-скоро ДА	69	69
По-скоро НЕ	15	15
НЕ	1	1
Общо	**121**	**121**

Табл. 25. Мисията и визията на хотелската единица са ефективни

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на изграждане на мисия и визия на хотелската единица.	**Мисията и визията притежават**	
		Общо
ДА	20	20
НЕ	6	6
По-скоро ДА	40	40
По-скоро НЕ	55	55
Общо	**121**	**121**

Табл. 26. Мисията и визията притежават ясно проявени ценности

[1] Табл. 25; Фиг. 36– Приложение 2

[2] Табл. 26; Фиг. 37– Приложение 2

[3] Табл. 27; Фиг. 38– Приложение 2

[4] Табл. 28; Фиг. 39– Приложение 2

[5] Табл. 29; Фиг. 40– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на изграждане на мисия и визия на хотелската единица.	**Мисията и визията притежават ясно проявени норми.**	
		Общо
ДА	25	25
Не мога да преценя	27	27
По-скоро ДА	57	57
По-скоро НЕ	12	12
Общо	**121**	**121**

Табл. 27. Мисията и визията притежават ясно проявени норми

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на изграждане на мисия и визия на хотелската единица.	**Мисията и визията притежават ясно проявени цели.**	
		Общо
ДА	25	25
Не мога да преценя	19	19
По-скоро ДА	68	68
По-скоро НЕ	7	7
НЕ	2	2
Общо	**121**	**121**

Табл. 28. Мисията и визията притежават ясно проявени цели

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на изграждане на мисия и визия на хотелската единица.		
	Мисията и визията притежават ясно проявени задачи.	**Общо**
ДА	51	51
НЕ	5	5
Не мога да преценя	24	24
По-скоро ДА	25	25
По-скоро НЕ	16	16
Общо	**121**	**121**

Табл. 29. Мисията и визията притежават ясно проявени задачи

Организационната култура на хотела се влияе и от пазара, на който оперира и в това число от това дали туроператорите и туристическите агенции проявяват ценности и

вярвания при осъществяването на икономически отношения[1], дали би могло да се определи обща ценностна система на гостите[2], както и дали доставчиците проявяват ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения[3]. При 71% от хотелите туроперторите и турагентите, с които има икономически отношения, проявяват ценности и вярвания, 65% от хотелите могат да определят обща ценностна система у гостите си и при 74% от тях доставчиците има ясно изразени ценности и вярвания. Коефициента на значимост на тези фактори е 0,5%

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на влияние от страна на пазара, на който оперира хотелската единица.	**Туроператорите и туристическите агенции проявяват ли ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения.**	
		Общо
ДА	19	19
НЕ	5	5
Не мога да преценя	14	14
По-скоро ДА	67	67
По-скоро НЕ	16	16
Общо	**121**	**121**

Табл. 30. Туроператорите и туристическите агенции проявяват ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на влияние от страна на пазара, на който оперира хотелската единица.	**Може ли да се определи обща ценностна система на гостите на хотела.**	
		Общо
ДА	17	17
НЕ	5	5
Не мога да преценя	16	16
По-скоро ДА	62	62
По-скоро НЕ	21	21
Общо	**121**	**121**

Табл. 31. Определяне на обща ценностна система на гостите на хотела

[1] Табл. 30; Фиг. 41– Приложение 2

[2] Табл. 31; Фиг. 42– Приложение 2

[3] Табл. 32; Фиг. 43– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на влияние от страна на пазара, на който оперира хотелската единица.	**Доставчиците проявяват ли ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения.**	
		Общо
ДА	59	59
Не мога да преценя	19	19
По-скоро ДА	34	34
По-скоро НЕ	9	9
Общо	**121**	**121**

Табл. 32. Доставчиците проявяват ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения

При смяна на акционери и членове на мениджърския екип съществува пряко влияние върху организационната култура. Тези промени се изразяват в промяна на ценностите в рамките на хотелската организация[1], промяна на цялостното поведение на мениджърския екип[2] и промяна на начина и стила на комуникация[3] в хотелската организация. В изследването при 17% от хотелите се променят ценностите, при 15% се променя поведението на екипа от ръководители и при 74% се променя начина и стила на комуникация. Тези фактори имат по 0,5% значимост.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на влияние от стана смяна на акционери и членове на мениджърския екип на хотелската единица.	**Променят ли се ценностите в рамките на организацията в такъв случай.**	
		Общо
ДА	13	13
НЕ	71	71
Не мога да преценя	13	13
По-скоро ДА	8	8
По-скоро НЕ	16	16
Общо	**121**	**121**

Табл. 33. Променят ли се ценностите при смяна на акционери и смяна на мениджърския екип на хотелската единица

[1] Табл. 33; Фиг. 44– Приложение 2

[2] Табл. 34; Фиг. 45– Приложение 2

[3] Табл. 35; Фиг. 46– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на влияние от стана смяна на акционери и членове на мениджърския екип на хотелската единица.	**Променят ли се поведението на мениджърския екип на хотелската единица.**	
		Общо
ДА	7	7
НЕ	10	10
Не мога да преценя	13	13
По-скоро ДА	9	9
По-скоро НЕ	82	82
Общо	**121**	**121**

Табл. 34. Променя ли се поведението на мениджърския екип при смяна на акционери на хотелската единица

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на влияние от стана смяна на акционери и членове на мениджърския екип на хотелската единица.	**Променят ли се начина на комуникация на организацията в такъв случай.**	
		Общо
ДА	41	41
НЕ	6	6
Не мога да преценя	15	15
По-скоро ДА	48	48
По-скоро НЕ	11	11
Общо	**121**	**121**

Табл. 35. Променя ли се начинът на комуникация при смяна на акционери и смяна на мениджърския екип на хотелската единица

Петата част от изследването обхваща отношенията ръководител- изпълнител

По отношение на структурната система на хотелите, организационната култура се определя от наличието на трудови правила, ясна система на властта, ясно установени процедури и практики. 59% от изследваните хотели имат установени трудни правила[1], при 84% съществува ясна система на властта[2], при 74% има установени процедури[3], и при 85%

[1] Табл. 36; Фиг. 47– Приложение 2

[2] Табл. 37; Фиг. 48– Приложение 2

[3] Табл. 38; Фиг. 49– Приложение 2

съществуват ясно установени практики[1]. Коефициента на значимост на тези фактори е по 0,75%.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на структурната система на хотелската единица.	**Съществуват ли трудови правила.**	
		Общо
ДА	53	53
НЕ	6	6
Не мога да преценя	28	28
По-скоро ДА	18	18
По-скоро НЕ	16	16
Общо	**121**	**121**

Табл. 36. Установени трудови правила

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на структурната система на хотелската единица.	**Съществува ли ясна система на властта.**	
		Общо
ДА	24	24
Не мога да преценя	11	11
По-скоро ДА	78	78
По-скоро НЕ	8	8
Общо	**121**	**121**

Табл. 37. Ясна система на властта

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на структурната система на хотелската единица.	**Съществуват ли ясно установени процедури.**	
		Общо
ДА	37	37
Не мога да преценя	17	17
По-скоро ДА	53	53
По-скоро НЕ	12	12
НЕ	2	2
Общо	**121**	**121**

Табл. 38. Ясна установени процедури

[1] Табл. 39; Фиг. 50– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на структурната система на хотелската единица.	Съществуват ли ясно установени практики	
		Общо
ДА	12	12
Не мога да преценя	13	13
По-скоро ДА	91	91
По-скоро НЕ	5	5
Общо	**121**	**121**

Табл. 39. Ясна установени практики

За оценяването на елементите на общуване ръководител-изпълнител, изследването е проведено между изпълнителския персонал на хотела. Елементите са качество на комуникация[1], планиране на оперативните задачи[2], координация спрямо изпълнението на задачите, поставени от ръководството[3], качество на контрола върху изпълнението на взетите решения[4] и съществуването на ясна система за вземане на решения и постановяването им[5]. Изследванията са оценили съответно по отношение на качество на комуникация – 78%, планиране на оперативните задачи – 83%, координация спрямо изпълнението на задачите, поставени от ръководството- 41%, качество на контрола върху изпълнението на взетите решения, съответно – 89% и съществуването на ясна система за вземане на решения и постановяването им – 80%. Тези фактори имат коефициент на значимост по 1%.

Как бихте оценили следните елементи на общуване ръководител-изпълнител?	Добро ли е качеството на комуникация	
	.	**Общо**
ДА	7	7
Не мога да преценя	7	7
По-скоро ДА	87	87
По-скоро НЕ	20	20
Общо	**121**	**121**

Табл. 40. Качество на комуникация

[1] Табл. 40; Фиг. 51– Приложение 2

[2] Табл. 41; Фиг. 52– Приложение 2

[3] Табл. 42; Фиг. 53– Приложение 2

[4] Табл. 43; Фиг. 54– Приложение 2

[5] Табл. 44; Фиг. 55– Приложение 2

Как бихте оценили следните елементи на общуване ръководител-изпълнител?	Добро ли е планирането на оперативните задачи?	
		Общо
ДА	8	8
Не мога да преценя	7	7
По-скоро ДА	92	92
По-скоро НЕ	11	11
НЕ	3	3
Общо	**121**	**121**

Табл. 41. Планиране на оперативните задачи

Как бихте оценили следните елементи на общуване ръководител-изпълнител?	Добра ли е координацията спрямо изпълнението на задачите поставени от ръководството	
		Общо
ДА	58	58
Не мога да преценя	13	13
По-скоро ДА	45	45
По-скоро НЕ	5	5
Общо	**121**	**121**

Табл. 42. Координация спрямо изпълнението на задачите, поставени от ръководството

Как бихте оценили следните елементи на общуване ръководител-изпълнител?	Качествен ли е контрола върху изпълнението на взетите решения	
		Общо
ДА	7	7
Не мога да преценя	4	4
По-скоро ДА	107	107
По-скоро НЕ	3	3
Общо	**121**	**121**

Табл. 43. Качествено контрол върху изпълнението на взетите решения

Как бихте оценили следните елементи на общуване ръководител-изпълнител?	Има ли ясна система за вземане на решения и постановяването им?	
		Общо
ДА	49	49
Не мога да преценя	17	17
По-скоро ДА	48	48
По-скоро НЕ	7	7
Общо	**121**	**121**

Табл. 44. Ясна система за взимането на решенията и поставянето им

Изследването показва, че способностите на персонала[1] се оценяват от 17% от хотелите като отлични и 73% като добри. Уменията на персонала[2] при 20% от хотелите се оценяват отлично и 76% много добре. Стила на ръководство от стана на изпълнителите[3] се оценява при 34% от хотелите като отлично и при 62 % като добро. Качество на формални отношения. (даване на задачи, разпределение на труда, издигане в кариерата, стимули и оценяване на кадрите)[4] при едва 9% от хотелите е оценено като отлично и при 64% като добро, качество на неформални отношения. (съпротиви, коалиции, съперничества, групови норми, чувства, ценности и възприятия) при едва 5% от хотелите е нищожно, а при 19% е на средно равнище[5]. Значимостта на тези фактори спрямо организационната култура на хотелска единица е 1%.

Как бихте оценили качествата на човешките ресурси в рамките на хотелската единица? (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Способности на персонала.**	
		Общо
3	6	6
4	95	95
5	20	20
Общо	**121**	**121**

Табл. 45. Способности на персонала

Как бихте оценили качествата на човешките ресурси в рамките на хотелската единица? (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Умения на персонала.**	
		Общо
3	5	5
4	92	92
5	24	24
Общо	**121**	**121**

Табл. 46. Умения на персонала

[1] Табл. 45; Фиг. 56– Приложение 2

[2] Табл. 46; Фиг. 57– Приложение 2

[3] Табл. 47; Фиг. 58– Приложение 2

[4] Табл. 48; Фиг. 59– Приложение 2

[5] Табл. 49; Фиг. 60– Приложение 2

Как бихте оценили качествата на човешките ресурси в рамките на хотелската единица? (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Стил на ръководство.	
		Общо
3	5	5
4	75	75
5	41	41
Общо	**121**	**121**

Табл. 47. Стил на ръководство

Как бихте оценили качествата на човешките ресурси в рамките на хотелската единица? (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Качество на формални отношения. (даване на задачи, разпределение на труда, издигане в кариерата, стимули и оценяване на кадрите)	
		Общо
3	33	33
4	77	77
5	11	11
Общо	**121**	**121**

Табл. 48. Качество на формални отношения

Как бихте оценили качествата на човешките ресурси в рамките на хотелската единица? (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Качество на неформални отношения. (съпротиви, коалиции, съперничества, групови норми, чувства, ценности и възприятия)	
		Общо
3	48	48
4	30	30
5	14	14
2	23	23
1	6	6

Табл. 49. Качества на неформални отношения

По отношение на поставените цели от страна на ръководството, изпълнителите оценяват в 81% от хотелите наличието на логична връзка между поставените цели[1], 84% подкрепят наличието на логична връзка между поставените задачи[2], 80% откриват ясно

[1] Табл. 50; Фиг. 61– Приложение 2

[2] Табл. 51; Фиг. 62– Приложение 2

установена мисия в отделните звена на хотела[1] и 77% оценяват като ясно установена визията в отделните звена на хотела[2]. Тези фактори имат 1% значимост.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на поставените цели от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.	**Съществуват ли логична връзка между поставените цели?**	
		Общо
ДА	11	11
Не мога да преценя	18	18
По-скоро ДА	87	87
По-скоро НЕ	5	5
Общо	**121**	**121**

Табл. 50. Съществуване на логична връзка между поставени цели

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на поставените цели от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.	**Съществуват ли логична връзка между поставените задачи?**	
		Общо
ДА	43	43
Не мога да преценя	12	12
По-скоро ДА	59	59
По-скоро НЕ	7	7
Общо	**121**	**121**

Табл. 51. Съществуване на логична връзка между поставени задачи

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на поставените цели от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.		
	Съществува ли ясно установена мисия в отделните звена?	**Общо**
ДА	11	11
Не мога да преценя	16	16
По-скоро ДА	86	86
По-скоро НЕ	8	8
Общо	**121**	**121**

Табл. 52. Съществуване на ясно установена мисия в отделните звена

[1] Табл. 52; Фиг. 63– Приложение 2

[2] Табл. 53; Фиг. 64– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на поставените цели от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.	**Съществува ли ясно установена визия в отделните звена?**	
		Общо
ДА	10	10
Не мога да преценя	20	20
По-скоро ДА	84	84
По-скоро НЕ	7	7
Общо	**121**	**121**

Табл. 53. Съществуване на ясно установена визия в отделните звена

Ресурсната осигуреност е фактор на организационната култура по отношение на адаптацията към работния процес и начина на изпълнение на работните задачи. Изследването показва, че при 77% от хотелите са налични всички необходими за дейността на оперативно ниво инструменти[1], при 84% са налични всички необходими за дейността на оперативно ниво машини[2]. Също така при 69% от хотелите съществуват всички необходими процедури[3], при 76% са налични всички необходими методи[4], но едва 47% разполагат с технологично ноу-хау необходимо за съвременно изпълнение на работните задачи[5] и 75% разполагат с необходимите артефакти и знания за изпълнение на работните задачи[6]. Значимостта на тези фактори е по 1%.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на заложената технология за изпълнение на работните задачи от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.	**Налични ли са всички необходими инструменти?**	
		Общо
ДА	42	42
Не мога да преценя	17	17
По-скоро ДА	51	51
По-скоро НЕ	11	11
Общо	**121**	**121**

Табл. 54. Наличност на всички необходими инструменти

[1] Табл. 54; Фиг. 65,

[2] Табл. 55; Фиг. 66,

[3] Табл. 56; Фиг. 67,

[4] Табл. 57; Фиг. 68,

[5] Табл. 58; Фиг. 69,

[6] Табл. 59; Фиг. 70,

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на заложената технология за изпълнение на работните задачи от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.	**Налични ли са всички необходими машини?**	
		Общо
ДА	8	8
Не мога да преценя	13	13
По-скоро ДА	94	94
По-скоро НЕ	6	6
Общо	**121**	**121**

Табл. 55. Наличност на всички необходими машини

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на заложената технология за изпълнение на работните задачи от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.	**Налични ли са всички необходими процедури?**	
		Общо
ДА	10	10
Не мога да преценя	21	21
По-скоро ДА	74	74
По-скоро НЕ	16	16
Общо	**121**	**121**

Табл. 56. Наличност на всички необходими процедури

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на заложената технология за изпълнение на работните задачи от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.	**Налични ли са всички необходими процедури?**	
		Общо
ДА	33	33
Не мога да преценя	16	16
По-скоро ДА	59	59
По-скоро НЕ	13	13
Общо	**121**	**121**

Табл. 57. Наличност на всички необходими методи

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на заложената технология за изпълнение на работните задачи от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.	**Разполагате ли с техологично ноу-хау необходимо за съвременно изпълнение на работните задачи?**	
		Общо
ДА	13	13
Не мога да преценя	19	19
По-скоро ДА	50	50
По-скоро НЕ	31	31
НЕ	8	8
Общо	**121**	**121**

Табл. 58. Наличност на технологично ноу-хау, необходими за съвременно изпълнение на работните задачи

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на заложената технология за изпълнение на работните задачи от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.	**Разполагате ли с необходимите артефакти и знания за изпълнение на работните задачи?**	
		Общо
ДА	30	30
Не мога да преценя	14	14
По-скоро ДА	61	61
По-скоро НЕ	16	16
Общо	**121**	**121**

Табл.59. Наличност на необходимите артефакти и знания за изпълнение на работните задачи

Технологиите във връзка с организационната култура се изследват във връзка с тяхната адекватност[1], разнообразност[2], изчерпателност и достатъчност[3], актуалност[4] и използваемост[5]. В изследването 72% от изпълнителския персонал на хотелите оценява технологиите като адекватни, 68% - като разнообразни, 68% - Като изчерпателни и достатъчни, 52% - като актуални и 72% като използваеми. Значимостта на тази група фактори е 1%.

[1] Табл. 60; Фиг. 71– Приложение 2

[2] Табл. 61; Фиг. 72– Приложение 2

[3] Табл. 62; Фиг. 73– Приложение 2

[4] Табл. 63; Фиг. 74– Приложение 2

[5] Табл. 64; Фиг. 75– Приложение 2

Как бихте оценили заложената от ръководния персонал технология за изпълнение на задачите?	**Технологиите са адекватни.**	
		Общо
НЕ	16	16
Не мога да преценя	45	45
По-скоро ДА	53	53
По-скоро НЕ	7	7
Общо	**121**	**121**

Табл. 60. Адекватност на технологиите

Как бихте оценили заложената от ръководния персонал технология за изпълнение на задачите?	**Технологиите са разнообразни.**	
		Общо
ДА	15	15
Не мога да преценя	28	28
По-скоро ДА	63	63
По-скоро НЕ	15	15
Общо	**121**	**121**

Табл. 61. Технологично разнообразие

Как бихте оценили заложената от ръководния персонал технология за изпълнение на задачите?	**Технологиите са изчерпателни и достатъчни.**	
		Общо
ДА	11	11
Не мога да преценя	23	23
По-скоро ДА	71	71
По-скоро НЕ	16	16
Общо	**121**	**121**

Табл. 62. Изчерпателност на технологиите

Как бихте оценили заложената от ръководния персонал технология за изпълнение на задачите?	**Технологиите са актуални.**	
		Общо
ДА	26	26
НЕ	5	5
Не мога да преценя	23	23
По-скоро ДА	37	37
По-скоро НЕ	30	30
Общо	**121**	**121**

Табл. 63. Актуалност на технологиите

Как бихте оценили заложената от ръководния персонал технология за изпълнение на задачите?	**Технологиите са използваеми.**	
		Общо
ДА	23	23
НЕ	5	5
Не мога да преценя	14	14
По-скоро ДА	62	62
По-скоро НЕ	17	17
Общо	**121**	**121**

Табл. 64. Използваемост на технологиите

В шестата част от изследването се засягат въпросите, свързани с отношенията изпълнител – изпълнител.

Отношението на изпълнителите към организацията се изследва чрез наличието на ясно разграничена лоялност от стана на персонала към организацията[1], ясно разграничена лоялност от стана на персонала към прекия ръководител[2], ясно разграничена лоялност от стана на персонала към цялото ръководство на хотела[3], съществуват ясно изразени познания в областта на хотелиерството[4] и наличието на опит в областта на хотелиерството[5]. И съответно изследването показва при 63% съществува наличие на ясно разграничена лоялност от стана на персонала към организацията, при 65% съществува ясно разграничена лоялност от стана на персонала към прекия ръководител, и при 68% има ясно разграничена лоялност от стана на персонала към цялото ръководство на хотела, при едва 52% съществуват ясно изразени познания в областта на хотелиерството и при 72% наличието на опит в областта на хотелиерството. Тези фактори се оценяват с 1%.

[1] Табл.65; Фиг. 76– Приложение 2

[2] Табл.66,; Фиг. 77– Приложение 2

[3] Табл.67; Фиг. 78– Приложение 2

[4] Табл.68; Фиг. 79– Приложение 2

[5] Табл.69; Фиг. 80– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с съществуващото отношение на персонала към хотелската единица.	**Съществува ясно разграничена лоялност от стана на персонала към организацията.**	
		Общо
ДА	14	14
НЕ	5	5
Не мога да преценя	23	23
По-скоро ДА	62	62
По-скоро НЕ	17	17
Общо	**121**	**121**

Табл. 65. Ясно разграничена лоялност от страна на персонала към организацията

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с съществуващото отношение на персонала към хотелската единица.	**Съществува ясно разграничена лоялност от стана на персонала към прекия ръководител.**	
		Общо
ДА	23	23
Не мога да преценя	14	14
По-скоро ДА	77	77
По-скоро НЕ	7	7
Общо	**121**	**121**

Табл. 66. Ясно разграничена лоялност от страна на персонала към прекия ръководител

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с съществуващото отношение на персонала към хотелската единица.	**Съществува ясно разграничена лоялност от стана на персонала към цялото ръководство на хотела.**	
		Общо
ДА	32	32
Не мога да преценя	21	21
По-скоро ДА	60	60
По-скоро НЕ	8	8
Общо	**121**	**121**

Табл. 67. Ясно разграничена лоялност от страна на персонала към цялото ръководство на хотела

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с съществуващото отношение на персонала към хотелската единица.	**Съществува ясно изразени познания в областта на хотелиерството.**	
		Общо
ДА	37	37
НЕ	23	23
Не мога да преценя	25	25
По-скоро ДА	23	23
По-скоро НЕ	13	13
Общо	**121**	**121**

Табл. 68. Ясно изразени познание в областта на хотелиерството

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с съществуващото отношение на персонала към хотелската единица.	**Съществува опит в областта на хотелиерството.**	
		Общо
ДА	15	15
Не мога да преценя	11	11
По-скоро ДА	79	79
По-скоро НЕ	16	16
Общо	**121**	**121**

Табл. 69. **.** Опит в областта на хотелиерството

При 62% от изследваните хотели, поне един от членовете на оперативния персонал проявява авторитет[1]. При 72% ит хотелите, поне един проявява власт и амбиция[2], при 25%, поне един проявява контрол върху останалите[3], при 64% съществува проява на адхокрация[4], при 61% 0т хотелите, съществува поне един член на оперативния персонал, който притежава по-висока експертиза от останалите[5]. Тези фактори имат значимост 1%.

[1] Табл.70; Фиг. 81– Приложение 2

[2] Табл.71; Фиг. 82– Приложение 2

[3] Табл.72; Фиг. 83– Приложение 2

[4] Табл.73; Фиг. 84– Приложение 2

[5] Табл.74; Фиг. 85– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с проявата на следните качества у един от членовете на оперативния персонал в конкретен отдел на хотелската единица.	**Проява ли авторитет някой от членовете на персонала.**	
		Общо
ДА	16	16
Не мога да преценя	14	14
По-скоро ДА	59	59
По-скоро НЕ	16	16
НЕ	16	16
Общо	**121**	**121**

Табл. 70. Проява на авторитет у член на персонала

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с проявата на следните качества у един от членовете на оперативния персонал в конкретен отдел на хотелската единица.	**Проява ли властност и амбиция някой от членовете на персонала.**	
		Общо
ДА	33	33
Не мога да преценя	18	18
По-скоро ДА	54	54
По-скоро НЕ	13	13
НЕ	3	3
Общо	**121**	**121**

Табл. 71. **.** Проява на властност и амбиция у член на персонала

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с проявата на следните качества у един от членовете на оперативния персонал в конкретен отдел на хотелската единица.	**Проявава ли контрол някой от членовете на персонала.**	
		Общо
ДА	8	8
НЕ	7	7
Не мога да преценя	20	20
По-скоро ДА	22	22
По-скоро НЕ	64	64
Общо	**121**	**121**

Табл. 72. **.** Проява на контрол у член на персонала

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с проявата на следните качества у един от членовете на оперативния персонал в конкретен отдел на хотелската единица.	**Проява ли инициатива за адхокрация някой от членовете на персонала.**	
		Общо
ДА	11	11
НЕ	11	11
Не мога да преценя	22	22
По-скоро ДА	66	66
По-скоро НЕ	11	11
Общо	**121**	**121**

Табл. 73. Проява на инициатива за адхокрация у член на персонала

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с проявата на следните качества у един от членовете на оперативния персонал в конкретен отдел на хотелската единица.	**Проява ли по-висока експертиза някой от членовете на персонала.**	
		Общо
ДА	25	25
НЕ	4	4
Не мога да преценя	27	27
По-скоро ДА	48	48
По-скоро НЕ	17	17
Общо	**121**	**121**

Табл. 74. Проява на по-висока експертиза у член на персонала

В изследването изпълнителите са определили поне един от колегите си като стратег[1] – 58%, като иноватор[2] – 54%, като анализатор[3] - 57%, като дипломат[4] - 55%, като координатор[5] - 68%. Тези фактори се оценяват със значимост 1%.

[1] Табл.75; Фиг. 86– Приложение 2

[2] Табл.76; Фиг. 87– Приложение 2

[3] Табл.77; Фиг. 88– Приложение 2

[4] Табл.78; Фиг. 89– Приложение 2

[5] Табл.79; Фиг. 90– Приложение 2

Може ли да определите някой от колегите си като:	Стратег	
		Общо
ДА	12	12
НЕ	10	10
Не мога да преценя	10	10
По-скоро ДА	58	58
По-скоро НЕ	31	31
Общо	**121**	**121**

Табл. 75 Определяне на член от организацията като стратег.

Може ли да определите някой от колегите си като:	Иноватор	
		Общо
ДА	37	37
НЕ	13	13
Не мога да преценя	22	22
По-скоро ДА	28	28
По-скоро НЕ	21	21
Общо	**121**	**121**

Табл. 76. Определяне на член от организацията като иноватор

Може ли да определите някой от колегите си като:	Анализатор	
		Общо
ДА	30	30
НЕ	3	3
Не мога да преценя	23	23
По-скоро ДА	39	39
По-скоро НЕ	26	26
Общо	**121**	**121**

Табл. 77. Определяне на член от организацията като анализатор

Може ли да определите някой от колегите си като:	Дипломат	
		Общо
ДА	18	18
НЕ	2	2
Не мога да преценя	22	22
По-скоро ДА	48	48
По-скоро НЕ	31	31
Общо	**121**	**121**

Табл. 78. **.** Определяне на член от организацията като дипломат

Може ли да определите някой от колегите си като:	Координатор	
		Общо
ДА	11	11
НЕ	8	8
Не мога да преценя	14	14
По-скоро ДА	71	71
По-скоро НЕ	17	17
Общо	**121**	**121**

Табл. 79. **.** Определяне на член от организацията като координатор

При 70% от хотелите съществуват ясно определени роли при изпълнение на поставените задачи[1]. При 80% съществуват ясно определени задачи при изпълнение на поставените цели[2]. При 60% съществуват ли ясно определени методи при изпълнение на поставените задачи[3]. Значимостта на тези фактори е 0,5%.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с ролите и задачите на членовете на оперативния персонал в конкретен отдел на хотелската единица	Съществуват ли ясно определени роли при изпълнение на поставените задачи.	
		Общо
ДА	18	18
НЕ	4	4
Не мога да преценя	17	17
По-скоро ДА	67	67
По-скоро НЕ	15	15
Общо	**121**	**121**

Табл. 80. Ясно определени роли при изпълнение на поставените задачи

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с ролите и задачите на членовете на оперативния персонал в конкретен отдел на хотелската единица	Съществуват ли ясно определени задачи при изпълнение на поставените цели.	
		Общо
ДА	29	29
Не мога да преценя	11	11
По-скоро ДА	68	68
По-скоро НЕ	13	13
Общо	**121**	**121**

Табл. 81. Ясно определени задачи при изпълнение на поставените цели

[1] Табл.80; Фиг. 91– Приложение 2

[2] Табл.81; Фиг. 92– Приложение 2

[3] Табл.82; Фиг. 93– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с ролите и задачите на членовете на оперативния персонал в конкретен отдел на хотелската единица	Съществуват ли ясно определени методи при изпълнение на поставените задачи.	
		Общо
ДА	21	21
НЕ	6	6
Не мога да преценя	10	10
По-скоро ДА	51	51
По-скоро НЕ	33	33
Общо	**121**	**121**

Табл. 82. Ясно определени методи при изпълнение на поставените задачи

Степента на разграниченост на отделните йерархични нива на хотелската единица се изследва чрез координацията на задачите между изпълнителите[1], като при 60% от изследваните хотели, тя е добра, стила на комуникация между изпълнителите[2], като при 84% от хотелите, той е добър, наличието на ясно изразен йерархичен връх на оперативно ниво[3], като се проявява при 68% от изследваните хотели и наличието на консервативност по отношение на разпространението на информацията в рамките на организацията[4], която е налична при 74% от хотелите. Тези фактори имат 1% значимост.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с степента на разграничение на отделните йерархични нива на хотелската единица	Добра ли е координацията на задачите между изпълнителите?	
		Общо
ДА	20	20
Не мога да преценя	21	21
По-скоро ДА	52	52
По-скоро НЕ	28	28
Общо	**121**	**121**

Табл. 83. Координация на задачите между изпълнителите от отделните йерархични нива

[1] Табл.83; Фиг. 94– Приложение 2

[2] Табл.84; Фиг. 95– Приложение 2

[3] Табл.85; Фиг. 96– Приложение 2

[4] Табл.86; Фиг. 97– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с степента на разграничение на отделните йерархични нива на хотелската единица	Добър ли е стила на комуникация между изпълнителите?	
		Общо
ДА	10	10
Не мога да преценя	12	12
По-скоро ДА	92	92
По-скоро НЕ	7	7
Общо	**121**	**121**

Табл. 84. Стил на комуникация между изпълнителите от отделните йерархични нива

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с степента на разграничение на отделните йерархични нива на хотелската единица	Съществуват ли ясно изразен йерархичен връх на оперативно ниво?	
		Общо
ДА	21	21
Не мога да преценя	15	15
По-скоро ДА	61	61
По-скоро НЕ	18	18
НЕ	6	6
Общо	**121**	**121**

Табл. 85. Ясно изразен йерархичен връх на оперативно ниво

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с степента на разграничение на отделните йерархични нива на хотелската единица	Съществува ли консервативност по отношение на разпространението на информацията в рамките на организацията?	
		Общо
ДА	45	45
НЕ	4	4
Не мога да преценя	18	18
По-скоро ДА	45	45
По-скоро НЕ	9	9
Общо	**121**	**121**

Табл. 86. Проява на консервативност по отношение на разпространението на информация в рамките на организацията

По отношение на локализацията на хотелската единица, което има пряко отношение към организационната култура на хотелската единица изследването обхваща

проявата на локални знания[1], които се проявяват при 22% от хотелите, локални умения[2], които се проявяват в 71% от хотелите и локален опит[3], наличен при 41% от хотелите. Значимостта на тези фактори е 0,75%.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с изразената значимост на локализацията на хотелската единица	**Съществуват ли изразени локални знания?**	
		Общо
ДА	9	9
НЕ	26	26
Не мога да преценя	24	24
По-скоро ДА	18	18
По-скоро НЕ	44	44
Общо	**121**	**121**

Табл. 87. Проява на локални знания

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с изразената значимост на локализацията на хотелската единица	**Съществуват ли изразени локални умения?**	
		Общо
ДА	14	14
Не мога да преценя	27	27
По-скоро ДА	72	72
По-скоро НЕ	8	8
Общо	**121**	**121**

Табл. 88. Проява на локални умения

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с изразената значимост на локализацията на хотелската единица	**Съществува ли изразен локален опит?**	
		Общо
ДА	16	16
НЕ	7	7
Не мога да преценя	14	14
По-скоро ДА	34	34
По-скоро НЕ	50	50
Общо	**121**	**121**

Табл. 89. Проява на локални опит

[1] Табл.87; Фиг. 98– Приложение 2

[2] Табл.88; Фиг. 99– Приложение 2

[3] Табл.89; Фиг. 100– Приложение 2

Изследването обхваща и оценка на качествата на персонала , свързани с опита[1], проявяваните ценност[2] и мотивацията[3] на персонала. При оценка на опита на оперативния персонал 32% от хотелите го оценяват като отличен а 60% като добър. При оценка на проявяваните ценности 36% от изследваните хотели ги оценяват отлично, а 52% като добри. При оценка на мотивацията на оперативния персонал - 63% - отлична и 34% - добра. Тези фактори имат 1% значимост.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с квалификацията на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Опит на персонала.**	
		Общо
3	10	10
4	73	73
5	38	38
Общо	**121**	**121**

Табл. 90. Оценка на квалификацията по отношение опита на персонала

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с квалификацията на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Ценности на персонала.**	
		Общо
3	15	15
4	63	63
5	43	43
Общо	**121**	**121**

Табл. 91. Оценка на квалификацията по отношение ценностите на персонала

[1] Табл.90; Фиг. 101– Приложение 2

[2] Табл.91; Фиг. 102– Приложение 2

[3] Табл.92; Фиг. 103– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с квалификацията на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Мотивация на персонала.**	
		Общо
3	4	4
4	41	41
5	76	76
Общо	**121**	**121**

Табл. 92. Оценка на квалификацията по отношение мотивацията на персонала

Стила на комуникация между персонала се определя от информираност[1], консултация[2] и разпореждане на персонала[3], като в настоящето изследване 26% от хотелите поставят отлична оценка за „информираност на персонала“ и 59% добра, 23% поставят отлична оценка, свързана с консултативните възможности на персонала и 44% - добра оценка, а по отношение на разпореждане на персонала то не съществува при 16% или е слабо проявено при 34%. Тези фактори имат 0,5% значимост.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с стил на комуникация на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Информираност на персонала.**	
		Общо
2	3	3
3	15	15
4	71	71
5	31	31
Общо	**120**	**120**

Табл. 93. Оценка на квалификацията по отношение информираността на персонала

[1] Табл.93; Фиг. 104– Приложение 2

[2] Табл.94; Фиг. 105– Приложение 2

[3] Табл.95; Фиг. 106– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с стил на комуникация на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Консултация на персонала.**	
		Общо
1	2	2
2	6	6
3	31	31
4	53	53
5	28	28
Общо	**120**	**120**

Табл. 94. Оценка на квалификацията по отношение консултирането на персонала

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с стил на комуникация на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Разпореждане на персонала.**	
		Общо
1	19	19
2	41	41
3	38	38
4	15	15
5	7	7
Общо	**120**	**120**

Табл.95. Оценка на квалификацията по отношение разпореждането на персонала

Последния елемент от тази част на изследването е във връзка с взаимодействията на работните екипи на персонала на хотелската единица. Тук във връзка с организационната култура са изследвани социалните връзки и контакти на персонала[1]. При 52% от изследваните хотели те са отлични и при 37% добри. Също така са изследвани междуличностните и групови процеси между персонала[2], като при 51% те са оценени отлично, а при 31% добре. Освен това е изследван и екипния стил на ръководство[3], като при 48% е отличен, а при 43%, добър. Организационната култура е изследвана и чрез способността за взимане на решение, чрез консенсус[4], като тази възможност има в общо

[1] Табл.96; Фиг. 107– Приложение 2

[2] Табл.97; Фиг. 108– Приложение 2

[3] Табл.98; Фиг. 109– Приложение 2

[4] Табл.99; Фиг. 110– Приложение 2

95%, от които 45%, оценени като отлична. Изследвана е също и груповата работа[1], която при 48% от хотелите е отлична, а при 47% е добра. Също така е разгледана и груповата динамика, като най-висока оценка има при 41% от изследваните хотели. Тези фактори се оценяват с 0,5%.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с взаимодействия на работните екипи на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Социални връзки и контакти на персонала.**	
		Общо
2	1	1
3	12	12
4	45	45
5	62	62
Общо	**120**	**120**

Табл.96. Изградени социални връзки и контакти на персонала

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с взаимодействия на работните екипи на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Междуличностни и групови процеси между персонала.**	
		Общо
3	22	22
4	37	37
5	61	61
Общо	**120**	**120**

Табл. 97. Изградени междуличностни и групови процеси между персонала

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с взаимодействия на работните екипи на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Екипен стил на ръководство.**	
		Общо
2	1	1
3	9	9
4	52	52
5	58	58
Общо	**120**	**120**

Табл. 98. Изграден екипен стил на ръководството

[1] Табл.100; Фиг. 111– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с взаимодействия на работните екипи на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Взимане на решение, чрез консенсус.**	
		Общо
3	5	5
4	60	60
5	54	54
2	1	1
Общо	**120**	**120**

Табл. 99. Оценка на възможността за взимане на решение чрез консенсус

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с взаимодействия на работните екипи на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Групова работа.**	
		Общо
3	6	6
4	56	56
5	58	58
Общо	**120**	**120**

Табл. 100 Оценка на възможността за групова работа

В седма част на изследването организационната култура в хотелиерството се оценява през отношенията изпълнител – клиент.

За тази цел първата група въпроси обхващат професионалната компетентност на изпълнителския персонал. Първият елемент е свързан с способността на персонала да изслушва гостите с необходимото внимание[1]. При 30% от изследваните хотели твърдението е категорично вярно, а при 63%, е по-скоро вярно. Вторият елемент е свързан с наличието на дипломатичност от страна на изпълнителите към клиентите на хотела[2]. При общо 70% от изследваните хотели е налична дипломатичност от страна на персонала[3]. Третия елемент е свързан с качествената информираност на персонала, относно дейностите, осъществявани в хотелската организация и притежават добра способност за предаване на тази информация на клиентите[4] и 67% по-скоро е вярно и едва при 23% е категорично вярно. Четвъртия елемент е свързан с наличието на необходимия

[1] Табл.101; Фиг. 112– Приложение 2

[2] Табл.102; Фиг. 113– Приложение 2

[3] Табл.103; Фиг. 114– Приложение 2

[4]Табл.104; Фиг. 115– Приложение 2

за професията им образователен ценз, както и обща култура за най-добро изпълнение на задачите[1]. Изследването показва, че при 85% е по-скоро наличен и едва при 11% е категорично наличен. И последния елемент е свързан с обучението от страна на хотелската единица на оперативния персонал на психологически похвати за подобряване на общуването с гостите[2]. При 23% от изследваните хотели е налично, а при 85% съществува елемент на такова обучение. Тези фактори се оценяват с 0.5% значимост.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с взаимодействия на работните екипи на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Групова динамика.**	
		Общо
3	14	14
4	57	57
5	37	37
2	12	12
Общо	**120**	**120**

Табл.101. Оценка на възможността за групова динамика

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с изразената значимост на професионална компетентност на хотелската единица спрямо клиентите.	**Считате ли ,че служителя на хотела Ви изслушва клиентите с необходимото внимание?**	
		Общо
ДА	36	36
Не мога да преценя	9	9
По-скоро ДА	76	76
Общо	**121**	**121**

Табл. 102. **.** Проява на професионална компетентност по отношение на изслушването на клиента

[1] Табл.105; Фиг. 116– Приложение 2

[2] Табл.106; Фиг. 117, Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с изразената значимост на професионална компетентност на хотелската единица спрямо клиентите.		
	Считате ли, че служителите ви притежават дипломатичност спрямо клиентите?	**Общо**
ДА	39	39
Не мога да преценя	23	23
По-скоро ДА	46	46
По-скоро НЕ	13	13
Общо	**121**	**121**

Табл. 103. Проява на професионална компетентност по отношение на дипломатичност спрямо клиента

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с изразената значимост на професионална компетентност на хотелската единица спрямо клиентите.	**Считате ли, че служителите са качествено информирани, относно дейностите, осъществявани в хотелската организация и притежават добра способност за предаване на тази информация на клиентите?**	
		Общо
ДА	28	28
Не мога да преценя	9	9
По-скоро ДА	81	81
По-скоро НЕ	3	3
Общо	**121**	**121**

Табл. 104. Оценка на качеството на информация, свързана с дейностите в хотелската организация и способността на служителите да я предават на клиентите

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с изразената значимост на професионална компетентност на хотелската единица спрямо клиентите.	**Считате ли, че служителите имат необходим за професията им образователен ценз, както и обща култура за най-добро изпълнение на задачите си?**	
		Общо
ДА	13	13
Не мога да преценя	2	2
По-скоро ДА	103	103
По-скоро НЕ	3	3
Общо	**121**	**121**

Табл. 105. Образователен ценз и обща култура у служителите

Образованието и общата културна на контактния персонал[1] е оценена общо 84% позитивно. Нивото на психологически подготовка[2], обаче е оценено добре само от 24% от изследваните хотели. Умения за реклама и маркетинг на контактния персонал[3], по отношение на клиента са оценени добре от 74% от хотелите, външния вид на персонала[4] е оценен добре при 96% от хотелите, вежливостта и търпението на контактния персонал[5] е оценена добре от 97% от изследваните хотели. Инициативността на контактния персонал[6] се оценява добре от едва 63%. Отговорността към поставените задачи и към гостите[7] е оценена добре при 91% от хотелите.Проявата на самоконтрол и самодисциплина[8] е налична при 91% от хотелите. Амбиция за самоусъвършенстване[9] имат едва 41% от контактния персонал на хотелите. Наличие на необходимата, за изпълнение на задачите физическа издръжливост[10] притежават 94% от изпълнителския персонал на хотелите,представени в изследването. При 53% от изпълнителския персонал се наблюдава сравнително висока ангажираност със семейството[11].Способност за бърза адаптация към работата и колегите[12] имат 81% от изпълнителите. Умения за съвместна работа[13] проявяват 87% от изпълнителите. Колаборативни[14] са 97% от изпълнителния персонал на изследваните хотели. А 98% от контактния персонал притежава толерантност и уважение

[1] Табл.107; Фиг. 118– Приложение 2

[2] Табл.108; Фиг. 119– Приложение 2

[3] Табл.109; Фиг. 120– Приложение 2

[4] Табл.110; Фиг. 121– Приложение 2

[5] Табл.111; Фиг. 122– Приложение 2

[6] Табл.112; Фиг. 123– Приложение 2

[7] Табл.113; Фиг. 124– Приложение 2

[8] Табл.114; Фиг. 125– Приложение 2

[9] Табл.115; Фиг. 126– Приложение 2

[10] Табл.116; Фиг. 127– Приложение 2

[11] Табл.117; Фиг. 128– Приложение 2

[12] Табл.118; Фиг. 129– Приложение 2

[13] Табл.119; Фиг. 130– Приложение 2

[14] Табл.120; Фиг. 131– Приложение 2

към партньори и колеги[1]. Коефициента на значимост на тези фактори за определяне на организационната култура на хотел е 0,25%.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с изразената значимост на професионална компетентност на хотелската единица спрямо клиентите.	**Обучавате ли служителите си, в психологически похвати за, подобряване на общуването с гостите?**	
		Общо
ДА	32	32
Не мога да преценя	13	13
По-скоро ДА	68	68
По-скоро НЕ	8	8
Общо	**121**	**121**

Табл. 106. Обучение на служителите в психологически похвати за подобряването на общуването с гостите

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Образование и обща култура на контактиния персонал.**	
		Общо
1	1	1
2	2	2
3	16	16
4	69	69
5	33	33
Общо	**121**	**121**

Табл. 107. Образование в обща култура на контактния персонал

[1] Табл.121; Фиг. 132 – Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Ниво на психологическа подготовка на контактния персонал.**	
		Общо
1	8	8
2	23	23
3	61	61
4	21	21
5	8	8
Общо	**121**	**121**

Табл. 108. Ниво на психологическа подготовка на контактния персонал

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Умения за реклама и маркетинг на контактиня персонал, по отношение на клиента.**	
		Общо
2	4	4
3	28	28
4	52	52
5	37	37
Общо	**121**	**121**

Табл. 109. Умение за реклама и маркетинг на контактния персонал по отношение на клиента

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Външен вид.**	
		Общо
3	5	5
4	60	60
5	56	56
Общо	**121**	**121**

Табл. 110. Външен вид на контактния персонал

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Вежливост и търпение при обслужване на клиентите.	
		Общо
3	4	4
4	59	59
5	58	58
Общо	**121**	**121**

Табл. 111. Вежливост и търпение при обслужване на клиентите

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Инициативност на контактния персонал.	
		Общо
3	45	45
4	58	58
5	18	18
Общо	**121**	**121**

Табл. 112. Инициативност на контактния персонал

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Проява на отговорност към поставените задачи и към гостите.	
		Общо
3	11	11
4	62	62
5	48	48
Общо	**121**	**121**

Табл. 113. Проява на отговорност към поставените задачи и гостите

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Проява на самоконтрол и сомодисциплина.	
		Общо
1	1	1
2	6	6
3	54	54
4	29	29
5	31	31
Общо	**121**	**121**

Табл. 114. Проява на самоконтрол и самодисциплина

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Амбиция за самоусъвършенстване.	
		Общо
1	3	3
2	16	16
3	52	52
4	34	34
5	16	16
Общо	**121**	**121**

Табл. 115. Амбиция за самоусъвършенстване на контактния персонал

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Наличие на необходимата, за изпълнение на задачите физическа издръжливост.	
		Общо
3	7	7
4	50	50
5	64	64
Общо	**121**	**121**

Табл. 116. Наличие на необходимата за изпълнение на задачите физическа издръжливост

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Ниво на семейни ангажименти.	
		Общо
1	10	10
2	26	26
3	21	21
4	47	47
5	17	17
Общо	**121**	**121**

Табл. 117. Ниво на семейни ангажименти на контактния персонал

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Бързина на адаптация към работата и колегите.	
		Общо
2	1	1
3	22	22
4	69	69
5	29	29
Общо	**121**	**121**

Табл. 118. Бързина на адаптация към работата и колегите

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Проява на умения за съвместна работа.	
		Общо
3	3	3
4	63	63
5	55	55
Общо	**121**	**121**

Табл. 119. Проява на умения за съвместна работа

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Податливост към сътрудничество	
		Общо
3	3	3
4	76	76
5	42	42
Общо	**121**	**121**

Табл. 120. Проява на податливост към сътрудничество

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Толерантност и уважение към партньори и колеги	
		Общо
3	3	3
4	50	50
5	68	68
Общо	**121**	**121**

Табл. 121. Проява на толерантност и уважение на партньорите и колегите

Интерес по отношение на изследването представлява и качеството на общуването между изпълнителите и клиентите. То се характеризира с искреност[1], ниво на способност за общуване от страна на изпълнителския персонал[2], способността за красноречие[3], дали общуването се основава на доверие[4] и дали се характеризира с точност[5]. Искреност – добра оценка имат при 88% от хотелите. По отношение на нивото на способност за общуване от стана на изпълнителския персонал, добро е при 94 %, а способността за красноречие е налична при едва 49%. По отношение на това, дали общуването се основава на доверие положително отговарят 94% и дали се характеризира с точност – 47% категорично. Тези фактори имат 0,25% значимост.

[1] Табл.122; Фиг. 133– Приложение 2

[2] Табл.123; Фиг. 134– Приложение 2

[3] Табл.124; Фиг. 135– Приложение 2

[4] Табл.125; Фиг. 136– Приложение 2

[5] Табл.126; Фиг. 137– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с качеството на общуването между изпълнителите и клиентите на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Характеризира ли се общуването на изпълнителите с клиентите с искреност?	
		Общо
3	69	69
4	38	38
5	14	14
Общо	**121**	**121**

Табл. 122. Ниво на искреността в общуването между изпълнителите и клиентите.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с качеството на общуването между изпълнителите и клиентите на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Какво е нивото на умението за общуване на изпълнителите?	
		Общо
3	7	7
4	62	62
5	52	52
Общо	**121**	**121**

Табл. 123. Ниво на умението за общуване между изпълнителите

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с качеството на общуването между изпълнителите и клиентите на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Характеризира ли се общуването на изпълнителите с клиентите с красноречие?	
		Общо
2	6	6
3	56	56
4	37	37
5	22	22
Общо	**121**	**121**

Табл. 124. Проява на красноречие при общуването на изпълнителите с клиентите

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с качеството на общуването между изпълнителите и клиентите на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Характеризира ли се общуването на изпълнителите с клиентите с доверие?	
		Общо
3	7	7
4	74	74
5	40	40
Общо	**121**	**121**

Табл. 125. Проява на доверие при общуването на изпълнителите с клиентите

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с качеството на общуването между изпълнителите и клиентите на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	Характеризира ли се общуването на изпълнителите с клиентите с точност?	
		Общо
4	64	64
5	57	57
Общо	**121**	**121**

Табл. 126. Проява на точност при общуването на изпълнителите с клиентите

Във връзка с организационната култура е изследвано и осигуряването на обратна връзка от стана на изпълнителите към клиентите на хотелска единица. В тази връзка 95% т изследваните хотелски единици, показват, че потока от информация между изпълнители и клиенти е интензивен[1]. Също така, 97% от получената информация е използваема[2], но едва 45% от информацията е строго диференцирана[3]. 85% от информацията се оценява като ефективна и адекватна[4]. Коефициента на значимост при този фактор е 0,25%

[1] Табл.127; Фиг. 138– Приложение 2

[2] Табл.128; Фиг. 139– Приложение 2

[3] Табл.129; Фиг. 140– Приложение 2

[4] Табл.130; Фиг. 141– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с осигуряването на обратна връзка от стана на изпълнителите към клиентите на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Потока от информация е интензивен?**	
		Общо
3	6	6
4	64	64
5	51	51
Общо	**121**	**121**

Табл. 127. Интензитет на потока от информация

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с осигуряването на обратна връзка от стана на изпълнителите към клиентите на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Информацията е използваема?**	
		Общо
3	4	4
4	53	53
5	64	64
Общо	**121**	**121**

Табл. 128. **.** Използваемост на информацията

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с осигуряването на обратна връзка от стана на изпълнителите към клиентите на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Информацията е строго диференцирана?**	
		Общо
2	8	8
3	58	58
4	32	32
5	23	23
Общо	**121**	**121**

Табл. 129. Диференциация на информацията

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с осигуряването на обратна връзка от стана на изпълнителите към клиентите на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)	**Информацията е ефективна и адекватна?**	
		Общо
3	18	18
4	80	80
5	23	23
Общо	**121**	**121**

Табл. 130. Ефективност и адекватност на информацията

Изследвано е и съществуващото отношение на персонала във връзките с отделните членове на екипа, които контактуват пряко или косвено с клиента на хотелската единица. По отношение на това при 57% се предава информацията по отношение на клиента в рамките на екипа[1]. При 74% съществува синхрон в отношенията в рамките на екипа[2]. При 64% от изследваните хотели съществува система за връзка между членовете на екипа[3]. Коефициент на значимост 0,75%.

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с съществуващото отношение на персонала във връзките с отделните членове на екипа, които контактуват пряко или косвено с клиента на хотелската единица.	**Предава ли се информацията по отношение на клиента в рамките на екипа.**	
		Общо
ДА	17	17
Не мога да преценя	48	48
По-скоро ДА	52	52
НЕ	4	4
Общо	**121**	**121**

Табл. 131. Умение за подаване на информация, която се подава в рамките на екипа по отношение на клиента

[1] Табл.131; Фиг. 131– Приложение 2

[2] Табл.132; Фиг. 132– Приложение 2

[3] Табл.133; Фиг. 133– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с съществуващото отношение на персонала във връзките с отделните членове на екипа, които контактуват пряко или косвено с клиента на хотелската единица.	**Съществува синхрон в отношенията в рамките на екипа.**	
		Общо
ДА	43	43
Не мога да преценя	26	26
По-скоро ДА	46	46
По-скоро НЕ	6	6
Общо	**121**	**121**

Табл. 132. Синхрон в отношенията в рамките на екипа

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с съществуващото отношение на персонала във връзките с отделните членове на екипа, които контактуват пряко или косвено с клиента на хотелската единица.	**Съществува система за връзка между членовете на екипа.**	
		Общо
ДА	26	26
Не мога да преценя	21	21
По-скоро ДА	51	51
По-скоро НЕ	23	23
Общо	**121**	**121**

Табл. 133. Наличие на система за връзка между членовете на екипа

Изследването на организационната култура в хотелиерството преминава и през това как изпълнителите комуникират с висшестоящите по отношение на клиентите на хотелската единица. При 87% от хотелите съществува адхокрация при решаване на проблеми[1], възникнали в обслужването на клиентите. 80% от хотелите оценяват този вид отношения като органични[2], а 82% като отчетни[3]. Едва 48% от този вид отношения се характеризират с бързина[4]. Коефициента на значимост при тези фактори е 0,25%

[1] Табл.134; Фиг. 145– Приложение 2

[2] Табл.135; Фиг. 146– Приложение 2

[3] Табл.136; Фиг. 147– Приложение 2

[4] Табл.137; Фиг. 148– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с проявата на следните качества по отношение на това, как изпълнителите комуникират с висшестоящите по отношение на клиентите на хотелската единица.	**Съществува ли адхокрация при решаване на проблеми, възникнали в обслужването на клиентите?**	
		Общо
ДА	39	39
Не мога да преценя	15	15
По-скоро ДА	67	67
Общо	**121**	**121**

Табл. 134. Наличие на адхокрация при решаване на проблеми, възникнали при обслужване на клиентите

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с проявата на следните качества по отношение на това, как изпълнителите комуникират с висшестоящите по отношение на клиентите на хотелската единица.	**Бихте ли оценили отношенията като органични?**	
		Общо
ДА	20	20
Не мога да преценя	15	15
По-скоро ДА	76	76
По-скоро НЕ	10	10
Общо	**121**	**121**

Табл. 135. Органичност на отношенията изпълните-висшестоящи спрямо клиентите на хотелската единица

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с проявата на следните качества по отношение на това, как изпълнителите комуникират с висшестоящите по отношение на клиентите на хотелската единица.	**Бихте ли оценили отношенията като отчетни?**	
		Общо
ДА	31	31
Не мога да преценя	10	10
По-скоро ДА	68	68
По-скоро НЕ	12	12
Общо	**121**	**121**

Табл. 136. Отчестност на отношенията изпълните-висшестоящи спрямо клиентите на хотелската единица

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с проявата на следните качества по отношение на това, как изпълнителите комуникират с висшестоящите по отношение на клиентите на хотелската единица.	Характеризират ли се тези отношения с бързина?	
		Общо
ДА	8	8
Не мога да преценя	15	15
По-скоро ДА	49	49
По-скоро НЕ	49	49
Общо	**121**	**121**

Табл. 137. Бързина на отношенията изпълните-висшестоящи спрямо клиентите на хотелската единица

И в интерес на изследването на организационната култура изследваме и въпросите свързани с текучеството на персонала. То никога не е в синхрон с доброто управление и постоянството на организационната култура в хотелиерството. Едва при 9% от изследваните хотели , средния процент напускащи за година надхвърля 7%[1] и при едва 5% от хотелите уволнените или освободените от работа нахвърлят средно годишно 5%[2]. При 69% от хотелите при постъпване на нов служител, промяната се случва плавно[3]. При 16% съществуват системни проблеми[4], но при 55% са налични междуличностни конфликти[5]. Коефициента на значимост на тези фактори е 0,5%

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на текучеството на персонала на хотелската единица.	Средния процент на напускащите надвишава 7% средно за година	
		Общо
По-скоро ДА	11	11
По-скоро НЕ	89	89
НЕ	21	21
Общо	**121**	**121**

Табл. 138. Процент на напускащите надвишава 7% средно за година

[1] Табл.138; Фиг. 149– Приложение 2

[2] Табл.139; Фиг. 150– Приложение 2

[3] Табл.140; Фиг. 151– Приложение 2

[4] Табл.141; Фиг. 152– Приложение 2

[5] Табл.142; Фиг. 153– Приложение 2

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на текучеството на персонала на хотелската единица.	**Средния процент на уволнените или освободените от работа надвишава 5%**	
		Общо
По-скоро ДА	6	6
По-скоро НЕ	97	97
НЕ	18	18
Общо	**121**	**121**

Табл. 139. Процент на уволнените или освободените от работа надвишава 5 %

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на текучеството на персонала на хотелската единица.	**При постъпване на нов служител промяната се случва плавно.**	
		Общо
ДА	17	17
НЕ	5	5
Не мога да преценя	15	15
По-скоро ДА	67	67
По-скоро НЕ	17	17
Общо	**121**	**121**

Табл. 140. Плавностна промяна при постъпване на нов служител

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на текучеството на персонала на хотелската единица.	**Съществуват системни проблеми.**	
		Общо
ДА	5	5
НЕ	15	15
Не мога да преценя	55	55
По-скоро ДА	14	14
По-скоро НЕ	32	32
Общо	**121**	**121**

Табл. 141. Наличие на системни проблеми

Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на текучеството на персонала на хотелската единица.	**Съществуват междуличностни конфликти.**	
		Общо
ДА	9	9
НЕ	13	13
Не мога да преценя	6	6
По-скоро ДА	58	58
По-скоро НЕ	35	35
Общо	**121**	**121**

Табл. 142. Наличност на междуличностни конфликти

2. Проектиране и внедряване на Модел за усъвършенстване на организационната култура в хотелиерството.

Проектиран е модел за усъвършенстване на организационна култура. Определени са критерии и показатели за оценка на организационната култура в хотелските единици, които обхващат всички аспекти на организационна култура и проявата и при работни взаимоотношения на всички нива. Целта на оценката е да се установи настоящото състояние на организационната култура хотелската единица. Освен критерии и показатели за оценка са определени и коефициенти на значимост за всеки показател. По този начин, бихме могли да оценим и ефекта на всеки показател спрямо общото състояние. Това би могло да помогне при избора на подход. Общата оценка на организационната култура в изследваните хотели в България се равнява на 67,57 единици, оценени през система от показатели и точно изчислени критерии за значимост. Резултатите са представени в Приложение 2. Формулата за изчисление на оценките по показатели е следната:

ДА+По-скоро ДА = X. Коефициента на значимост е = на Qix. Резултата като ги умножим е X. Qix

И следователно

НЕ+По-скоро НЕ =У , когато въпроса е негативен, Коефициента на значимост е = на Qiy и респективно при цифрови резултати взимаме 4+5 =Z или 1+2 =A, когато добър е отрицателния резултат. Тоест оценката се получава от n.X.Qix+m.Y.Qiy+l.Z.Qiz+k.A.Qia.

Максималния резултат е 100. При резултати от 85 до 100 може да считаме, че хотелската единица има наличност на ефективно управление на организационната си култура, като тя спомага икономическия резултат на хотелската единица, Текучеството на персонала е ограничено. Съществуват споделени ценности у заетите. От 60 до 85 организационната култура не е управлявана добре. Вероятно е възникнала спонтанно и има възможности на въздействие. Вероятно съществува текучество, или не съществуват споделени ценности, недостиг на делегиране на отговорности. При такъв резултат от оценката би могло организацията да приложи без външна помощ, модел за осъвършенстване, базиран на резултатите от оценката. Това би могло да се случи най-леко, чрез формиране на фокус-група от предсавители от всички нива на управление на хотела, като се съблюдава симетрична представителност по основните социални показатели (пол, възраст, националност, квалификация, стаж в организацията). Тази фокус група, следва да създаде механизми за всеки отдел за усъвършенстване на организационната култура, като цели да създаде условия, а не непременно правила.

От 45 до 60- проявата на организационна култура е слаба и абсолютно неосъзната. Необходимо е в хотелската организация да се създадат общи ценности, артефакти и мотивация. Това се случва основно при хотелските единици, които работят сезонно. В такъв случай е необходино да използват консултант, който да създаде система за обучение на персонала, която да е основана на споделяне на ценности и създаване на усещане за принадлежност. Също така е нужно да се работи в насока на създаване на престиж на хотелската единица, като работно място и контрагент.

При оценка под 45 в хотелската организация съществува липса на организация и целенасоченост в развитието на хотела. Няма правилно изградени мисия, визия, цели, подцели и задачи. Препоръчителна е професионална консултантска помощ, която да изгради от начало концепцията на хотелската единица.

Моделът основан на настоящото изследване е:

Необходимо е част от хотелите да стимулира проявата на национална идентичност, както и на местна идентичност. Около 40 % от хотелите е необходимо да повишат компетеността на мениджърските си екипи, по отношение на общото поведение. По

отношение на ръководителите на хотелските единици съществуват силно проявени индивидуални ценности и ясно различна национална принадлежност. По отношение на локалната принадлежност биха могли да се развият локални ценности. По отношение на комуникацията на ниво ръководство – тя има добри показатели, с изключение на количеството писмена комуникация. Необходимо е стимулирането на такава. Във връзка с целите, подцелите и задачите, на основа настоящото изследване не нужно да се формулират по-ясно подцелите, така че да се повиши информираността на персонала.

Необходимо е да се фокусираме върху изграждането на силна идентичност на мениджърите. По отношение на критерия идентичност резултатите са много разнообразни. Мениджър със силна идентичност, предизвиква по-силно доверие.

Необходимо е да се обърне внимание на интензитета на общуване на мениджърско ниво, както и по отношение на императивността на ръководството.

Мисията и визията на изследваните хотели са ефективни, но не притежават ясно формулирани ценности и съответно не ясно формулирани задачи.

Необходимо е също така, да се работи много активно, по отношение на споделяне на общи ценности, както с туроператорите, така и с гостите.

При смяна на акционер или член на ръководния екип рядко е налице да се сменят ценностите, споделяни в хотела, но е необходимо да се въздейства на промяната в поведението на мениджърския екип. По този начин се гарантира развитие[1]. Начина на общуване се променя в мнозинството от изследваните обекти.

За съжаление при половината хотели не съществуват или са ограничени трудовите правила. За да се усъвършенства организационната култура е необходимо да се създадат такива на всяко ниво. В мнозинството от изследваните хотелски единици е налице ясна система на властта и ясно установени процедури и практики.

По отношение на общуването ръководител- изпълнител се наблюдават много добри резултати.

На неформалните взаимоотношения е необходимо особено внимание. Може да се направят психологически игри и тийм билдинги, за да се ограничат съпротивата,

[1] Донева-Янкулова,В., *Добри практики на организационната култура в хотелиерството*, Авангард прима,

София, 2013

коалициите и съперничествата, както и да се развият груповите норми, чувства и ценности.

Нужно е да се инвестира и в изграждане на подробни процедури за изпълнение на задачите, както и в техологично ноу-хау, необходимо за съвременно изпълнение на работните задачи.Също така съществува при около 50% от изследваните недостатъчно актуални и разнообразни технологии.

Наличен е и дефицит на лоялност към организацията, което косвено води до ограничена принадлежност, текучество и нарушение на търговска тайна или ноу-хау. Това означава също и ограничено делегиране на отговорности и ниско заплащане.това са два елемента, с които би могло да се въздейства на този показател. Също така при половината от изследваните хотелски единици има липса на познания в областта на хотелиерството. Това означава, че е необходимо да се инвестира в допълнителна професионална квалификация. Също така при мнозинството от хотелите има голям резултат по отношение на професионалния опит, което обаче, затруднява усъвършенстването, особено в група.

Не съществува ясно разпределение на ролите в различните групи (формират се механично от предмета на работа). Това би следвало да предпостави психологическа работа с групите, с цел да се стимулират различните прояви на роли в групата, така, че да се установи устойчив баланс между хората. В опит изпълнителите да определят колегите си, най-висок резултат получава ролята на координатор, а най-нисък на иноватор.

Нисък е резултата и по отношение на определянето на методи за изпълнение на поставените задачи. Всеки мениджър, би могъл да създаде методология, за своя отдел и да го въведе.

По отношение разграничеността на йерархичните нива на хотелската единица се наблюдават не достатъчно добра координация, между изпълнителите, както и ясно изразен йерархичен връх на оперативно ниво. Това означава, че е необходимо да се организира по-добре координацията и да се възложат отговорности по дейности на оперативно ниво.

Локалните знания умения и опит, носят добавена стойност за хотелската единица. В настоящето изследване показателите за локални знания и опит са ниски. Този проблем би модул да се реши, чрез обучения и заемане на повече служители от района на хотела.

Персонала проявява висока мотивация, увереност в професионалния опит и висока оценка, по отношение на проявяваните (не задължително споделените) ценности от стана на персонала.

При 50% от изследваните хотели съществуват и ниски показатели във връзка с разпорежданията. Необходимо е в тези хотели да се създаде система за нива на задължителност на изпълнение на задачите, обвързана със стимули и наказания.

По отношение на взаимодействията между заетите в хотелската единица, оценката ни показва, че са на много добро ниво, но по отношение на клиентите при над 30% не се наблюдава дипломатичност, което означава, че е необходимо да се разработи и приложи обучаваща програма и изграждане на стандарт.

При подробно разглеждане на показателите свързани индивидуално със способностите на служителите, които контактува пряко с клиентите , ясно се открояват няколко проблемни резултати. Изключително ниска е психологическата подготовка на контактния персонал. На това може да се въздейства, чрез психологическо обучение и игри, които да го стимулират. Друг проблем е липсата на проява на самоконтрол и дисциплина. Тук отново би помогнала система от стимули и наказания. Амбиция за самоусъвършенстване липсва при повече от половината изследвани хотели. Това е свързано с мотивацията като цяло, но и със възможностите за развитие. В повече от половината от изследваните хотели се проявява високо ниво на семейна ангажираност. Това означава само, че е необходимо да се балансира възрастово състава на контактния персонал, което от своя стана, ще даде възможност за развитие на кадрите, но също и би спомогнало системата за санкции.

Качеството на общуване на контактния персона е с високи показатели с изключение на показателя за красноречие. Това би могло да се реши отново, чрез прилагане на стандарт за общуване (внедряване на готови фрази и заучени ситуации).

При над половината от изследваните хотели информацията, която служителите предоставят на клиентите не е строго диференцирана. Това също обуславя създаването на стандарти.

Много нисък е и резултатът за предаването на информация в рамките на екипа по отношение на клиентите. Решението на този проблем е в създаване на правила с времеви граници за предаване на информация в рамките на конкретния отдел, като се утвърди

писмена форма. За целта е необходимо да се осигури ресурсно система за връзка между членовете на екипа.

От резултатите от изследването ясно личи, че е необходимо да се създаде и правило за бързина на информиране на висшестоящите по отношение на клиентите.

Повече от половината от изследваните хотелски единици споделят системни проблеми, свързани с текучеството на персонала. При усъвършенстване на организационната култура в изследваните хотели, бихме постигнали по-добра мотивация, създаване на стандарти, процедури, инвестиции в технологии и обучения, което косвено би ограничило тези проблеми. Системните проблеми се проявяват, при голямо текучество, липса на стандарти, негарантирана сигурност и перспектива на персонала, липса на чувство за принадлежност. Този проблем е и пряко свързан с финансовото състояние на организацията, както и с правилното разпределение на ресурсите.

Ако даден хотел има желание да усъвършенства организационната си култура посредством настоящия модел, то би следвало да използва следния подход:

1. Да измери настоящето състояние, като проведе анкетата, използвана в настоящия труд във всички нива на хотелската единица.
2. Да оцени с помощта на коефициентите на значимост и предложената формула количествено общото състояние на организационната култура.
3. Да запише детайлно резултата по всеки показател, измерен през съответния коефициент на значимост.
4. Да определи кои да най-слабите и най-добрите показатели, проявени в структурите му.
5. Да изготви стратегия за реализация на промяната, като определи цел (на пр. Да се ограничи текучеството на персонала)
6. Да определи кой ще ръководи процеса по усъвършенстване на организационната култура (външен консултант, ръководител на звено, и т.н.)
7. Да се формулира екип за изпълнение на задачите свързани с усъвършенстване на организационната култура в хотела.
8. Екипът да формулира задачите и инструментите за постигане на целта, заложена в стратегията за усъвършенстване на организационната култура.

9. Екипът да определи бюджет, необходим да бъде ангажиран за изпълнение на поставените задачи за усъвършенстване на организационната култура в хотелиерството.
10. Екипът да определи срок за изпълнение на така заложената промяна.
11. Ръководство на хотела да назначи екип за контрол по изпълнение на стратегията за усъвършенстване на организационната култура.
12. Екипът да изгради система за детайлен мониторинг на процесите свързани с промяната.
13. Екипът да извърши поставените задачи в определения срок.
14. Екипът и контролиращия екип да изготвят анализ на резултатите.
15. Да се назначи екип и да се създаде система по контрол на установените резултати, с цел да се предотврати връщане към не добри практки, които биха довели до провал на извършената промяна.

3. Общи изводи и препоръки за усъвършенстване на организационната култура в хотелиерството

Въз основа на оценката на организационната култура в хотелиерството е установена оценка от 67,57 от 100, което налага усъвършенстване. В модела се предложени методи, чрез които да се достигне до по високо ново на организационна, култура, което би довело и до по-високо качество на туристическия продукт. Модела е приложен в хотел Регнум, Банско, хотел Адмирал, кк Златни Пясъци, хотел Балкан, гр. Плевен. Най-висок икономически резултат от приложението регистрира хотел Регнум, гр. Банско, като повиши оборота си с 18 % и ограничи текучеството до минимум.

Приложението на модела би довело да повишаване на качеството на хотелския продукт и би развило общото отношение към професията към по-добро, би насърчило развитието на кадрите, както и работата в екип. Насоките за усъвършенстване на организационната култура са свързани с опита за повишаване на резултатите до поне 85. Това би гарантирало хомогенност и плавност на процесите, както и добро качество на услугите предлагани от хотелската единица.

Основната теза на изследването може да бъде поставена като извод по отношение на изследването: Усъвършенстването на организационната култура в хотелиерството ще спомогне за решаването на проблемите, свързани с рационализиране на процесите, икономии от изразходване на ресурси и подобряване на качеството на предлагания туристически продукт.

Тази теза се предпоставя от следните микротези:

a. Осъществяването на промени в хотелиерската дейност, насочени към повишаване на конкурентоспособността на предлагания туристически продукт не е възможно без внедряването на нова организационна култура.

С настоящия модел за усъвършенстване на управлението на организационна култура в хотелиерството се доказва, че посредством, комплексни фактори и чрез усъвършенстване на организационната култура се повишава общата конкурентоспособност на хотелския продукт.

b. Въз основа на анализа на съществуващата организационна култура в хотелиерството и разработването и внедряването на нова ценностна система на персонала е възможно усъвършенстването на организационната култура, което ще доведе до повишаване на качеството на хотелския продукт, както и до повишаване на приходите.
c. Промяната в ценностната система на персонала изисква да се усъвършенства вътрешната нормативна база на хотелите, особено в частта и обвързваща личния принос с формирането на индивидуалната работна заплата.

Основните приноси в дисертационния труд са:

1. Представена е концептуална рамка за организационна култура в хотелиерството, включваща теоретичните достижения в тази област.
2. Определени са особеностите на организационната култура в хотелиерството засягащи социалната идентичност, субкултурите, културните различия, груповото мислене и др.
3. Установено е развитието на организационната култура в хотелиерство в близкото и по-далечно бъдеще.

4. Предложена е многоравнищна система от критерии и показатели за анализ и оценка на организационната култура в хотелиерството.
5. Разработени са диференцирания, комплексен и комбиниран метод за анализ и оценка на организационна култура.
6. Операционализиран е модела на организационната култура в хотелиерството.
7. Извършен е анализ и оценка на управлението на организационната култура в реални условия на конкретни хотели.
8. Проектиран и внедрен е модел за усъвършенстване на организационната култура в хотелиерството.

Заключение

Организационната култура в хотелиерството е многопластово, сложно, динамично и същностно явление и процес, като в концентриран вид съдържа и изявява природата на дадената хотелска организация. Като такава тя може да бъде обект и предмет на изследване от управленска, социологична, културологична, информационна или психологична гледна точка. Синтезът между тях открива огромни възможности за социалното управление. Известно доказателство за това е фактът, че членовете на една хотелска организация често не знаят и дори не подозират какви са основните предпоставки, базата на собствената им култура и биха могли да не си дават сметка, да не съзнават културните си особености, докато не се сблъскат с някой друг, различен по поведение и разбирания. Като се има предвид изобилието от незавършени изследвания за влиянието на културата върху избора на подходяща структура и технология за действие на хотелиерските организации в разнообразни обстановки, може да се направи изводът, че няма общо приет модел на тази връзка.

Познанието в областта на организационната култура е много важно за мениджърите в областта на хотелиерството. Изследването на общите тенденции е един добър коректив за правилното оценяване на причините за съществуването на определени явления в живота на отделната фирма. За това обособени цели на всяко изследване могат да бъдат изграждане на обобщен портрет на съвременната хотелска фирма, образуван от споделените нагласи, норми и модели на субординация, комуникация

и професионално поведение, осигуряващи от една страна приемственост в развитието на организационната култура и от друга, отличителност на фона на съществуващите фирмени култури. Това се осъществява посредством обобщаване на наличната теоретична информация за фирмената култура и различните гледни точки към нея; представяне на нагласите, отношенията и моделите на поведение в хотелите; сравняване на резултатите от национално проучване с резултатите от други проучвания в същата област; определяне на насоки, в които би било интересно да се задълбочи анализът на фирмената култура; набелязване на пътища за изменение, които биха могли да помогнат за по-лесно интегриране на хотелската организация към световните вериги.

Всяка хотелска организация има своя уникална култура, дори да не е съзнателно изграждана. По-вероятно е културата да е създадена несъзнателно като се основава на ценностите на висшия мениджмънт или на основателите или на основните хора, които са изградили и ръководят организацията в хотелиерството, като в спецификата на хотелиерството това често включва и ценности от чужди култури. С течение на времето индивидите (основно лидерите на организацията) се опитват да променят културата в организацията, за да отговаря на техните представи или на промененитe пазарни условия. Тази култура тогава влияе върху процесите на взимане на решения, касае стиловете на управление и какво се определя като успех.

Модерното управление на организацията може да се реализира само от мениджърски екипи с висока квалификация, които работят в условия на непрекъснатост на организационно-управленските иновации.

Координацията на действията, ясните правила на играта и свободата на избора са взаимно обвързани, а определянето на границите между тях е преди всичко научен проблем. Детерминирането на основните параметри на поведение, постигането на конкурентно предимство на пазара и решаването на проблемите за устойчиво развитие, зависят от управленската култура и умението на ръководството да се ориентира и адаптира към изискванията и въздействието на средата.

Библиография:

1. 21st Century (10.008). Cambridge, MA: Society of Organizational Learning
2. Adler, N.J. - International Dimensions of Organizational Behavior, 2nd ed. Belmont 1991
3. Allen, R., Principles of high performance, The center for organizational design, Inc., 2000
4. Argyris/ Schön - Organizational Learning: A Theory of Action Perspective (Addison-Wesley Series on Organization Development) – 1978
5. Bassetal.– 1979; Adler – 1991, Weibleretal. – 2000; Reberetal. – 2000;Szaboetal. - 2001 - Working on high performance in the UK:an overview of current research andpractical application
6. Berger, A. - Essentials of Mass Communication Theory, Sage Publications INC - 1995
7. Cameron, K., Ettington, D. (1998). The Conceptual Foundations of Organizational Culture. Higher Education: Handbook of Theory and Research, New York: Agathon
8. Cameron, K., Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New York: Addison - Wesley
9. Cameron, K., Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New York: Addison Wesley
10. Charles Handy - *Thoughts for the Day, 1999*
11. Deal, T., Kennedy, A. (1982). Corporate Culture. New York: Addison Wesley
12. Deal, T., Kennedy, A. (2000). The New Corporate Culture. Revitalizing the workplace after the downsizing, mergers and reengineering. London: Texere
13. Deal/Kennedy 1982; Peters/Waterman, - The Promise and Problems of Organizational Culture:CEO Personality, Culture, and Firm Performance – 1984
14. Dülfer, E. - Organizational Culture, Team Climate, Workplace Bullying and Team Effectiveness:An Empirical Study on Their Relationship – 1991
15. EdgarH. Schein - Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation part 2- 1995

16. EdgarH.Schein-Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation - 1992
17. *Elisabeth Kübler-Ross - Working It Through: An Elisabeth Kübler-Ross Workshop on Life, Death, and Transition*, Simon & Schuster, 1997
18. Fons Trompenaars, Hampden-Turner, C., Model of National Culture Differences is a Framework for Cross-Cultural Communication applied to General Business and Management
19. Frank, M - Anzatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie, München, Wien - 1997, S. 239 – 262
20. Hatch - The Dynamics of Organizational Culture*The Academy of Management Review* Vol. 18, No., p 660 4 Oct., 1993
21. Hoff - Changing Your Organization's Culture – 2002
22. Hofstede – Hofstede's Culture Dimensions; An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey - 1982; Interkulturelle Zusammenarbeit Kulturen- Organisationen-Management - 1993
23. Hofstede, G. – Cultures Consequences: International Differencesinwork-related values p.118 -1982
24. Hogg, M. A./Turner, J. C. - Social Identity, Self-Categorization, and the communication of Group Norms 1985
25. Isaac, R. G. Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management (1993)
26. IsaacR. G. Organizational culture - some new perspectives, in Golembiewski, R.T. handbook for organizational behavior - 1993
27. Kobi, J.M./Wüthrich, H. A. -Unternehmenskultur: Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmenp.13– 1986
28. Kroeber/Kluckhohn - Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, New York – 1952
29. Krulis – Randa Gesellschaftsbewusste Unternehmungspolitik - SocietalStrategy. Jubiläumsband zum Anlass des zwanzigjährigen Bestehens des IfbF p.6 – 1960
30. Lalonde, R. N./Moghaddam F. M. /Taylor, D. M. - The process of social identification for visible immigrant women in a multicultural setting, Jurnal 1987

31. Langer, B. - Früherfassung der Unternemenskultur als Risikofaktor bei Mergers &Aquisitions, Hamburg – 1999
32. Louis,1980; Martin&Siehl,1983; Gregory, 1983; Van Maanen&Barley, - The self, the situation, and rules of interpersonal relations.In W. G. Bennis (Ed.), Essays in interpersonal dynamics (pp. 43-101). Homewood, IL: Dorsey 1985
33. Lundberg, C.C - On the feasibility of cultural intervention in organizations, in: Frost, J.P./Moore L.F/ Lundberg, C.C / Matin, J.: organizational culture, Beverly Hills, p.169 - 186 – 1985
34. Marre' - Meaning of the organizational culture for Personal development – 1997
35. Mike Woodcock and Dave Francis - Team Metrics - Resources for Measuring and Improving Team Performance, 2004
36. Neuberger, O. /Kompa, A. - Wir, die Firma. Der Kult und Untenehmenskultur, Weinheim. München – 1987
37. Akin G.; Palmer I. - Putting Metaphors to Work for Change in Organizations, Volume 28, Number 3, Winter 2000
38. Nickel/Quaiser-Pohl - Die Veränderung familialer Strukturen als Folge des gesellschaftlichen Wandels 2001
39. Peters, T.J./Waterman, R.H. - IN SEARCH OF EXCELLENCE - Lessons from America's Best-Run Companies - 1984
40. Peterson, Cameron, Enhancing organizational performance, NY, 1998,
41. Prahalad, C., Hamel, G. (1990). The core competency of the corporation. Harvard Business Review, 68
42. Quinn, R., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R. (1990). The Evolution of Management Models: A New Approach. In: Becoming a Master Manager: A Competency Framework. New York: John Wiley & Sons
43. R. Beckhard and R.T. Harris, Organizational transitions: Managing complex change, 2nd ed., Addison - Wesley, 1997
44. Robert J. House, Paul J. Hanges, S. Antonio Ruiz-Quintanilla, Peter W. Dorfman, Mansour Javidan, Marcus Dickson, and About 170 GLOBE Country Co-Investigators - CULTURAL INFLUENCES ON LEADERSHIP AND ORGANIZATIONS:PROJECT GLOBE

45. Rousseau - Examining the organizational culture and organizational performance link 1990
46. Sackmann, S - Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind – 1991
47. Sackmann, S. A. - Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the. Collective Mind. Newbury Park, CA: Sage. Pelton, Warren, Sackmann**,** Sonja A. &Boguslaw, Robert - 1990
48. Schein 1985-1995 - Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
49. Schein, E. (1990). Organizational culture. American Psychologist
50. Schein, E. (1992). Organizational culture and leadership (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
51. Schein, E. (1995). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning in the
52. Schein, E. H. Op. Cit.; Sathe, V Op. cit
53. Schneider, W. (1997). Aligning strategy, culture and leadership. In: J. E.Neumann, K. Kellner, & A. DawsonShepherd, (Eds.), Developing OrganisationalConsultancy. London: Routledge
54. Schnyder A. B. - Die Entwicklung zur Innovationskultur, in Organizationsentwicklung,– 1992
55. Smircich - Concepts of Culture and Organizational Analysis." Administrative Science Quarterly. - 1983
56. Staw, B., Sandelands, L., Dutton, J. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. Administrative Science Quarterly, 26;
57. Weik, K. (1994). Small wins: Redefining the scale of social problems. American Psychologist, 39
58. Tajifel H. - Social Identity Theory and the Organization 1978
59. Tayeb, M .H., Organizations and National Culture: A Comparative Analysis. London: Sage Publications - 1988
60. Trompenaars, F., Hampden Turner, C. (2000). Riding the Wafes of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey Publishing,
61. Van Maanen& Barley, - Occupational communities: Cultural control in organizations. Research in Organizational Behavior,– 1985

62. Van Muijen, J.J. – Organizational Culture, in: Trenth P.J.D./Thierry, H./ de Wolff, Ch. J. (Hrsg): Handbook of work and organizational psychology, Vol 4 (2nded.). EastSussex, UK - 1998
63. Van Muijen/Koopman - Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 70, Issue 1, 1994
64. Vanbeselaere - The effects of dichotomous and crossed social categorizations upon intergroup discrimination, article 1987
65. VanMuijen, J.J. – Organizational Culture, in: TrenthP.J.D./Thierry, H./ deWolff, Ch. J. (Hrsg): Handbook of work and organizationa lpsychology, Vol 4 (2nded.). East Sussex, UK - 1998
66. Wehus Tan - Journal of Eurasian Studies – 2001
67. Whetten and Cameron - Developing management skills- 2005
68. William Bridges - Bridges' Transition Model, Guiding People Through Change 1997
69. Ангелова, Г. – Усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството, 2013. Благоевград, стр.131,133.
70. Рибов, М. Управление на конкурентоспособността в туризма. Тракия – М. С., 2003, с. 306 – 358
71. Рибов, М., Гръчка, Л., Рагина-Пеевска, В., Хрулева, М., Терзийска, И., Глушкова, Ю., Дунчева, С. – Системи за качество и конкурентоспособност – Тракия М- 2013, София
72. Донева-Янкулова,В., *Еволюция на теоретичната мисъл за организационната култура в хотелиерството*, Авангард прима,София, 2013
73. Донева-Янкулова,В., *Особености на организационната култура в хотелиерството*, Авангард прима,София, 2013
74. Донева-Янкулова,В., *Добри практики на организационната култура в хотелиерството*, Авангард прима,София, 2013

Приложения:

Приложение 1

Анкета

АНКЕТА

„УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА В ХОТЕЛИЕРСТВОТО“

Настоящото проучване се провежда с цел идентифициране на **факторите, влияещи върху управлението на организационната култура в хотелиерството**. То е адресирано към ръководителите и служителите на хотели и хотелски вериги.

Анкетната карта е **АНОНИМНА** и резултатите от нея ще се използват единствено с изследователска цел. Анкетата е конструирана в пет части:

1. Въпроси, свързани проявата на организационна култура в отношенията Ръководител-Ръководител в рамките на хотелска единица
2. Въпроси, свързани проявата на организационна култура в отношенията Ръководител-Изпълнител в рамките на хотелска единица
3. Въпроси, свързани проявата на организационна култура в отношенията Изпълнител-Изпълнител в рамките на хотелска единица
4. Въпроси, свързани проявата на организационна култура в отношенията Ръководител-Контрагенти в рамките на хотелска единица
5. Въпроси, свързани проявата на организационна култура в отношенията Изпълнител-Клиенти в рамките на хотелска единица

Инструкции за попълване:

Моля, запишете или маркирайте избрания от Вас отговор, имайки предвид настоящото Ви работно място (хотел), в който сте служител или ръководител.

Пример:

1.Собственост на хотелската единица:

❒ Изцяло българска; ❒ Изцяло чужда-еднонационална; ❒ Изцяло чужда многонационална; ❒ Смесена с преобладаващо българско участие;

❒ Смесена с преобладаващо чуждо участие;

3.Общ брой на хотелските единици включени в хотелския комплекс:

❒ …..*1*..... /Моля, посочете съобразно общ брой управлявани хотели от компанията работодател/

15.Как бихте оценили качеството на общуване с колегите Ви, принадлежащи към Вашето йерархично ниво?

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Общуването с колегите ми е интензивно				***X***	
2.	Съществува изразена йерархичност между нас		***X***			

I. ИНФОРМАЦИЯ ЗА ХОТЕЛА

1. **Собственост на хотелската единица:**

❒ Изцяло българска; ❒ Изцяло чужда-еднонационална; ❒ Изцяло чужда многонационална; ❒ Смесена с преобладаващо българско участие;

❒ Смесена с преобладаващо чуждо участие;

2. **Брой йерархични нива:**

❒ …..... /Моля, посочете административно разграничените/

3. **Общ брой на хотелските единици включени в хотелския комплекс:**

❒ …..... /Моля, посочете съобразно общ брой управлявани хотели от компанията работодател/

II. ИНФОРМАЦИЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. **Вид:**

❒ Частна структура; ❒ Държавни структури; ❒ Общинска структура; ❒ Бизнес структури;

❒ Смесена структура; ❒ Друго .....

2. **Правен статут:**

❒ ООД; ❒ ЕООД; ❒ АД; ❒ ЕАД; ❒ ЕТ; ❒ Кооперация; ❒ Събирателно дружество; ❒ Ведомство; ❒Държавна агенция; ❒ Министерство; ❒ Сдружение с нестопанска цел; ❒ Фондация; ❒ Друго .....

3. **Брой служители:**

❒ до 10; ❒ 11 – 50; ❒ 51 – 100; ❒ 101 – 150; ❒ 151 – 200; ❒ над 200

III. ИНФОРМАЦИЯ ЗА УЧАСТНИКА В ПРОЕКТА

4. Вашата роля в хотелската организация:

❒ Ръководител на хотела; ❒ Члена на ръководния екип; ❒ Служител; ❒ Контрагент; ❒ Счетоводител/Финансист; ❒ Друго .....

5. Пол:

❒ Мъж; ❒ Жена

6. Възраст:

❒ Под 30; ❒ 31 – 35; ❒ 36 – 40; ❒ 41 – 45; ❒ 46 – 50; ❒ над 50

7. Образование:

❒ средно; ❒ средно специално; ❒ бакалавър; ❒ магистър; ❒ по-висока степен: .....

8. Имате ли допълнителна квалификация в областта на хотелиерството:

❒ ДА; ❒ НЕ

/Ако сте посочили отговор НЕ, моля преминете на въпрос № 13/

9. Каква допълнителна квалификация имате в областта на хотелиерството:

❒ Специализации/Сертификати – .....

❒ Курсове/Обучения – .....

❒ Друго /моля, уточнете/ .....

10. Работили ли сте в повече от една хотелска организация:

❒ ДА; ❒ НЕ

/Ако сте посочили отговор НЕ, моля преминете на въпрос № 15/

11. В колко хотелски организации се работили:

❒ 1; ❒ 2; ❒ 3; ❒ 4; ❒ 5; ❒ над 5

IV. ИНФОРМАЦИЯ, СВЪРЗАНА С ОТНОШЕНИЯТА РЪКОВОДИТЕЛ-РЪКОВОДИТЕЛ В ХОТЕЛСКА ЕДИНИЦА.

12. Членовете на ръководния състав, притежават ли?

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Изразена проява на национална идентичност					
2.	Проява на местна идентичност					
3.	Компетентно мениджърско поведение					

13. Моля прочетете внимателно изброените твърдения по отношение на проявената идентичност от страна на мениджърите:

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Изразява ли ръководителя индивидуални ценности					
2.	Има ли изразена национална принадлежност					
3.	Има ли изразена локална принадлежност					

14. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на качеството на комуникация между ръководния персонал.

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Интензивна ли е комуникацията между мениджърите от едно равнище.					
2.	Писмена ли е комуникацията мениджърите от едно равнище.					
3.	Интензивна ли е комуникацията между мениджърите от различни равнища.					

15. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на установената от мениджърите мисия и визия на хотелската единица.

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	В организацията има ясно изградени цели.					
2.	В организацията има ясно изградени подцели.					
3.	В организацията има ясно изградени задачи.					

16. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на проява на идентичността от страна на мениджърите на хотелската единица.

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Идентичността на мениджъра е доминантна.					
2.	Идентичността на мениджъра е силна.					
3.	Идентичността на мениджъра е слаба.					
4.	Идентичността на мениджъра е незабележима.					

17. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на проява на качеството на общуване на мениджърите на хотелската единица

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Общуването е интензивно.					
2.	Общуването е с ясно изразена йерархичност.					
3.	Общуването е с ясно изразена категоричност.					
4.	Общуването е с ясно изразена императивност.					

18. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на изграждане на мисия и визия на хотелската единица.

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Мисията и визията на хотелската единица са ефективни.					
2.	Мисията и визията притежават ясно проявени ценности.					
3.	Мисията и визията притежават ясно проявени норми.					
4.	Мисията и визията притежават ясно проявени цели.					
5.	Мисията и визията притежават ясно проявени задачи.					

19. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на влияние от страна на пазара, на който оперира хотелската единица.

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Туроператорите и туристическите агенции проявяват ли ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения.					
2.	Може ли да се определи обща ценностна система на гостите на хотела.					
3.	Доставчиците проявяват ли ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения.					

20. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на влияние от стана смяна на акционери и членове на мениджърския екип на хотелската единица.

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Променят ли се ценностите в рамките на организацията в такъв случай.					
2.	Променят ли се поведението на мениджърския екип на хотелската единица.					
3.	Променят ли се начина на комуникация на организацията в такъв случай.					

V. ИНФОРМАЦИЯ, СВЪРЗАНА С ОТНОШЕНИЯТА РЪКОВОДИТЕЛ-ИЗПЪЛНИТЕЛ В ХОТЕЛСКА ЕДИНИЦА.

21. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на структурната система на хотелската единица.

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Съществуват ли трудови правила.					
2.	Съществува ли ясна система на властта.					
3.	Съществуват ли ясно установени процедури.					
4.	Съществуват ли ясно установени практики.					

22. Как бихте оценили следните елементи на общуване ръководител-изпълнител?

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Добро ли е качеството на комуникация.					
2.	Добро ли е планирането на оперативните задачи?					
3.	Добра ли е координацията спрямо изпълнението на задачите поставени от ръководството					
4.	Качествен ли е контрола върху изпълнението на взетите решения					
5.	Има ли ясна система за вземане на решения и постановяването им?					

23. Как бихте оценили качествата на човешките ресурси в рамките на хотелската единица? (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Способности на персонала.					
2.	Умения на персонала.					
3.	Стил на ръководство.					
4.	Качество на формални отношения. (даване на задачи, разпределение на труда, издигане в кариерата, стимули и оценяване на кадрите)					
5.	Качество на неформални отношения. (съпротиви, коалиции, съперничества, групови норми, чувства, ценности и възприятия)					

24. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на поставените цели от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Съществуват ли логична връзка между поставените цели?					
2.	Съществуват ли логична връзка между поставените задачи?					
3.	Съществува ли ясно установена мисия в отделните звена?					
4.	Съществува ли ясно установена визия в отделните звена?					

25. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на заложената технология за изпълнение на работните задачи от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Налични ли са всички необходими инструменти?					
2.	Налични ли са всички необходими машини?					
3.	Налични ли са всички необходими процедури?					
4.	Налични ли са всички необходими методи?					
5.	Разполагате ли с технологично ноу-хау необходимо за съвременно изпълнение на работните задачи?					
6.	Разполагате ли с необходимите артефакти и знания за изпълнение на работните задачи?					

26. Как бихте оценили заложената от ръководния персонал технология за изпълнение на задачите?

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Технологиите са адекватни.					
2.	Технологиите са разнообразни.					
3.	Технологиите са изчерпателни и достатъчни.					
4.	Технологиите са актуални.					
5.	Технологиите са използваеми.					

VI. ИНФОРМАЦИЯ, СВЪРЗАНА С ОТНОШЕНИЯТА ИЗПЪЛНИТЕЛ-ИЗПЪЛНИТЕЛ В ХОТЕЛСКА ЕДИНИЦА.

27. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с съществуващото отношение на персонала към хотелската единица.

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Съществува ясно разграничена лоялност от стана на персонала към организацията.					
2.	Съществува ясно разграничена лоялност от стана на персонала към прекия ръководител.					
3.	Съществува ясно разграничена лоялност от стана на персонала към цялото ръководство на хотела.					
4.	Съществува ясно изразени познания в областта на хотелиерството.					
5.	Съществува опит в областта на хотелиерството.					

28. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с проявата на следните качества у един от членовете на оперативния персонал в конкретен отдел на хотелската единица.

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Проява ли авторитет някой от членовете на персонала.					
2.	Проява ли власт и амбиция някой от членовете на персонала.					
3.	Проява ли контрол някой от членовете на персонала.					
4.	Проява ли инициатива за адхокрация някой от членовете на персонала.					
5.	Проява ли по-висока експертиза някой от членовете на персонала.					

29. Може ли да определите някой от колегите си като:

№	Определения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Стратег					
2.	Иноватор					
3.	Анализатор					
4.	Дипломат					
5.	Координатор					

30. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с ролите и задачите на членовете на оперативния персонал в конкретен отдел на хотелската единица

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Съществуват ли ясно определени роли при изпълнение на поставените задачи.					
2.	Съществуват ли ясно определени задачи при изпълнение на поставените цели.					
3.	Съществуват ли ясно определени методи при изпълнение на поставените задачи.					

31. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с степента на разграничение на отделните йерархични нива на хотелската единица

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Добра ли е координацията на задачите между изпълнителите?					
2.	Добър ли е стила на комуникация между изпълнителите?					
3.	Съществуват ли ясно изразен йерархичен връх на оперативно ниво?					
4.	Съществува ли консервативност по отношение на разпространението на информацията в рамките на организацията?					

32. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с изразената значимост на локализацията на хотелската единица

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Съществуват ли изразени локални знания?					
2.	Съществуват ли изразени локални умения?					
3.	Съществува ли изразен локален опит?					

33. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с квалификацията на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Опит на персонала.					
2.	Ценности на персонала.					
3.	Мотивация на персонала.					

34. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с стил на комуникация на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Информираност на персонала.					
2.	Консултация на персонала.					
3.	Разпореждане на персонала.					

35. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с взаимодействия на работните екипи на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Социални връзки и контакти на персонала.					
2.	Междуличностни и групови процеси между персонала.					
3.	Екипен стил на ръководство.					
4.	Взимане на решение, чрез консенсус.					
5.	Групова работа.					
6.	Групова динамика.					

VII. ИНФОРМАЦИЯ, СВЪРЗАНА С ОТНОШЕНИЯТА ИЗПЪЛНИТЕЛ-КЛИЕНТИ В ХОТЕЛСКА ЕДИНИЦА.

36. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с изразената значимост на професионална компетентност на хотелската единица спрямо клиентите.

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Считате ли ,че служителя на хотела Ви изслушва клиентите с необходимото внимание?					
2.	Считате ли, че служителите ви притежават дипломатичност спрямо клиентите?					
3.	Считате ли, че служителите са качествено информирани, относно дейностите, осъществявани в хотелската организация и притежават добра способност за предаване на тази информация на клиентите?					
4.	Считате ли, че служителите имат необходим за професията им образователен ценз, както и обща култура за най-добро изпълнение на задачите си?					
5.	Обучавате ли служителите си, в психологически похвати за, подобряване на общуването с гостите?					

37. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Образование и обща култура на контактния персонал.					
2.	Ниво на психологическа подготовка на контактния персонал.					
3.	Умения за реклама и маркетинг на контактния персонал, по отношение на клиента.					
4.	Външен вид.					
5.	Вежливост и търпение при обслужване на клиентите.					
6.	Инициативност на контактния персонал.					
7.	Проява на отговорност към поставените задачи и към гостите.					
8.	Проява на самоконтрол и сомодисциплина.					
9.	Амбиция за самоусъвършенстване.					
10.	Наличие на необходимата, за изпълнение на задачите физическа издръжливост.					
11.	Ниво на семейни ангажименти.					
12.	Бързина на адаптация към работата и колегите.					
13.	Проява на умения за съвместна работа.					
14.	Податливост към сътрудничество					
15.	Толерантност и уважение към партньори и колеги					

38. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с качеството на общуването между изпълнителите и клиентите на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Характеризира ли се общуването на изпълнителите с клиентите с искреност?					
2.	Какво е нивото на умението за общуване на изпълнителите?					
3.	Характеризира ли се общуването на изпълнителите с клиентите с красноречие?					
4.	Характеризира ли се общуването на изпълнителите с клиентите с доверие?					
5.	Характеризира ли се общуването на изпълнителите с клиентите с точност?					

39. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с осигуряването на обратна връзка от стана на изпълнителите към клиентите на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Потока от информация е интензивен?					
2.	Информацията е използваема?					
3.	Информацията е строго диференцирана?					
4.	Информацията е ефективна и адекватна?					

40. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с съществуващото отношение на персонала във връзките с отделните членове на екипа, които контактуват пряко или косвено с клиента на хотелската единица.

№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Предава ли се информацията по отношение на клиента в рамките на екипа.					
2.	Съществува синхрон в отношенията в рамките на екипа.					
3.	Съществува система за връзка между членовете на екипа.					

41. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с проявата на следните качества по отношение на това, как изпълнителите комуникират с висшестоящите по отношение на клиентите на хотелската единица.

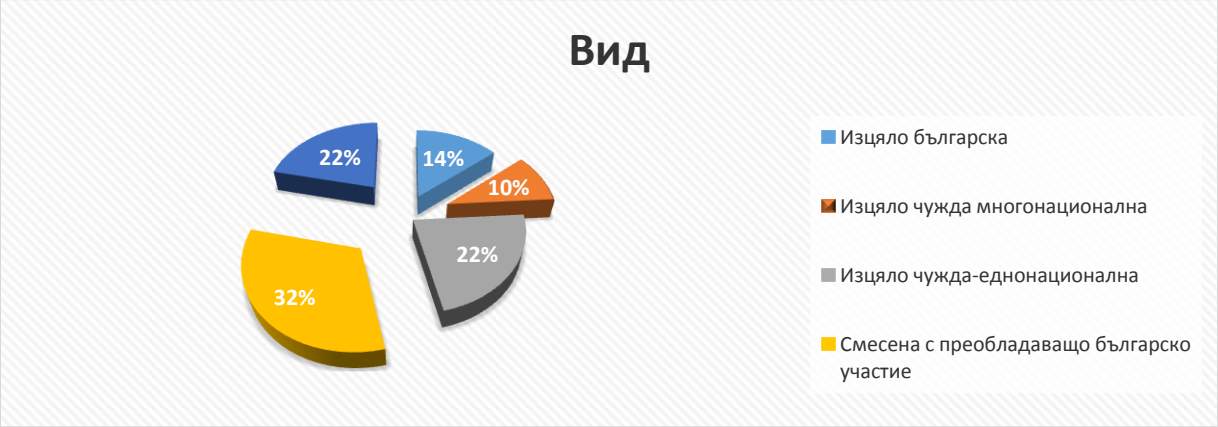
№	Твърдения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Съществува ли адхокрация при решаване на проблеми, възникнали в обслужването на клиентите?					
2.	Бихте ли оценили отношенията като органични?					
3.	Бихте ли оценили отношенията като отчетни?					
4.	Характеризират ли се тези отношения с бързина?					

42. Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на текучеството на персонала на хотелската единица.

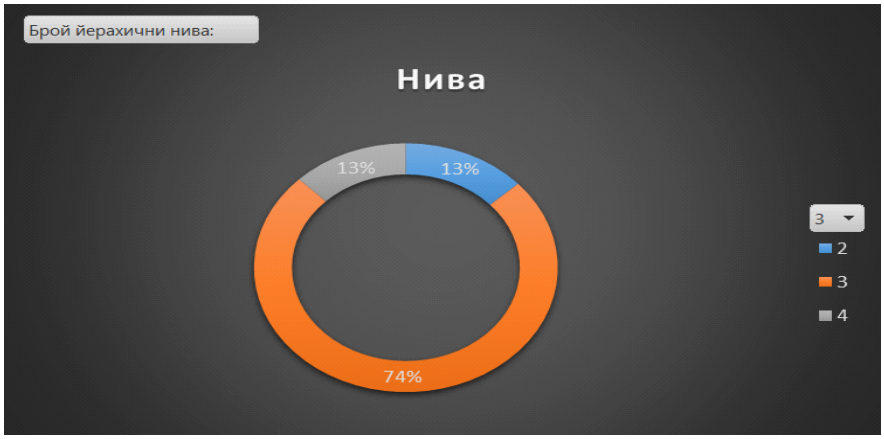
№	Определения	1	2	3	4	5
		НЕ	**По-скоро НЕ**	**Не мога да преценя**	**По-скоро ДА**	**ДА**
1.	Средния процент на напускащите надвишава 7% средно за година					
2.	Средния процент на уволнените или освободените от работа надвишава 5%					
3.	При постъпване на нов служител промяната се случва плавно.					
4.	Съществуват системни проблеми.					
5.	Съществуват междуличностни конфликти.					

Приложение 2

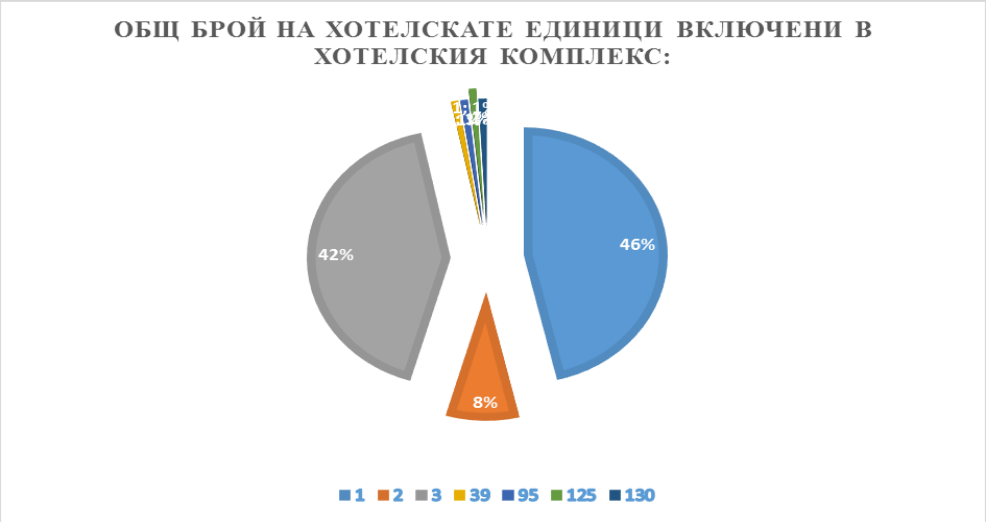
В приложение 2 са представени фигурите отговарящи на таблиците от 1. Анализ и оценка на усъвършенстването на организационна култура в хотелиерството от Трета Глава на настоящия дисертационен труд. Всеки номер на фигура е идентичен с номера на таблицата, към която се отнася.



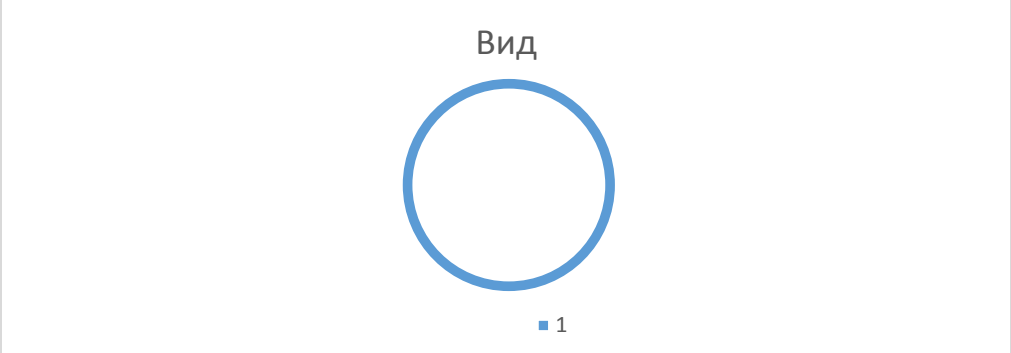
Фиг. 12. Собственост на хотелска единица



Фиг.13. Брой йерархични нива



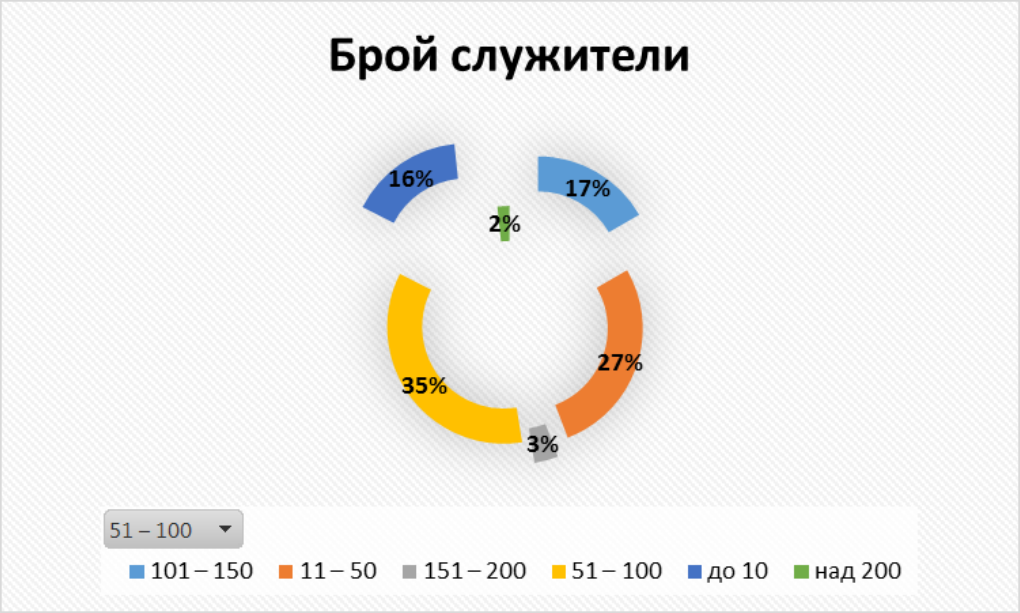
Фиг. 14 Общ брой хотелски единици, включени в хотелския комплекс.



Фиг. 15. Вид структура



Фиг. 16. Правен статут



Фиг. 17. Общ брой служители



Фиг. 18 Изразена проява на национална идентичност.



Фиг. 19. Компетентно мениджърско поведение



Фиг. 20. Изразени индивидуални ценности у ръководителя



Фиг. 21. Проявена идентичност у мениджърите



Фиг. 22. Изразена локална принадлежност



Фиг. 23. Интензитет на комуникацията между мениджърите от едно равнище



Фиг. 24. Писмена ли е комуникацията между мениджърите от едно равнище



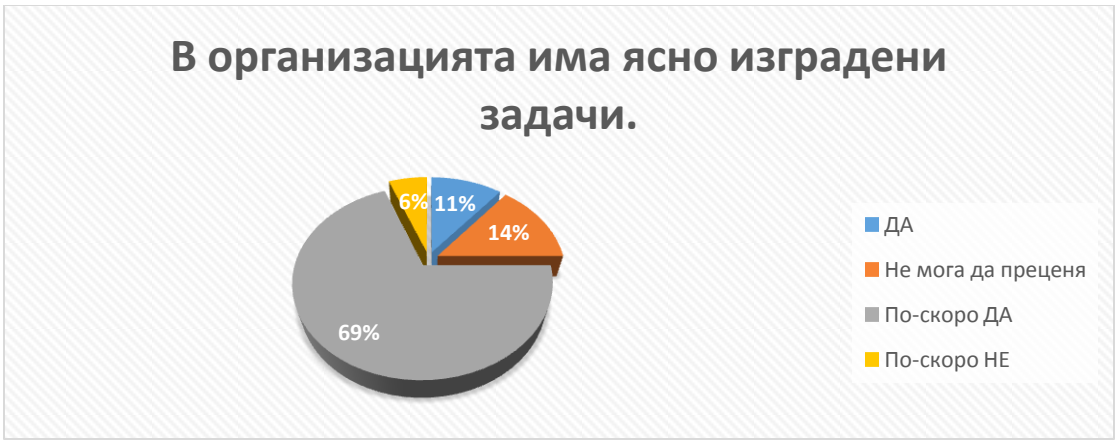
Фиг. 25. Интензивна ли е комуникацията между мениджърите от различни равнища



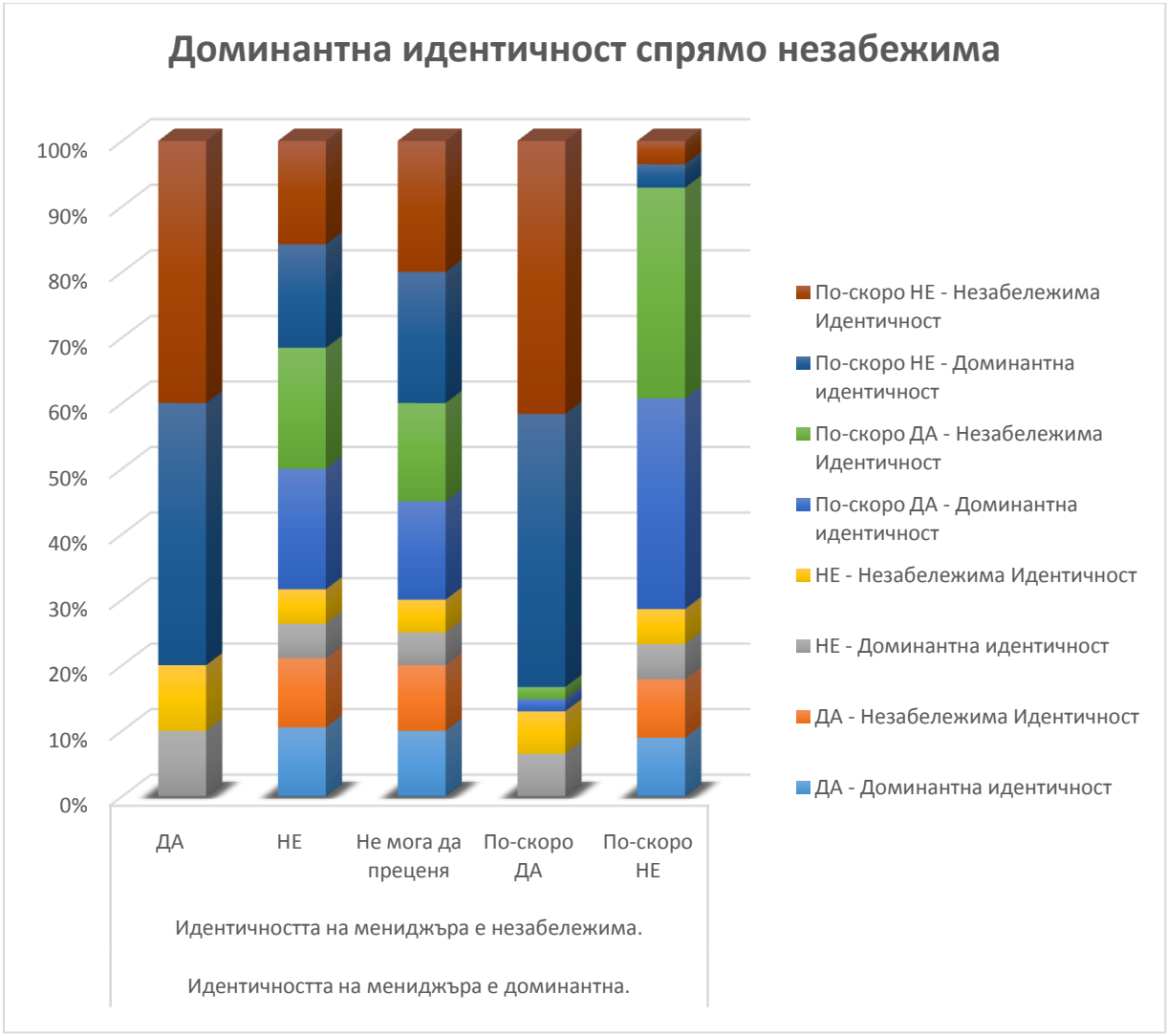
Фиг. 26. В организацията има ясно изградени цели



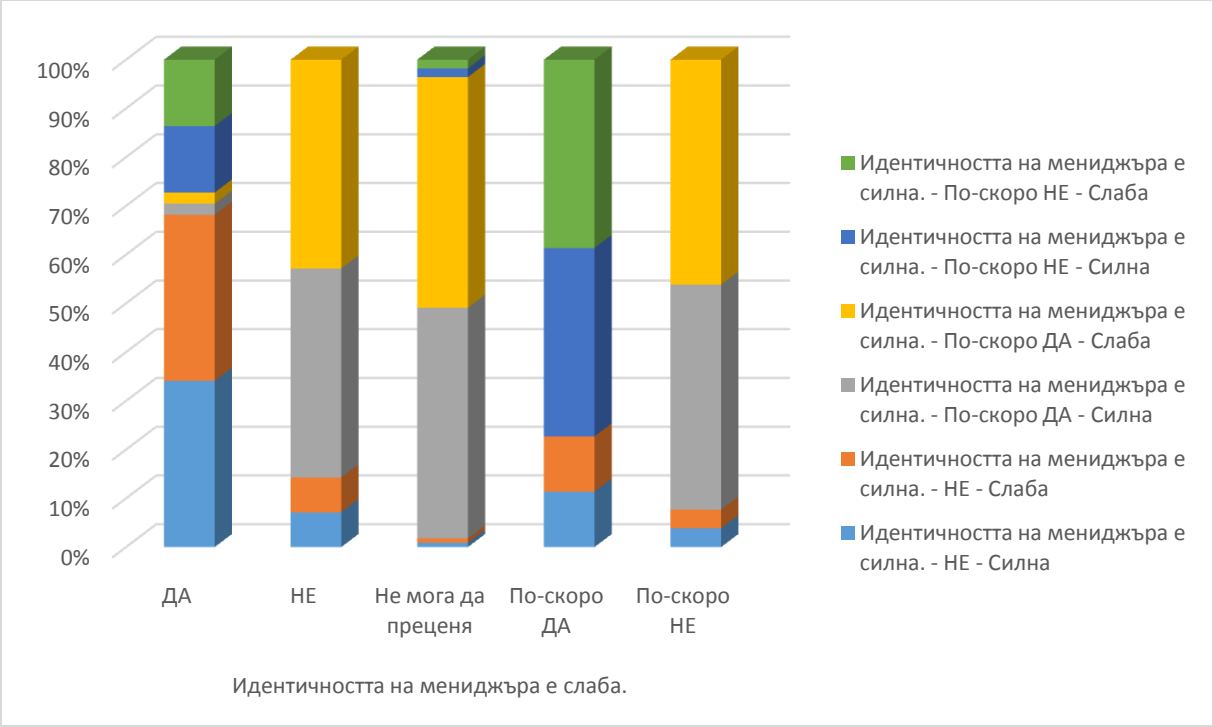
Фиг. 27. В организацията има ясно изградени подцели



Фиг. 28. В организацията има ясно изградени задачи



Фиг. 29. Доминантна/незабележима идентичност на мениджъра



Фиг. 30. Силна/слаба идентичност на мениджъра



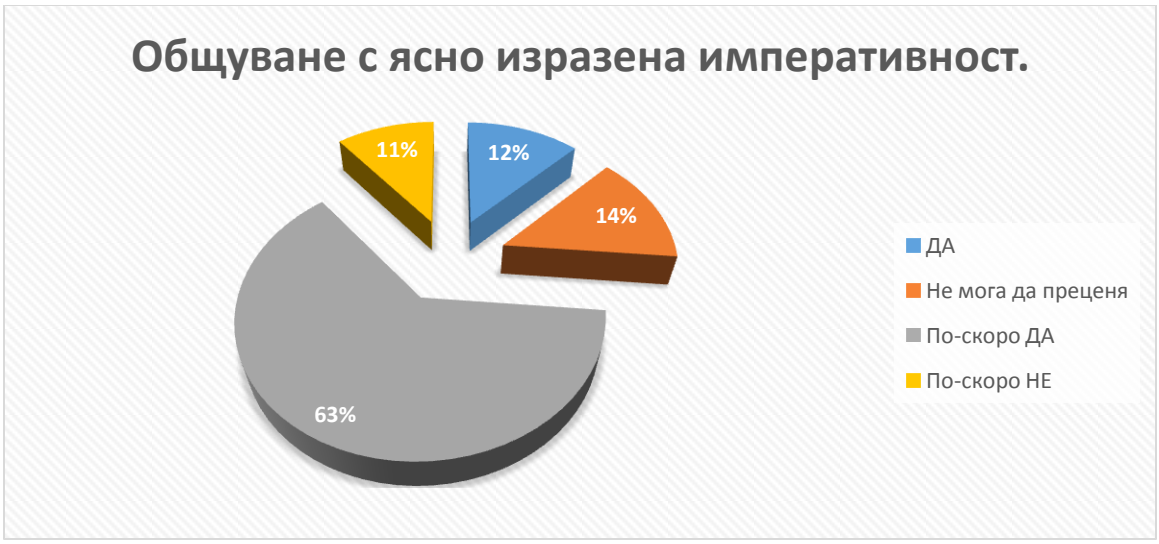
Фиг. 31. Интензитет на общуване



Фиг. 32. Общуването е с ядна изявена йерархичност



Фиг. 33. Общуването е с ясно изявена категоричност



Фиг. 34. Общуването е с ясно изявена императивност



Фиг. 35 Мисията и визията на хотелската единица са ефективни.



Фиг. 36. Мисията и визията притежават ясно проявени ценности



Фиг. 37. Мисията и визията притежават ясно проявени норми



Фиг. 38. Мисията и визията притежават ясно проявени цели



Фиг. 39. Мисията и визията притежават ясно проявени задачи



Фиг. 40. Туроператорите и туристическите агенции проявяват ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения



Фиг. 41. Определяне на обща ценностна система на гостите на хотела



Фиг. 42. Доставчиците проявяват ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения



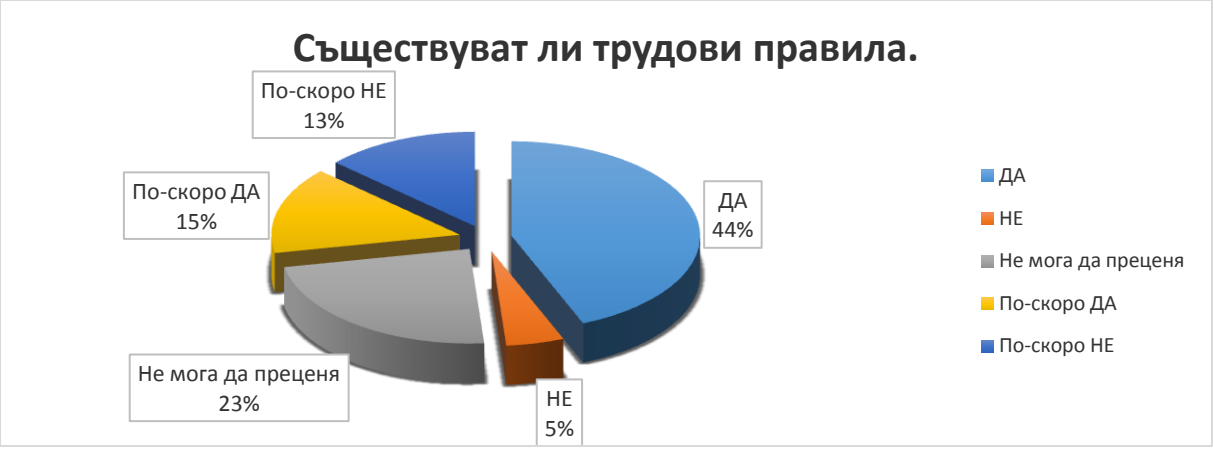
Фиг. 43. Променят ли се ценностите при смяна на акционери и смяна на мениджърския екип на хотелската единица



Фиг. 44. Променя ли се поведението на мениджърския екип при смяна на акционери на хотелската единица



Фиг. 45. Променя ли се начинът на комуникация при смяна на акционери и смяна на мениджърския екип на хотелската единица



Фиг. 46. Установени трудови правила



Фиг. 47. Ясна система на властта



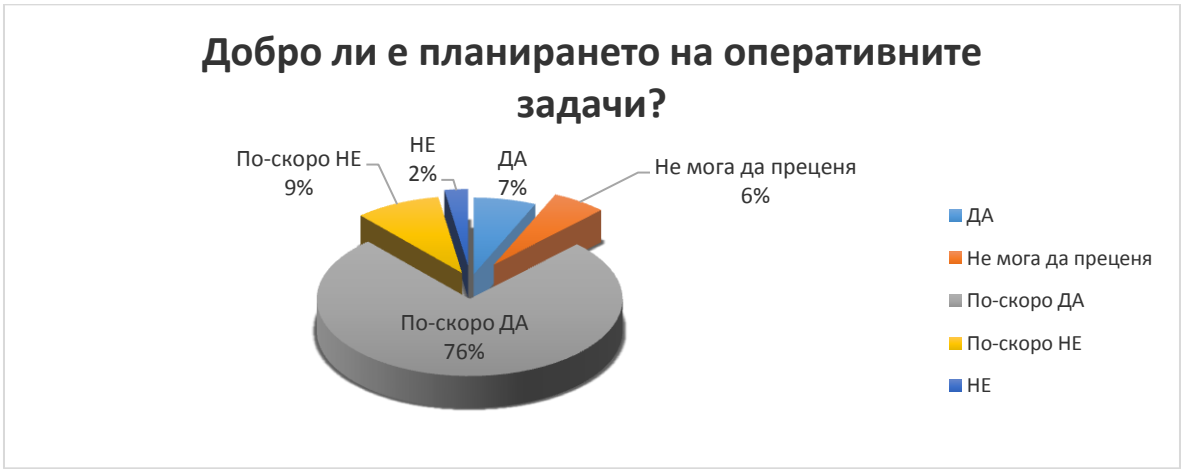
Фиг. 48. Ясна установени процедури



Фиг. 49. Ясна установени практики



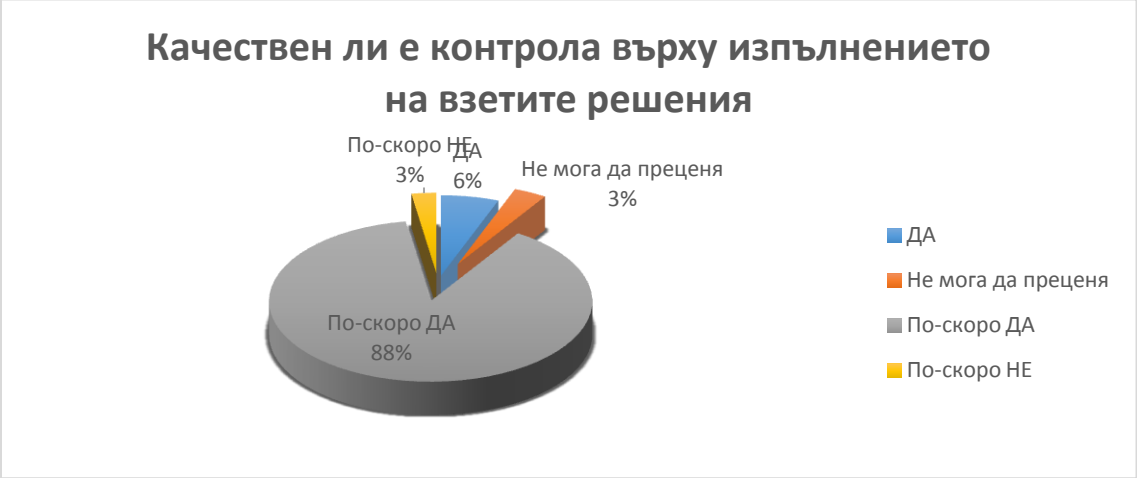
Фиг. 50. Качество на комуникация



Фиг. 51. Планиране на оперативните задачи



Фиг. 52. Координация спрямо изпълнението на задачите, поставени от ръководството



Фиг. 53. Качествено контрол върху изпълнението на взетите решения



Фиг. 54. Ясна система за взимането на решенията и поставянето им



Фиг. 55. Способности на персонала



Фиг. 56. Умения на персонала



Фиг. 57. Стил на ръководство



Фиг. 58. Качество на формални отношения



Фиг. 59. Качества на неформални отношения



Фиг. 60. Съществуване на логична връзка между поставени цели



Фиг. 61. Съществуване на логична връзка между поставени задачи



Фиг. 62. Съществуване на ясно установена мисия в отделните звена



Фиг. 63. Съществуване на ясно установена визия в отделните звена



Фиг. 64. Наличност на всички необходими инструменти



Фиг. 65. Наличност на всички необходими машини



Фиг. 66. Наличност на всички необходими процедури



Фиг. 67. Наличност на всички необходими методи



Фиг. 68 Наличност на технологично ноу-хау, необходими за съвременно изпълнение на работните задачи.



Фиг. 69. Наличност на необходимите артефакти и знания за изпълнение на работните задачи



Фиг. 70. Адекватност на технологиите



Фиг. 71. Технологично разнообразие



Фиг. 72. Изчерпателност на технологиите



Фиг. 73. Актуалност на технологиите



Фиг. 74. Използваемост на технологиите



Фиг. 75. Ясно разграничена лоялност от страна на персонала към организацията



Фиг. 76. Ясно разграничена лоялност от страна на персонала към организацията



Фиг. 77. Ясно разграничена лоялност от страна на персонала към прекия ръководител



Фиг. 78. Ясно изразени познание в областта на хотелиерството



Фиг. 79. Опит в областта на хотелиерството



Фиг. 80. Проява на авторитет у член на персонала



Фиг. 81. Проява на властност и амбиция у член на персонала



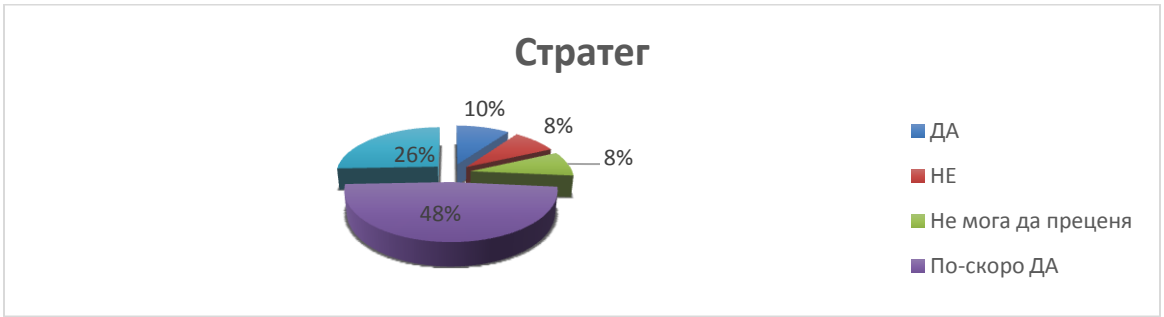
Фиг. 82. Проява на контрол у член на персонала



Фиг. 83. Проява на инициатива за адхокрация у член на персонала



Фиг. 84. Проява на по-висока експертиза у член на персонала



Фиг. 85 Определяне на член от организацията като стратег



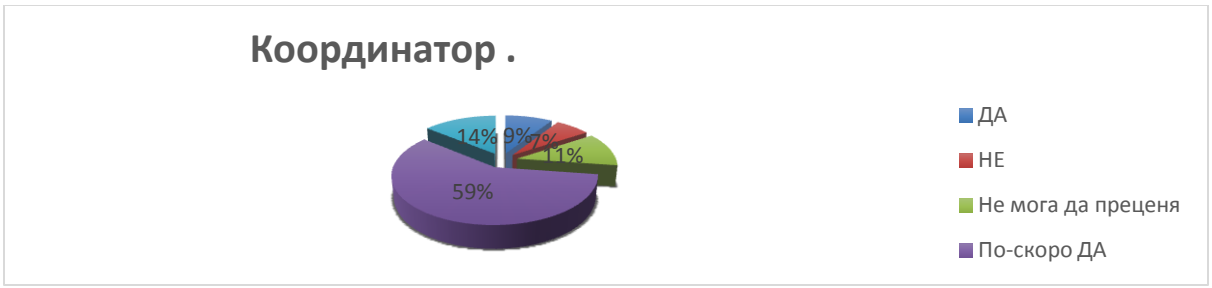
Фиг. 86. Определяне на член от организацията като иноватор



Фиг. 87. Определяне на член от организацията като анализатор



Фиг. 88. Определяне на член от организацията като дипломат



Фиг. 89. Определяне на член от организацията като координатор



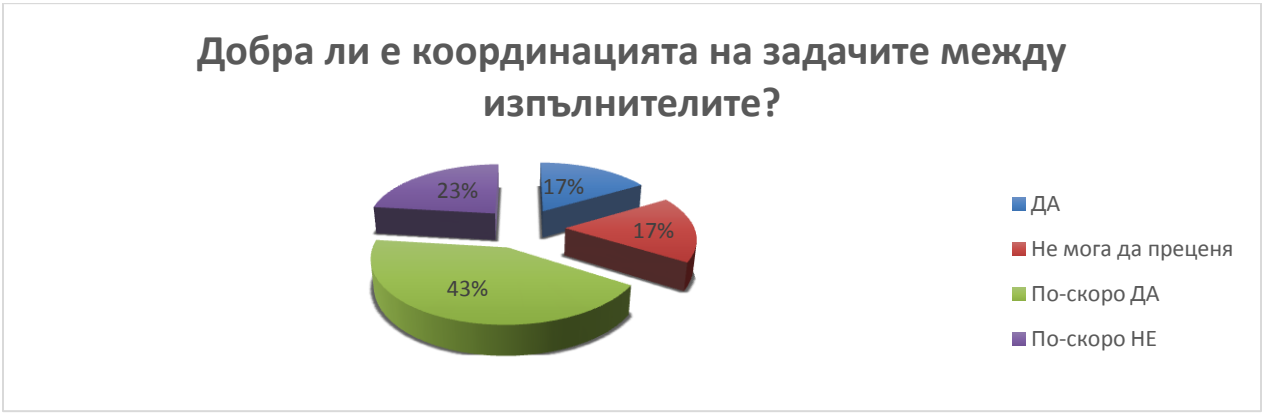
Фиг. 90. Ясно определени роли при изпълнение на поставените задачи



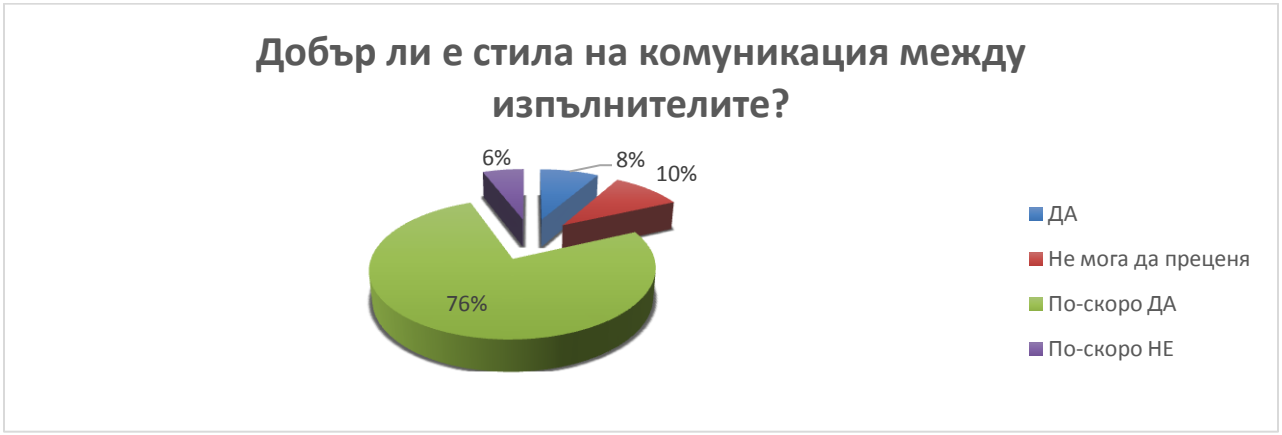
Фиг. 91. Ясно определени задачи при изпълнение на поставените цели



Фиг. 92. Ясно определени методи при изпълнение на поставените задачи



Фиг. 93. Координация на задачите между изпълнителите от отделните йерархични нива



Фиг. 94. Стил на комуникация между изпълнителите от отделните йерархични нива



Фиг. 95 Ясно изразен йерархичен връх на оперативно ниво



Фиг. 96. Проява на консервативност по отношение на разпространението на информация в рамките на организацията



Фиг. 97. Проява на локални знания



Фиг. 98. Проява на локални умения



Фиг. 99. Проява на локални опит



Фиг. 100. Оценка на квалификацията по отношение опита на персонала



Фиг. 101. Оценка на квалификацията по отношение ценностите на персонала



Фиг. 102. Оценка на квалификацията по отношение мотивацията на персонала



Фиг. 103. Оценка на квалификацията по отношение информираността на персонала



Фиг. 104. Оценка на квалификацията по отношение консултирането на персонала



Фиг. 105. Оценка на квалификацията по отношение разпореждането на персонала



Фиг. 106. Изградени социални връзки и контакти на персонала



Фиг. 107. Изградени междуличностни и групови процеси между персонала



Фиг. 108. Изграден екипен стил на ръководството



Фиг. 109. Оценка на възможността за взимане на решение чрез консенсус



Фиг. 110. Оценка на възможността за групова работа



Фиг. 111. Оценка на възможността за групова динамика



Фиг. 112. Проява на професионална компетентност по отношение на изслушването на клиента



Фиг. 113. Проява на професионална компетентност по отношение на дипломатичност спрямо клиента



Фиг. 114. Оценка на качеството на информация, свързана с дейностите в хотелската организация и способността на служителите да я предават на клиентите



Фиг. 115. Образователен ценз и обща култура у служителите



Фиг. 116. Обучение на служителите в психологически похвати за подобряването на общуването с гостите



Фиг. 117. Образование в обща култура на контактния персонал



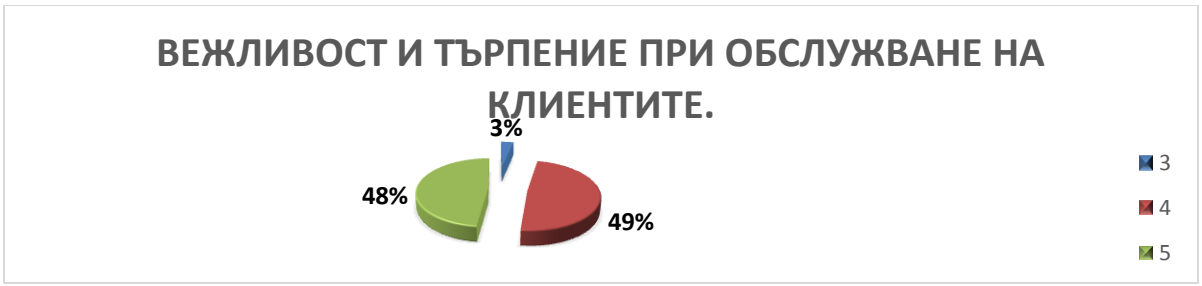
Фиг. 118. Ниво на психологическа подготовка на контактния персонал



Фиг. 119. Умение за реклама и маркетинг на контактния персонал по отношение на клиента



Фиг. 120. Външен вид на контактния персонал



Фиг. 121. Вежливост и търпение при обслужване на клиентите



Фиг. 122. Инициативност на контактния персонал



Фиг. 123. Проява на отговорност към поставените задачи и гостите



Фиг. 124. Проява на самоконтрол и самодисциплина



Фиг. 125. Амбиция за самоусъвършенстване на контактния персонал



Фиг. 126. Наличие на необходимата за изпълнение на задачите физическа издръжливост



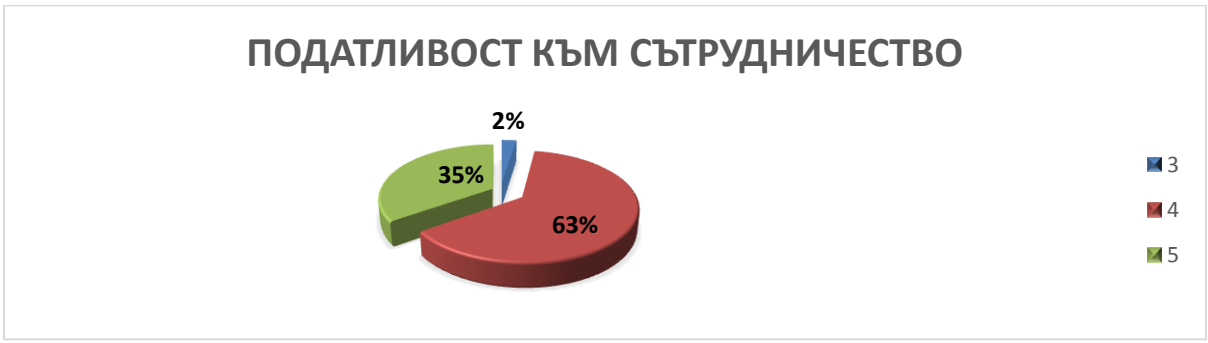
Фиг. 127. Ниво на семейни ангажименти на контактния персонал



Фиг. 128. Бързина на адаптация към работата и колегите



Фиг. 129. Проява на умения за съвместна работа



Фиг. 130. Проява на податливост към сътрудничество



Фиг. 131. Проява на толерантност и уважение на партньорите и колегите



Фиг. 132. Ниво на искреността в общуването между изпълнителите и клиентите



Фиг. 133. Проява на красноречие при общуването на изпълнителите с клиентите



Фиг. 134. Проява на доверие при общуването на изпълнителите с клиентите



Фиг. 135. Проява на точност при общуването на изпълнителите с клиентите



Фиг. 136. Интензитет на потока от информация



Фиг. 137. Използваемост на информацията



Фиг. 138. Диференциация на информацията



Фиг. 139. Ефективност и адекватност на информацията



Фиг. 140. Умение за подаване на информация, която се подава в рамките на екипа по отношение на клиента



Фиг. 141. Синхрон в отношенията в рамките на екипа



Фиг. 142. Наличие на система за връзка между членовете на екипа



Фиг. 143. Наличие на адхокрация при решаване на проблеми, възникнали при обслужване на клиентите



Фиг. 144. Органичност на отношенията изпълните-висшестоящи спрямо клиентите на хотелската единица



Фиг. 145. Отчестност на отношенията изпълните-висшестоящи спрямо клиентите на хотелската единица



Фиг. 146. Бързина на отношенията изпълните-висшестоящи спрямо клиентите на хотелската единица



Фиг. 147. Процент на напускащите надвишава 7% средно за година



Фиг. 148. Процент на уволнените или освободените от работа надвишава 5 %



Фиг. 149. Плавностна промяна при постъпване на нов служител



Фиг. 150. Наличие на системни проблеми



Фиг. 151. Наличност на междуличностни конфликти

Приложение 3

Анализ на резултати и измерването им през коефициенти на значимост

Отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Собственост на хотелската единица:												1,00%	0,01
Брой йерахични нива:							13%	74%	13%			1,00%	0,01
Общ брой на хотелскате единици включени в хотелския комплекс:												1,00%	0,74
Вид:												0,50%	0,25
Правен статут:												0,50%	0,24
Брой служители:												0,50%	0,31
Членовете на ръководния състав, притежават ли?													
Изразена проява на национална идентичност	12%	63%	9%	11%	5%							0,75%	0,56
Проява на местна идентичност	5%	13%	57%	19%	6%							0,75%	0,14
Компетентно мениджърско поведение	10%	79%	11%	0%	0%							0,75%	0,67
Моля прочетете внимателно изброените твърдения по отношение на проявената идентичност от страна на мениджърите:													
Изразява ли ръководителя индивидуални ценности	22%	61%	13%	4%	0%							0,50%	0,42

Отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Има ли изразена национална принадлежност	7%	84%	6%	3%	0%							0,50%	0,46
Има ли изразена локална принадлежност	9%	61%	8%	14%	8%							0,50%	0,35
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на качеството на комуникация между ръководния персонал.													
Интензивна ли е комуникацията между мениджърите от едно равнище.	10%	83%	7%	0%	0%							1,00%	0,93
Писмена ли е комуникацията мениджърите от едно равнище.	27%	10%	63%	0%	0%							1,00%	0,37
Интензивна ли е комуникацията между мениджърите от различни равнища.	7%	64%	0%	7%	0%							1,00%	0,36
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на установената от мениджърите мисия и визия на хотелската единица.													
В организацията има ясно изградени цели.	22%	70%	8%	0%	0%							1,00%	0,92
В организацията има ясно изградени подцели.	14%	34%	9%	14%	2%							1,00%	0,48
В организацията има ясно изградени задачи.	11%	69%	14%	6%	0%							1,00%	0,80

Отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на проява на идентичността от страна на мениджърите на хотелската единица.													
Идентичността на мениджъра е доминантна.	8%	45%	8%	23%	16%							0,75%	0,40
Идентичността на мениджъра е силна.	19%	18%	46%	11%	6%							0,75%	0,28
Идентичността на мениджъра е слаба.	59%	0%	0%	21%	20%							0,75%	0,44
Идентичността на мениджъра е незабележима.	9%	25%	0%	54%	12%							0,75%	0,26
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на проява на качеството на общуване на мениджърите на хотелската единица													
Общуването е интензивно.	24%	25%	45%	6%	0%							0,50%	0,25
Общуването е с ясно изразена йерархичност.	15%	50%	0%	16%	19%							0,50%	0,32
Общуването е с ясно изразена категоричност.	51%	23%	12%	10%	4%							0,50%	0,37
Общуването е с ясно изразена императивност.	12%	63%	14%	11%	0%							0,50%	0,34
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на изграждане на мисия и визия на хотелската единица.													
Мисията и визията на хотелската единица са ефективни.	18%	57%	12%	12%	1%							0,75%	0,56
Мисията и визията притежават ясно проявени ценности.	17%	33%	0%	45%	5%							0,75%	0,38

Отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Мисията и визията притежават ясно проявени норми.	21%	47%	22%	10%	0%							0,75%	0,51
Мисията и визията притежават ясно проявени цели.	21%	56%	16%	6%	1%							0,75%	0,58
Мисията и визията притежават ясно проявени задачи.	42%	21%	20%	13%	4%							0,75%	0,47
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на влияние от страна на пазара, на който оперира хотелската единица.													
Туроператорите и туристическите агенции проявяват ли ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения.	16%	55%	12%	13%	4%							0,50%	0,35
Може ли да се определи обща ценностна система на гостите на хотела.	14%	51%	13%	18%	4%							0,50%	0,33
Доставчиците проявяват ли ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения.	49%	28%	16%	7%	0%							0,50%	0,38
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на влияние от стана смяна на акционери и членове на мениджърския екип на хотелската единица.													
Променят ли се ценностите в рамките на организацията в такъв случай.	11%	6%	11%	13%	59%							0,50%	0,08
Променят ли се поведението на мениджърския екип на хотелската единица.	8%	7%	11%	68%	8%							0,50%	0,07

Отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Променят ли се начина на комуникация на организацията в такъв случай.	34%	40%	12%	9%	5%							0,50%	0,37
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на структурната система на хотелската единица.													
Съществуват ли трудови правила.	44%	15%	23%	13%	5%							0,75%	0,44
Съществува ли ясна система на властта.	20%	64%	9%	7%	0%							0,75%	0,63
Съществуват ли ясно установени процедури.	30%	44%	14%	10%	2%							0,75%	0,55
Съществуват ли ясно установени практики.	10%	75%	11%	4%	0%							0,75%	0,64
Как бихте оценили следните елементи на общуване ръководител-изпълнител?													
Добро ли е качеството на комуникация.	6%	72%	6%	16%	0%							1,00%	0,78
Добро ли е планирането на оперативните задачи?	7%	76%	6%	9%	2%							1,00%	0,83
Добра ли е координацията спрямо изпълнението на задачите поставени от ръководството	48%	37%	11%	4%	0%							1,00%	0,85
Качествен ли е контрола върху изпълнението на взетите решения	6%	83%	3%	3%	0%							1,00%	0,89
Има ли ясна система за вземане на решения и постановяването им?	40%	40%	14%	6%	0%							1,00%	0,80
Как бихте оценили качествата на човешките ресурси в рамките на хотелската единица? (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)													
Способности на персонала.						0%	0%	5%	73%	17%		1,00%	0,90

Отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Умения на персонала.						0%	0%	4%	76%	20%		1,00%	0,96
Стил на ръководство.						0%	0%	4%	62%	34%		1,00%	0,96
Качество на формални отношения. (даване на задачи, разпределение на труда, издигане в кариерата, стимули и оценяване на кадрите)						0%	0%	27%	64%	9%		1,00%	0,73
Качество на неформални отношения. (съпротиви, коалиции, съперничества, групови норми, чувства, ценности и възприятия)						5%	19%	40%	25%	11%		1,00%	0,24
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на поставените цели от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.													
Съществуват ли логична връзка между поставените цели?	9%	72%	15%	4%	0%							1,00%	0,81
Съществуват ли логична връзка между поставените задачи?	35%	49%	10%	6%	0%							1,00%	0,84
Съществува ли ясно установена мисия в отделните звена?	9%	71%	13%	7%	0%							1,00%	0,80
Съществува ли ясно установена визия в отделните звена?	8%	69%	17%	6%	0%							1,00%	0,77

Отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на заложената технология за изпълнение на работните задачи от стана на мениджърите в рамките на хотелската единица.													
Налични ли са всички необходими инструменти?	35%	42%	14%	9%	0%							1,00%	0,77
Налични ли са всички необходими машини?	6%	78%	11%	5%	0%							1,00%	0,84
Налични ли са всички необходими процедури?	8%	61%	18%	13%	0%							1,00%	0,69
Налични ли са всички необходими методи?	27%	49%	13%	11%	0%							1,00%	0,76
Разполагате ли с техологично ноу-хау необходимо за съвременно изпълнение на работните задачи?	6%	41%	16%	26%	6%							1,00%	0,47
Разполагате ли с необходимите артефакти и знания за изпълнение на работните задачи?	25%	50%	12%	13%	0%							1,00%	0,75
Как бихте оценили заложената от ръководния персонал технология за изпълнение на задачите?													
Технологиите са адекватни.	27%	45%	15%	11%	2%							1,00%	0,72
Технологиите са разнообразни.	13%	52%	23%	12%	0%							1,00%	0,65
Технологиите са изчерпателни и достатъчни.	9%	59%	19%	13%	0%							1,00%	0,68
Технологиите са актуални.	21%	31%	19%	25%	4%							1,00%	0,52
Технологиите са използваеми.	27%	45%	15%	11%	2%							1,00%	0,72

Отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с съществуващото отношение на персонала към хотелската единица.													
Съществува ясно разграничена лоялност от стана на персонала към организацията.	12%	51%	19%	14%	4%							1,00%	0,63
Съществува ясно разграничена лоялност от стана на персонала към прекия ръководител.	19%	64%	11%	6%	0%							1,00%	0,83
Съществува ясно разграничена лоялност от стана на персонала към цялото ръководство на хотела.	27%	45%	13%	11%	2%							1,00%	0,77
Съществува ясно изразени познания в областта на хотелиерството.	30%	19%	21%	11%	19%							1,00%	0,49
Съществува опит в областта на хотелиерството.	13%	65%	9%	13%	0%							1,00%	0,78
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с проявата на следните качества у един от членовете на оперативния персонал в конкретен отдел на хотелската единица.													
Проява ли авторитет някой от членовете на персонала.	13%	49%	12%	13%	13%							1,00%	0,62
Проява ли властност и амбиция някой от членовете на персонала.	27%	45%	15%	11%	2%							1,00%	0,72
Проява ли контрол някой от членовете на персонала.	7%	18%	16%	53%	6%							1,00%	0,59

Отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Проява ли инициатива за адхокрация някой от членовете на персонала.	9%	55%	18%	9%	9%							1,00%	0,64
Проява ли по-висока експертност някой от членовете на персонала.	21%	40%	22%	14%	3%							1,00%	0,61
Може ли да определите някой от колегите си като:													
Стратег	10%	48%	8%	26%	8%							1,00%	0,58
Иноватор	31%	23%	18%	17%	11%							1,00%	0,54
Анализатор	25%	32%	19%	22%	2%							1,00%	0,57
Дипломат	15%	40%	18%	25%	2%							1,00%	0,55
Координатор	9%	59%	11%	9%	14%							1,00%	0,68
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с ролите и задачите на членовете на оперативния персонал в конкретен отдел на хотелската единица													
Съществуват ли ясно определени роли при изпълнение на поставените задачи.	15%	55%	14%	13%	3%							0,50%	0,35
Съществуват ли ясно определени задачи при изпълнение на поставените цели.	24%	56%	9%	11%	0%							0,50%	0,40
Съществуват ли ясно определени методи при изпълнение на поставените задачи.	18%	42%	8%	27%	5%							0,50%	0,30

Отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с степента на разграниченост на отделните йерархични нива на хотелската единица													
Добра ли е координацията на задачите между изпълнителите?	17%	43%	17%	23%	0%							1,00%	0,60
Добър ли е стила на комуникация между изпълнителите?	8%	76%	10%	6%	0%							1,00%	0,84
Съществуват ли ясно изразен йерархичен връх на оперативно ниво?	17%	51%	12%	15%	5%							1,00%	0,68
Съществува ли консервативност по отношение на разпространението на информацията в рамките на организацията?	37%	37%	15%	8%	3%							1,00%	0,74
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с изразената значимост на локализацията на хотелската единица													
Съществуват ли изразени локални знания?	7%	15%	20%	36%	22%							0,75%	0,17
Съществуват ли изразени локални умения?	12%	59%	22%	7%	0%							0,75%	0,53
Съществува ли изразен локален опит?	13%	28%	12%	41%	6%							0,75%	0,31

Отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с квалификацията на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)													
Опит на персонала.								8%	60%	32%		1,00%	0,92
Ценности на персонала.								12%	52%	36%		1,00%	0,88
Мотивация на персонала.								3%	34%	63%		1,00%	0,97
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с стил на комуникация на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)													
Информираност на персонала.						0%	2%	13%	59%	26%		0,50%	0,43
Консултация на персонала.						2%	5%	26%	44%	23%		0,50%	0,33
Разпореждане на персонала.						16%	34%	32%	12%	6%		0,50%	0,25
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с взаимодействия на работните екипи на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)													
Социални връзки и контакти на персонала.						0%	1%	10%	37%	52%		0,50%	0,44
Междуличностни и групови процеси между персонала.						0%	0%	18%	31%	51%		0,50%	0,41
Екипен стил на ръководство.						0%	1%	8%	43%	48%		0,50%	0,45

Отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Взимане на решение, чрез консенсус.						0%	1%	4%	50%	45%		0,50%	0,47
Групова работа.						0%	0%	5%	47%	48%		0,50%	0,47
Групова динамика.						0%	10%	12%	47%	41%		0,50%	0,44
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с изразената значимост на професионална компетентност на хотелската единица спрямо клиентите.													
Считате ли ,че служителя на хотела Ви изслушва клиентите с необходимото внимание?	30%	63%	7%	0%	0%							0,50%	0,46
Считате ли, че служителите ви притежават дипломатичност спрямо клиентите?	32%	38%	19%	11%	0%							0,50%	0,35
Считате ли, че служителите са качествено информирани, относно дейностите, осъществявани в хотелската организация и притежават добра способност за предаване на тази нформация на клиентите?	23%	67%	7%	3%	0%							0,50%	0,45
Считате ли, че служителите имат необходим за професията им образователен ценз, както и обща култура за най-добро изпълнение на задачите си?	11%	85%	2%	2%	0%							0,50%	0,47
Обучавате ли служителите си, в психологически похвати за, подобряване на общуването с гостите?	23%	56%	11%	7%	0%							0,50%	0,40

отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с професионалната компетентност спрямо клиентите на персонала на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)													
Образование и обща култура на контактиния персонал.						1%	2%	13%	57%	27%		0,25%	0,21
Ниво на психологическа подготовка на контактния персонал.						7%	19%	50%	17%	7%		0,25%	0,06
Умения за реклама и маркетинг на контактиня персонал, по отношение на клиента.						0%	3%	23%	43%	31%		0,25%	0,19
Външен вид.						0%	0%	4%	50%	46%		0,25%	0,24
Вежливост и търпение при обслужване на клиентите.						0%	0%	3%	49%	48%		0,25%	0,24
Инициативност на контактния персонал.						0%	0%	37%	48%	15%		0,25%	0,16
Проява на отговорност към поставените задачи и към гостите.						0%	0%	9%	51%	40%		0,25%	0,23
Проява на самоконтрол и сомодисциплина.						1%	5%	45%	24%	25%		0,25%	0,12
Амбиция за самоусъвършенстване.						3%	13%	43%	28%	13%		0,25%	0,10
Наличие на необходимата, за изпълнение на задачите физическа издръжливост.						0%	0%	6%	41%	53%		0,25%	0,24
Ниво на семейни ангажименти.						8%	22%	17%	39%	14%		0,25%	0,11
Бързина на адаптация към работата и колегите.						0%	1%	18%	57%	24%		0,25%	0,20
Проява на умения за съвместна работа.						0%	0%	3%	52%	45%		0,25%	0,24
Податливост към сътрудничество						0%	0%	2%	63%	35%		0,25%	0,24

отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Толерантност и уважение към партньори и колеги						0%	0%	3%	41%	56%		0,25%	0,24
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с качеството на общуването между изпълнителите и клиентите на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)													
Характеризира ли се общуването на изпълнителите с клиентите с искреност?						0%	0%	12%	31%	57%		0,25%	0,22
Какво е нивото на умението за общуване на изпълнителите?						0%	0%	6%	51%	43%		0,25%	0,24
Характеризира ли се общуването на изпълнителите с клиентите с красноречие?						0%	5%	46%	31%	18%		0,25%	0,12
Характеризира ли се общуването на изпълнителите с клиентите с доверие?						0%	0%	6%	61%	33%		0,25%	0,23
Характеризира ли се общуването на изпълнителите с клиентите с точност?						0%	0%	0%	53%	47%		0,25%	0,25
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с осигуряването на обратна връзка от стана на изпълнителите към клиентите на хотелската единица (от 1 до 5 като 1 е най-ниската, а 5 най-високата оценка)													
Потока от информация е интензивен?						0%	0%	5%	53%	42%		0,25%	0,24

отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Информацията е използваема?						0%	0%	3%	44%	53%		0,25%	0,24
Информацията е строго диференцирана?						0%	7%	48%	26%	19%		0,25%	0,12
Информацията е ефективна и адекватна?						0%	0%	15%	66%	19%		0,25%	0,21
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с съществуващото отношение на персонала във връзките с отделните членове на екипа, които контактуват пряко или косвено с клиента на хотелската единица.													
Предава ли се информацията по отношение на клиента в рамките на екипа.	14%	43%	40%	0%	3%							0,75%	0,43
Съществува синхрон в отношенията в рамките на екипа.	36%	38%	21%	5%	0%							0,75%	0,56
Съществува система за връзка между членовете на екипа.	22%	42%	17%	19%	0%							0,75%	0,48
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях във връзка с проявата на следните качества по отношение на това, как изпълнителите комуникират с висшестоящите по отношение на клиентите на хотелската единица.													
Съществува ли адхокрация при решаване на проблеми, възникнали в обслужването на клиентите?	32%	55%	13%	0%	0%							0,25%	0,22
Бихте ли оценили отношенията като органични?	17%	63%	12%	8%	0%							0,25%	0,21
Бихте ли оценили отношенията като отчетни?	26%	56%	8%	10%	0%							0,25%	0,22
Характеризират ли се тези отношения с бързина?	7%	41%	12%	40%	0%							0,25%	0,12

отговори	ДА	По-скоро ДА	Не мога да преценя	По-скоро НЕ	НЕ	1	2	3	4	5		ЗНАЧИМОСТ	Оценка
Моля прочетете внимателно изброените твърдения и оценете за всяко едно от тях по отношение на текучеството на персонала на хотелската единица.													
Средния процент на напускащите надвишава 7% средно за година	0%	9%	0%	74%	17%							0,50%	0,50
Средния процент на уволнените или освободените от работа надвишава 5%	0%	5%	0%	80%	15%							0,50%	0,47
При постъпване на нов служител промяната се случва плавно.	14%	55%	13%	14%	4%							0,50%	0,35
Съществуват системни проблеми.	4%	12%	46%	26%	12%							0,50%	0,19
Съществуват междуличностни конфликти.	7%	48%	5%	29%	11%							0,50%	0,27
Оценка на състоянието на организационната култура на хотелите 3,4,5 звезди в България												**100**	**67,57**

Приложение 4

Ключови думи

Дума/Израз Страница

Адаптивност……..…….31,61,94,96

Адхокрация……..50,57,74,92,94,95,96,100,147,149,177,210,217,279,285

Айфелова кула.....…….. 90, 91

Акултурация…….50

Анализатор……64,149,150,210,279

Анкета……..……..6,104,111,186

Артефакт……10,14,24,39,40,42,43,44,45,58,60,76,139,142,182,208,277

Безлична култура……89,91

Бизнес ….……..…..3,19,32,33,67,72,80,97,104,110,199

Бързина..…..…….32,74,170,177,178,185,215,217,283,285

Взаимодействие…….…….……12,20,21,41,50,58,62,65,66,68,69,74

Визия...27,33,47,55,56,60,73,94,120,125,126,127,137,182,183,203,204,208,272,273,274,276

Власт……....….16,19,22,24,27,28,59,60,62,88,90,94,131,132,147,148,183,206,210,275,278

Групова динамика…….……67,162,213,282

Групова работа...…….……..67,161,213,282

Групово мислене……..…….26,29

Гъвкавост…….……31,50,85,86,87,92,94,95,96,101

Дипломат.....……..….64,149,151,210,279

Дипломатичност……...…….……..…..71,74,161,163,184,214,282

Диференциация……..……..24,28,61,66,67,95

Доверие…….…….9,19,25,33,46,47,65,69,74,172,173,183,216,284

Доминантна култура…….……..24,84,85,94,103

Еднонационална собственост…….…..111,197

Екипен стил……...…….63,160,213,282

Идеал……...…….…3,10,19,89,103,104

Идентичност на мениджъра…….……..55,121,183

Използваемост…….…….....……61,69,74,81,143

Индивидуални ценности……70,116,120,182,202,271

Инкубатор…….....……90, 91, 92, 101

Иноватор……...……..…….64,149,150,184,210,279

Интелигентност…….....……..71,73

Интензитет..…….117,119,122,183

Интеркултурен.....……..……11,12,34,35

Интерпретация…….....……..12,42,45

Йерархичен връх…….67,153,154,184,211,280

Йерархични нива……..……..…..54,62,66,67,75,112,153,154,155,199,211,280

Качество на комуникацията……..…….……..69,73,133

Коалиция…….....……..46,47

Компонент…….....…….7,57,58,82,83,106,107

Конкуренция…….....…….18,34,48,84,95,96,103

Консервативност……...……..34,62,67,153,155,211,280

Конфликт……..……..23,28,33,55,59,65,69,73,74,99,104,179,180,218,286

Координатор…….……...…….65,91,95,96,149,151,184,210,179

Корпоративна култура…….7,34,46,90

Локален опит……..…….155,156,212,280

Локализация……...……62,67,155,156,212,280

Локални знания……..……67,155,184,212,280

Лоялност……...……..183,209,278

Местна идентичност……..…….115,182,201,271

Мотивация....…….……4,13,20,32,54,60,67,89,91,156,157,182,184,185

Мотивация на персонала……..…….…156,157,212,281

Мултикултурни групи…….25,26,27

Нагласи…….26,27,52,53,63,66,95,97,98,100,107,189

Национална идентичност……..…….54,114,115,182,201,271

Недоверие…….....…….……..25,29,54

Неформални отношения…….……135,137,207,276

Нововъведения…….……89,101

Образование….....……..3,28,72,164,166,200,215,283

Образователен ценз……...……..161,164,214,282

Обратна връзка…….…27,28,30,32,58,59,64,69,73,74,81,87,88,101,103,174,175,216,184

Обща култура…….……...19,72,161,164,166,214,215,282,283

Опит на персонала…….……..……..157,212,281

Органични……..……....…….61,62,66,67,177,178,217,285

Пазарна култура…….……50,95

Подбор……...……4,26,59,64,97

Подсистема ..……58,59,60,100

Поток от информация……..…….174,216,284

Предсказуемост…….....……95,96,104

Предубеждения…….....…….……25,27

Принадлежност……..55,64,116,117,182,183,186,202,272

Професионална
компетентност.....69,73,161,162,163,164,165,166,167,168,169,170,171,214,215,282,283

Психологическа подготовка……..…….166,185,215,283

Различия…….....…….…..11,15,21,26,27,28,29,45,54,65,68,70,103

Разпореждане на персонала……..……..157,158,213,281

Ракета носител…….....……..…90,91

Реализация……..……23,44,47,66,88,92,97,106,107,108,109,110,186

Реклама……..…….……72,73,164,167,215,283

Ритуал…….....……..……..8,16,24,25,35,39,76

Семеен…….....…… 93, 101

Семейство……...…….....3,19,22,23,90,91,93,94,95,96,101,103,165

Символизация…….....……44,45

Символ…….....….…….14,15,17,36,39,42,43,44,45,76

Системни проблеми…….……179,180,185,218,286

Социализация……...…….……..3,11,16,21,23,38,88,97,98

Специализация…….....…….61,67

Стабилност……..……16,31,33,84,85,86,87,90,95,96,101,103,104

Стандарт…...…….……..….9,24,29,184,185

Степен на удовлетвореност…….56,60,69,72,73,80,81

Стимулиране……..…….50,59,63,100,107,182

Стратег……...……..149,150,210,279

Стремеж…….....….……..59,60,73,89,103

Субкултура……...……..…….20,21,34

Съпротива…….……..30,35,183

Сътрудничество……27,33,60,63,65,72,73,88,89,171,215,283

Текучество……..4,51,73,74,99,179,180,181,183,185,186,187,218,286

Технологично ноу-хау……...……58,60,139,142,183,208,277

Точност…….…….……4,69,74,172,174,216,284

Убеждения…….....…….11,15,18,37,43,57,83,89,109

Уважение……..…….……27,57,70,72,73,91,165,215,284

Удовлетвореност……....……53,56,60,69,72,73,80,81,82,107

Философия……9,14,24,32,36,59,60

Фирмено развитие…….…….63,107

Хомогенни групи…….……25,26,27

Ценностна система…..…….……5,23,127,128,188,205,274

Човешки ресурси…….……60,107

Приложение 5

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Таблици:

Таблица 1. Основни насоки в изследването на културата на предприятието……13

Таблица 2. Обобщение на типовете култури при различните изследователи……102

Таблица 1. Собственост на хотелска единица……114

Таблица 2. Брой йерархични нива……115

Таблица 3. Общ брой хотелски единици, включени в хотелския комплекс……116

Таблица 4. Вид структура……116

Таблица 5. Правен статут……116

Таблица 6. Общ брой служители……117

Таблица 7. Изразена проява на национална идентичност……118

Таблица 8. Проява на местна идентичност……118

Таблица 9. Компетентно мениджърско поведение……119

Таблица 10. Изразени индивидуални ценности у ръководителя……119

Таблица 11. Проявена идентичност у мениджърите……120

Таблица 12. Изразена локална принадлежност……120

Таблица 13. Интензитет на комуникацията между мениджърите от едно равнище..121

Таблица 14. Писмена ли е комуникацията между мениджърите от едно равнище?.....121

Таблица 15. Интензивна ли е комуникацията между мениджърите от различни равнища?.....122

Таблица 16. В организацията има ясно изградени цели……122

Таблица 17. В организацията има ясно изградени подцели……123

Таблица 18. В организацията има ясно изградени задачи……123

Таблица 19. Доминантна/незабележима идентичност на мениджъра……124

Таблица 20. Силна/слаба идентичност на мениджъра……125

Таблица 21. Интензитет на общуване……126

Таблица 22. Общуването е с ядна изявена йерархичност…….126

Таблица 23. Общуването е с ясно изявена категоричност……127

Таблица 24. Общуването е с ясно изявена императивност……127

Таблица 25. Мисията и визията на хотелската единица са ефективни……128

Таблица 26. Мисията и визията притежават ясно проявени ценности……...128

Таблица 27. Мисията и визията притежават ясно проявени норми……..129

Таблица 28. Мисията и визията притежават ясно проявени цели……..129

Таблица 29. Мисията и визията притежават ясно проявени задачи……..129

Таблица 30. Туроператорите и туристическите агенции проявяват ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения……...130

Таблица 31. Определяне на обща ценностна система на гостите на хотела…..……130

Таблица 32. Доставчиците проявяват ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения……...……...131

Таблица 33. Променят ли се ценностите при смяна на акционери и смяна на мениджърския екип на хотелската единица?…….131

Таблица 34. Променя ли се поведението на мениджърския екип при смяна на акционери на хотелската единица?…….……132

Таблица 35. Променя ли се начинът на комуникация при смяна на акционери и смяна на мениджърския екип на хотелската единица?……..…….132

Таблица 36. Установени трудови правила……....133

Таблица 37. Ясна система на властта……..……...133

Таблица 38. Ясна установени процедури..……..…….133

Таблица 39. Ясна установени практики ……..….134

Таблица 40. Качество на комуникация……..….134

Таблица 41. Планиране на оперативните задачи……..……135

Таблица. 42. Координация спрямо изпълнението на задачите, поставени от ръководството.....135

Таблица 43. Качествено контрол върху изпълнението на взетите решения……135

Таблица 44. Ясна система за взимането на решенията и поставянето им……135

Таблица 45. Способности на персонала……136

Таблица 46. Умения на персонала……..……136

Таблица 47. Стил на ръководство…….…...…..137

Таблица 48. Качество на формални отношения……137

Таблица 49. Качества на неформални отношения……....137

Таблица 50. Съществуване на логична връзка между поставени цели……..…138

Таблица 51. Съществуване на логична връзка между поставени задачи……138

Таблица 52. Съществуване на ясно установена мисия в отделните звена…….……138

Таблица 53. Съществуване на ясно установена визия в отделните звена…….……139

Таблица 54. Наличност на всички необходими инструменти…….139

Таблица 55. Наличност на всички необходими машини…….140

Таблица 56. Наличност на всички необходими процедури……..140

Таблица 57. Наличност на всички необходими методи……..……..140

Таблица 58. Наличност на технологично ноу-хау, необходими за съвременно изпълнение на работните задачи…….……141

Таблица 59. Наличност на необходимите артефакти и знания за изпълнение на работните задачи…….……..141

Таблица 60. Адекватност на технологиите……142

Таблица 61. Технологично разнообразие……...142

Таблица 62. Изчерпателност на технологиите…….…..……142

Таблица 63. Актуалност на технологиите…….142

Таблица 64. Използваемост на технологиите……...……143

Таблица 65. Ясно разграничена лоялност от страна на персонала към организацията……...……..144

Таблица 66. Ясно разграничена лоялност от страна на персонала към прекия ръководител……...……..144

Таблица 67. Ясно разграничена лоялност от страна на персонала към цялото ръководство на хотела…….……..144

Таблица 68. Ясно изразени познание в областта на хотелиерството…….…..145

Таблица 69. Опит в областта на хотелиерството……...145

Таблица 70. Проява на авторитет у член на персонала……146

Таблица 71. Проява на властност и амбиция у член на персонала……146

Таблица 72. Проява на контрол у член на персонала……146

Таблица 73. Проява на инициатива за адхокрация у член на персонала……147

Таблица 74. Проява на по-висока експертиза у член на персонала……147

Таблица 75. Определяне на член от организацията като стратег……148

Таблица 76. Определяне на член от организацията като иноватор……..……148

Таблица 77. Определяне на член от организацията като анализатор..……148

Таблица 78. Определяне на член от организацията като дипломат……..…148

Таблица 79. Определяне на член от организацията като координатор……149

Таблица 80. Ясно определени роли при изпълнение на поставените задачи…….149

Таблица 81. Ясно определени задачи при изпълнение на поставените цели…….149

Таблица 82. Ясно определени методи при изпълнение на поставените задачи…….150

Таблица 83. Координация на задачите между изпълнителите от отделните йерархични нива……..150

Таблица 84. Стил на комуникация между изпълнителите от отделните йерархични нива……..151

Таблица 85. Ясно изразен йерархичен връх на оперативно ниво……151

Таблица 86. Проява на консервативност по отношение на разпространението на информация в рамките на организацията…….155

Таблица 87. Проява на локални знания…….152

Таблица 88. Проява на локални умения…….152

Таблица 89. Проява на локални опит…….152

Таблица 90. Оценка на квалификацията по отношение опита на персонала……153

Таблица 91. Оценка на квалификацията по отношение ценностите на персонала…153

Таблица 92. Оценка на квалификацията по отношение мотивацията на персонала….154

Таблица 93. Оценка на квалификацията по отношение информираността на персонала…….……154

Таблица 94. Оценка на квалификацията по отношение консултирането на персонала…….……155

Таблица 95. Оценка на квалификацията по отношение разпореждането на персонала…….…155

Таблица 96. Изградени социални връзки и контакти на персонала……156

Таблица 97. Изградени междуличностни и групови процеси между персонала……156

Таблица 98. Изграден екипен стил на ръководството……...……156

Таблица 99. Оценка на възможността за взимане на решение чрез консенсус…….157

Таблица 100. Оценка на възможността за групова работа……..……..157

Таблица 101. Оценка на възможността за групова динамика……..…..158

Таблица 102. Проява на професионална компетентност по отношение на изслушването на клиента……..……..……..158

Таблица 103. Проява на професионална компетентност по отношение на дипломатичност спрямо клиента……..…….……..159

Таблица 104. Оценка на качеството на информация, свързана с дейностите в хотелската организация и способността на служителите да я предават на клиентите..159

Таблица 105. Образователен ценз и обща култура у служителите…….159

Таблица 106. Обучение на служителите в психологически похвати за подобряването на общуването с гостите…….161

Таблица 107. Образование в обща култура на контактния персонал……..161

Таблица 108. Ниво на психологическа подготовка на контактния персонал……..162

Таблица 109. Умение за реклама и маркетинг на контактния персонал по отношение на клиента……162

Таблица 110. Външен вид на контактния персонал……..……162

Таблица 111. Вежливост и търпение при обслужване на клиентите……..163

Таблица 112. Инициативност на контактния персонал……163

Таблица 113. Проява на отговорност към поставените задачи и гостите……..163

Таблица 114. Проява на самоконтрол и самодисциплина……164

Таблица 115. Амбиция за самоусъвършенстване на контактния персонал……...164

Таблица 116. Наличие на необходимата за изпълнение на задачите физическа издръжливост…….164

Таблица 117. Ниво на семейни ангажименти на контактния персонал…….165

Таблица 118. Бързина на адаптация към работата и колегите……165

Таблица 119. Проява на умения за съвместна работа……..165

Таблица 120. Проява на податливост към сътрудничество……166

Таблица 121. Проява на толерантност и уважение на партньорите и колегите……166

Таблица 122. Ниво на искреността в общуването между изпълнителите и клиентите.....**.....**167

Таблица 123. Ниво на умението за общуване между изпълнителите……..167

Таблица 124. Проява на красноречие при общуването на изпълнителите с клиентите.....**.....**167

Таблица 125. Проява на доверие при общуването на изпълнителите с клиентите….168

Таблица 126. Проява на точност при общуването на изпълнителите с клиентите….168

Таблица 127. Интензитет на потока от информация……169

Таблица 128. Използваемост на информацията…….169

Таблица 129. Диференциация на информацията……169

Таблица 130.Ефективност и адекватност на информацията…….170

Таблица 131. Умение за подаване на информация, която се подава в рамките на екипа по отношение на клиента……170

Таблица 132. Синхрон в отношенията в рамките на екипа……..171

Таблица 133. Наличие на система за връзка между членовете на екипа……..171

Таблица 134. Наличие на адхокрация при решаване на проблеми, възникнали при обслужване на клиентите……..172

Таблица 135. Органичност на отношенията изпълните-висшестоящи спрямо клиентите на хотелската единица……172

Таблица 136. Отчестност на отношенията изпълните-висшестоящи спрямо клиентите на хотелската единица……172

Таблица 137. Бързина на отношенията изпълните-висшестоящи спрямо клиентите на хотелската единица……173

Таблица 138. Процент на напускащите надвишава 7% средно за година……..173

Таблица 139. Процент на уволнените или освободените от работа надвишава 5 %.....174

Таблица 140. Плавностна промяна при постъпване на нов служител…….174

Таблица 141. Наличие на системни проблеми……..…….174

Таблица 142. Наличност на междуличностни конфликти……175

Приложение 6

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ И ФОМУЛИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Фигура1: Елементи на организационната култура.....10

Фигура 2: Мета – Анализ Крьоберн и Клухон.....11

Фигура 3: Класификация на Смиркич.....15

Фигура 4: Нива на организационната култура на Шайн.....16

Фигура5: Загуби от процеса.....27

Фигура 6: Фактори, влияещи на развитието на организационната култура в хотелиерството.....36

Фигура 7 : Модел на културните равнища (Шайн).....44

Фигура 8: Процесен модел на културата (по Хатч 1993, СТР. 660).....47

Фигура 9 - Алгоритъм на комплексната оценка.....81

Фигура 10. Измерения на организационната култура.....89

Фигура 11 Модел на културно съответствие за организациите.....99

Фигура 12. Собственост на хотелска единица……...212

Фигура 13. Брой йерархични нива……..212

Фигура 14. Общ брой хотелски единици, включени в хотелския комплекс……..…213

Фигура 15. Вид структура……..……..……..……..213

Фигура 16. Правен статут……..……..……213

Фигура 17. Общ брой служители…….……..214

Фигура 18. Изразена проява на национална идентичност…….……..214

Фигура 19. Проява на местна идентичност…….……215

Фигура 20. Изразени индивидуални ценности у ръководителя……..……215

Фигура 21. Проявена идентичност у мениджърите…….……...…216

Фигура 22. Изразена локална принадлежност…….…..216

Фигура 23. Интензитет на комуникацията между мениджърите от едно равнище..217

Фигура 24. Писмена ли е комуникацията между мениджърите от едно равнище?.....217

Фигура 25. Интензивна ли е комуникацията между мениджърите от различни равнища?.....218

Фигура 26. В организацията има ясно изградени цели……218

Фигура 27. В организацията има ясно изградени подцели……218

Фигура 28. В организацията има ясно изградени задачи……219

Фигура 29. Доминантна/незабележима идентичност на мениджъра……..219

Фигура 30. Силна/слаба идентичност на мениджъра……..220

Фигура 31. Интензитет на общуване……..……220

Фигура 32. Общуването е с ядна изявена йерархичност……221

Фигура 33. Общуването е с ясно изявена категоричност……221

Фигура 34. Общуването е с ясно изявена императивност……222

Фигура 35. Мисията и визията на хотелската единица са ефективни……222

Фигура 36. Мисията и визията притежават ясно проявени ценности……...222

Фигура 37. Мисията и визията притежават ясно проявени норми……..223

Фигура 38. Мисията и визията притежават ясно проявени цели……..223

Фигура 39. Мисията и визията притежават ясно проявени задачи……..223

Фигура 40. Туроператорите и туристическите агенции проявяват ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения……...224

Фигура 41. Определяне на обща ценностна система на гостите на хотела…..……224

Фигура 42. Доставчиците проявяват ценности и вярвания при осъществяването на икономически отношения……...……...225

Фигура 43. Променят ли се ценностите при смяна на акционери и смяна на мениджърския екип на хотелската единица?……225

Фигура 44. Променя ли се поведението на мениджърския екип при смяна на акционери на хотелската единица?…….....……226

Фигура 45. Променя ли се начинът на комуникация при смяна на акционери и смяна на мениджърския екип на хотелската единица?……..……..…….226

Фигура 46. Установени трудови правила……....227

Фигура 47. Ясна система на властта……..……...227

Фигура 48. Ясна установени процедури..……..…….227

Фигура 49. Ясна установени практики ……..….228

Фигура 50. Качество на комуникация……..….228

Фигура 51. Планиране на оперативните задачи……..……228

Фигура 52. Координация спрямо изпълнението на задачите, поставени от ръководството.....**.....**229

Фигура 53. Качествено контрол върху изпълнението на взетите решения…….…229

Фигура 54. Ясна система за взимането на решенията и поставянето им……229

Фигура 55. Способности на персонала……230

Фигура 56. Умения на персонала……..……230

Фигура 57. Стил на ръководство…….....…..230

Фигура 58. Качество на формални отношения……231

Фигура 59. Качества на неформални отношения……....231

Фигура 60. Съществуване на логична връзка между поставени цели……..…231

Фигура 61. Съществуване на логична връзка между поставени задачи……232

Фигура 62. Съществуване на ясно установена мисия в отделните звена…….……232

Фигура 63. Съществуване на ясно установена визия в отделните звена…….……232

Фигура 64. Наличност на всички необходими инструменти…….233

Фигура 65. Наличност на всички необходими машини…….233

Фигура 66. Наличност на всички необходими процедури……...……..233

Фигура 67. Наличност на всички необходими методи……..…...……..234

Фигура 68. Наличност на технологично ноу-хау, необходими за съвременно изпълнение на работните задачи…….……234

Фигура 69. Наличност на необходимите артефакти и знания за изпълнение на работните задачи…….……..234

Фигура 70. Адекватност на технологиите……....……235

Фигура 71. Технологично разнообразие……...……...235

Фигура 72. Изчерпателност на технологиите……..…….…….……235

Фигура 73. Актуалност на технологиите……..…….236

Фигура 74. Използваемост на технологиите……..……...……236

Фигура 75. Ясно разграничена лоялност от страна на персонала към организацията……...……..236

Фигура 76. Ясно разграничена лоялност от страна на персонала към прекия ръководител……...……..237

Фигура 77. Ясно разграничена лоялност от страна на персонала към цялото ръководство на хотела…….…….……..237

Фигура 78. Ясно изразени познание в областта на хотелиерството……..……..237

Фигура 79. Опит в областта на хотелиерството……...……...238

Фигура 80. Проява на авторитет у член на персонала……238

Фигура 81. Проява на властност и амбиция у член на персонала…….…….238

Фигура 82. Проява на контрол у член на персонала……...……239

Фигура 83. Проява на инициатива за адхокрация у член на персонала……239

Фигура 84. Проява на по-висока експертиза у член на персонала……239

Фигура 85. Определяне на член от организацията като стратег……239

Фигура 86. Определяне на член от организацията като иноватор……...……240

Фигура 87. Определяне на член от организацията като анализатор..……...……240

Фигура 88. Определяне на член от организацията като дипломат……...…..…240

Фигура 89. Определяне на член от организацията като координатор……..……241

Фигура 90. Ясно определени роли при изпълнение на поставените задачи…...…….241

Фигура 91. Ясно определени задачи при изпълнение на поставените цели……...….241

Фигура 92. Ясно определени методи при изпълнение на поставените задачи……....242

Фигура 93. Координация на задачите между изпълнителите от отделните йерархични нива……..242

Фигура 94. Стил на комуникация между изпълнителите от отделните йерархични нива……..242

Фигура 95. Ясно изразен йерархичен връх на оперативно ниво……..……243

Фигура 96. Проява на консервативност по отношение на разпространението на информация в рамките на организацията…….243

Фигура 97. Проява на локални знания…….243

Фигура 98. Проява на локални умения……...…….244

Фигура 99. Проява на локални опит…….244

Фигура 100. Оценка на квалификацията по отношение опита на персонала……244

Фигура 101. Оценка на квалификацията по отношение ценностите на персонала…...245

Фигура 102. Оценка на квалификацията по отношение мотивацията на персонала….245

Фигура 103. Оценка на квалификацията по отношение информираността на персонала……..…….……245

Фигура 104. Оценка на квалификацията по отношение консултирането на персонала…….…….…….……246

Фигура 105. Оценка на квалификацията по отношение разпореждането на персонала……..…….…246

Фигура 106. Изградени социални връзки и контакти на персонала…..……246

Фигура 107. Изградени междуличностни и групови процеси между персонала…..…247

Фигура 108. Изграден екипен стил на ръководството……..……...……247

Фигура 109. Оценка на възможността за взимане на решение чрез консенсус…….247

Фигура 110. Оценка на възможността за групова работа……...……..……..248

Фигура 111. Оценка на възможността за групова динамика……...……..…..248

Фигура 112. Проява на професионална компетентност по отношение на изслушването на клиента……..……..……..248

Фигура 113. Проява на професионална компетентност по отношение на дипломатичност спрямо клиента……..…….……..249

Фигура 114. Оценка на качеството на информация, свързана с дейностите в хотелската организация и способността на служителите да я предават на клиентите.....249

Фигура 115. Образователен ценз и обща култура у служителите……..….250

Фигура 116. Обучение на служителите в психологически похвати за подобряването на общуването с гостите……...…….250

Фигура 117. Образование в обща култура на контактния персонал……...……..250

Фигура 118. Ниво на психологическа подготовка на контактния персонал……...…..251

Фигура 119. Умение за реклама и маркетинг на контактния персонал по отношение на клиента……..……251

Фигура 120. Външен вид на контактния персонал……...……..……251

Фигура 121. Вежливост и търпение при обслужване на клиентите……..252

Фигура 122. Инициативност на контактния персонал……252

Фигура 123. Проява на отговорност към поставените задачи и гостите……..252

Фигура 124. Проява на самоконтрол и самодисциплина……252

Фигура 125. Амбиция за самоусъвършенстване на контактния персонал……...253

Фигура 126. Наличие на необходимата за изпълнение на задачите физическа издръжливост……253

Фигура 127. Ниво на семейни ангажименти на контактния персонал…….253

Фигура 128. Бързина на адаптация към работата и колегите……254

Фигура 129. Проява на умения за съвместна работа……..254

Фигура 130. Проява на податливост към сътрудничество…….254

Фигура 131. Проява на толерантност и уважение на партньорите и колегите……255

Фигура 132. Ниво на искреността в общуването между изпълнителите и клиентите.....255

Фигура 133. Проява на красноречие при общуването на изпълнителите с клиентите.....255

Фигура 134. Проява на доверие при общуването на изпълнителите с клиентите….256

Фигура 135. Проява на точност при общуването на изпълнителите с клиентите….256

Фигура 136. Интензитет на потока от информация……256

Фигура 137. Използваемост на информацията……...…….257

Фигура 138. Диференциация на информацията……...……257

Фигура 139.Ефективност и адекватност на информацията……...…….257

Фигура 140. Умение за подаване на информация, която се подава в рамките на екипа по отношение на клиента……258

Фигура 141. Синхрон в отношенията в рамките на екипа……..……..258

Фигура 142. Наличие на система за връзка между членовете на екипа…….…..258

Фигура 143. Наличие на адхокрация при решаване на проблеми, възникнали при обслужване на клиентите……..259

Фигура 144. Органичност на отношенията изпълните-висшестоящи спрямо клиентите на хотелската единица……259

Фигура 145. Отчестност на отношенията изпълните-висшестоящи спрямо клиентите на хотелската единица……...……259

Фигура 146. Бързина на отношенията изпълните-висшестоящи спрямо клиентите на хотелската единица……260

Фигура 147. Процент на напускащите надвишава 7% средно за година……..260

Фигура 148. Процент на уволнените или освободените от работа надвишава 5 %.....260

Фигура 149. Плавностна промяна при постъпване на нов служител…….260

Фигура 150. Наличие на системни проблеми……..…….261

Фигура 151. Наличност на междуличностни конфликти……261

Формула 1 Диференциран Метод позитивен показател.....79

Формула 2 Диференциран Метод негативен показател.....80

Формула 3 Комплексен Метод.....81

Формули 4 и 5 преобразуване на единичен показател.....82