

**Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“**  
Факултет по икономически и социални науки  
Катедра „Управление и количествени методи в икономиката“

---

**ДИМО ЖЕЛЕВ ЖЕЛЕВ**

**Влияние на лидерството върху мотивацията на служителите на  
хотели в условия на кризисен и посткризисен период**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен  
„доктор“

Област на висше образование: **3. Социални, стопански и правни науки**

Професионално направление: **3.7 Администрация и управление**

Докторска програма: **Социално управление**

**НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ: ДОЦ. Д-Р МИНА АНГЕЛОВА**

Пловдив, 2024 г.

Дисертационният труд е поставен на обсъждане на Катедрен съвет, при което е насочен за защита с решение на КС на катедра „Управление и количествени методи в икономиката“ при Факултета за икономически и социални науки на Пловдивския университет „Паисий Хилендарски“.

Дисертационният труд е представен в общ обем от 225 страници и съдържа увод, три глави, заключение (общо 195 стр.), приложения (14 стр.), списък на фигури (4 стр., 49 фигури), списък на таблици (2 стр., 18 таблици) и библиография (8 стр., 136 източника).

По темата на дисертационния труд са реализирани четири публикации – три самостоятелни и една в съавторство.

### **Научно жури:**

проф. д-р Милен Иванов Балтов

проф. д-р Валентина Любенова Николова-Алексиева

проф. д-р Тони Богданова Михова

доц. д-р Гергана Димитрова Димитрова

доц. д-р Красимир Владимиров Александров

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 11.10.2024 г., от 16:00 ч. в кабинет 126, Ректорат на Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“

Авторът на дисертационния труд е задочен докторант в катедра „Управление и количествени методи в икономиката“ на Факултета по икономически и социални науки при ПУ „Паисий Хилендарски“.

Материалите по защитата са на разположение на заинтересованите лица на официалния уебсайт на Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“ (<https://uni-plovdiv.bg>).

## **1. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **1.1. Актуалност и значимост на темата на дисертационния труд**

Актуалността на темата на дисертационния труд е обусловена от новите реалности в бизнес организациите, изискващи съвременни модели на взаимодействие между лидер и последователи. Желанията и потребностите на служителите към работното място стават многопластови, което създава нови предизвикателства в споменатите отношения. Литературните източници, проучени при подготовката на дисертационния труд, изобилстват от теории за лидерството и мотивацията. Открити са празноти относно взаимовръзката между тези аспекти на управлението и в частност – как доминантната употреба на даден стил на лидерство в период на криза и в посткризисна среда влияе върху мотивацията на служителите. Въпреки че много автори очертават управлението чрез мотивация като един от основните инструменти на лидера, в тази област се откроява ниша и възможности за насочване на изследователски усилия. Съвременните организации и служителите им поставят нематериалните фактори като предпоставка за удовлетвореност с нарастващо значение, т.е. необходимо е да се търсят нови възможности за осигуряване на висока мотивация.

Значимостта на темата може да бъде открита и в текущото състояние, в което се намира българската икономика, предвид цикличното излизане от една криза и навлизането в друга. Кризата, свързана с избухването на световна пандемия от заболяването COVID-19 през 2020 г., е пример за стратегическо събитие, което променя външната среда за огромна част от бизнес организациите, като компаниите в хотелския сектор бяха засегнати осезаемо. Съвсем скоро след това светът стана свидетел на нова криза, свързана с войната между Русия и Украйна. Може да се предположи, че заради геополитическата ситуация и фрагментацията, мобилността, нарастването на гъстотата на населението и технологичното развитие, на световно ниво се очаква подобни събития да имат все по-голяма интензивност. Визират се събития от всякакъв характер – военен, политически, икономически, социо-културен, технологичен, екологичен и пр. Това неминуемо води до повишена динамика – една от основните характеристики, извеждащи неопределеността на външната среда.

Резюмирано може да се посочи актуалността и значимостта на проучването на корелацията между стиловете на лидерството, характеристиките на средата и мотивацията на служителите в следните основни аспекти:

- Недостатъчно високото равнище на подготовка на българските мениджъри за упражняване на гъвкаво лидерство чрез налагане на различни лидерски стилове.
- Глобалната криза, свързана с Covid-19, като пример за събитие със стратегическо значение, водещо до висока неопределеност на външната среда на организациите.
- Нуждата от измерване на мотивацията на служителите и поддържането на високо ниво на мотивация като приоритет за организацията.
- Промяната на структурата на работната сила в световен мащаб в посока на увеличаване на изискванията към служителите, техните знания, умения и компетентности.
- Нарастващата конкуренция между предприятията при наемането на квалифицирани служители.

### **1.2. Обект на изследването**

Обект на изследването са местата за настаняване, които са категоризирани с три, четири или пет звезди, притежаващи над сто легла, разположени на територията на Тракийски туристически район, Родопски туристически район, Туристически район „Долина на розите“ и Рило-Пирински туристически район, обособени въз основа на Заповед №Т-РД-14-63/15.05.2015 г. на Министъра на туризма. Изборът на тези конкретни четири района от общо девет такива, представени в концепцията за туристическо райониране, е мотивиран от два основни фактора:

На първо място, това са районите с по-висок дял на целогодишните хотели и съответно по-ниско ниво на сезонност, което би довело до коректни изводи при сравнение на различните периоди на кризисна и посткризисна среда.

На второ място, това са райони с по-висок дял на обекти, които не са били принудени да затворят врати за продължителен период от време, което позволява по-обективно изследване на мотивацията на служителите при различните изследвани периоди.

### **1.3. Предмет на изследването**

Предметът на изследването е проучване на влиянието на лидерския стил, прилаган от ръководителя по време на криза и в посткризисен период, върху нивото на мотивация у последователите на лидера в бизнес организациите.

### **1.4. Цел на изследването**

Основната изследователска цел е разработване на методология и методологически инструментариум за оценка на стила на лидерството при конкретни характеристики на средата и влиянието им върху мотивацията на служителите. Изпълнението на подобна цел би означавало апробиране на тази методология и представяне на приложен модел, който успешно да се използва от българските мениджъри на хотели, така че да даде насока какъв лидерски стил да се стремят да проявяват в криза и в посткризисен период за повишаване на ефективността на организациите.

### **1.5. Задачи на изследването**

За постигането на основната цел на изследването са поставени следните изследователски задачи:

1. Проучване на актуални литературни източници, които засягат основните теоретични постановки за лидерството и теориите за външната среда на организациите и криза, като ги фиксират в ясна логическа рамка и избор на теории, служещи на методологията. Изследване на теориите за мотивацията и представяне на модели за измерване на мотивацията в услуга на методологията. Проучване на областите на припокриване и свързване между изброените по-горе групи от теории. Откриването на основни противоречия и научно-изследователски ниши, които темите за лидерство и мотивация предполагат в контекста на променящата се външна среда.
2. Създаване на методология и методически положения за проучване влиянието на стила на лидерство върху мотивацията на служителите в криза и посткризисен период, характеризиращи се с различни нива на неопределеност на средата за българските места за настаняване.
3. Реализиране на секторен анализ на хотелския бранш, целящ потвърждение на засегнатостта от Covid-19 кризата, нейното водещо влияние спрямо други кризисни събития и обосноваването на два конкретни периода за изследване според индикаторите на дейността на хотелите.
4. Провеждане на емпирично проучване в рамките на обекта на изследване, което да потвърди и апробира приложимостта на методиката в практиката.
5. Открояване на оптималните лидерски стилове при кризисна и посткризисна среда за повишаване на мотивацията на последователите и, при възможност, за създаване на модел, служещ на българските мениджъри на хотели.

### **1.6. Изследователска теза**

Откриването на ясна зависимост между стиловете на лидерство при кризисна и посткризисна среда, характеризиращи се с различно ниво на неопределеност, ще повлияе върху равнището на мотивация на последователите в бизнес организацията. При намиране на конкретни зависимости между лидерския стил (и съпътстващите го поведения) и равнището на мотивация е възможно да се

възприемат различни подходи от мениджъра при кризисна и посткризисна среда, които максимално да мотивират служителите в организацията.

### 1.7. Методология, методи и подходи

Дисертационната работа се основава на концепции, подходи и методи, намиращи място в мениджмънта, икономиката и управленската психология, за да се достигне до потвърждаване или отхвърляне на възприетата изследователска теза. Сред **използваните подходи** са количественият, качественият, системният и ситуационният подходи. Използва се разнообразие от методически инструменти, което е предпоставка за валидиране на получените резултати. Приложение намират следните методи: анализ и синтез, теоретичен, сравнителен, графичен, секторен анализ, оценка на експертно мнение и др.

За да се даде отговор на поставените изследователски въпроси, може да бъде представен следният изследователски инструментариум:

1. Анкетно проучване (структурирано интервю). Създадена е авторска анкетна карта, насочена към мениджърите, измерваща нивото на кризисност (неопределеност на средата), както и оценката на лидерския стил от перспективата на самия мениджър. Залагат се въпроси, които да открият последователите на лидера от останалите служители. Проучването е допълнено с втора анкетна карта, която да бъде разпространена сред средните и низови мениджъри на организацията за установяване на равнището на мотивация, както и с въпроси, чийто отговор определя лидерския стил, който характеризира техния лидер.

2. Дълбочинно интервю. Провеждат се дълбочинни интервюта със с висшия, средния и низов мениджмънт, за да се потвърдят чрез качествен метод на изследване получените от количествените методи данни. Обект на потвърждение са лидерският стил, присъщ на техния лидер, и нивото им на мотивация.

3. Секторен анализ посредством анализ на вторични данни. Осъществява се анализ на индикаторите за дейността на хотелиерството в България за установяване на периоди на криза и посткризисна среда, от една страна, а от друга – се прави проверка на засегнатостта на хотелския бранш от кризата чрез сравнение на индикаторите му с тези на останалата част от българската икономика в двата периода.

### 1.8. Възприети ограничения

В проучването са възприети следните ограничения с цел повишаване на валидността на получените резултати:

- **Ограничение на типовете организации.** Дисертационният труд е фокусиран върху организации, представляващи места за настаняване според определението на Закона за туризма и съответната наредба.
- **Ограничение по конкретен район.** Изследват се бизнес организации, функциониращи в България и намиращи се на територията на Тракийски туристически район, Родопски туристически район, Туристически район „Долина на розите“ и Рило-Пирински туристически район. Това ограничение позволява работа с данни от четири от общо девет туристически района.
- **Ограничение по период.** Изследван е периодът между второто тримесечие на 2020 г. и края на 2023 г. Възприемане на такъв период позволява измерване на кризисна и посткризисна среда, относими към пандемията от Covid-19, чието огромно въздействие върху хотелския сектор подлежи на доказване.
- **Изследваните организации са единствено места за настаняване с категоризация 3, 4 и 5 звезди** според смисъла на *Наредба за изискванията към местата за настаняване и заведенията за хранене и развлечения и за реда за определяне на категория, отказ, понижаване, спиране на действието и прекратяване на категорията.*

- **Изследванията засягат бизнес организации, представляващи места за настаняване със 100 и повече легла**, като места за настаняване с капацитет между 80 и 99 легла са допустими за изследването, само ако обектът е категоризиран с 4 и 5 звезди.
- Възприема се ограничение на местата за настаняване, които имат генерални мениджъри, управлявали хотелите както по време на криза (2020 г.), така и в посткризисна среда (2023 г.).
- Изследваните последователи в редиците на средния и низов мениджмънт трябва да са работили в хотела по време на криза и в посткризисна среда, възприети в методологията.

### **1.9. Предварителни съображения**

1. Обектът на изследването обхваща места за настаняване с категоризация от 3, 4 и 5 звезди с леглова база от сто и повече легла. Тъй като огромната част от тези туристически обекти са категоризирани като хотели, термините „места за настаняване“ и „хотели“ ще се възприемат като взаимнозаменяеми, а съвкупността от хотелите в България може да бъде наричана „хотелски бранш“ за целите на дисертационния труд.
2. Възприемат се за лидери тези мениджъри на хотели, които имат служители, възприемащи ги за лидери. Съответно последовател е всеки служител, който възприема мениджъра си за лидер.
3. Под неопределеност на средата се разбира този съвкупен показател, който е функция на равнищата на комплексност, динамичност и обезпеченост на ресурсите на външната среда. Неопределеността на средата дава възможност за открояване на два периода на изследване – кризисен и посткризисен период. Двата периода се установяват преди това от секторен анализ на хотелския бранш, изследващ индикаторите на дейността.
4. Под лидерски стилове се разбират основни категории на изява на поведението на лидера. Приема се, че един лидер може да избира към кой лидерски стил да се насочи, променяйки поведението си. В проучването не се застъпва тезата, че лидерите се раждат с даден стил и не могат да го променят. И все пак се допуска, че лидерското поведение може да включва поведения, характерни за различни стилове, но се доминира от един основен, подлежащ на промяна лидерски стил.
5. Възприема се съображението, че различни последователи на един и същ лидер могат да оценяват като различен неговия стил на лидерство и могат да променят мотивацията си спрямо възприетия единствено от тях лидерски стил и динамиката му в двата периода.
6. Промяната на равнището на мотивация на служителите е в следствие промяната в отношението лидерски стил – равнище на неопределеност (кризисност) на външната среда.

### **1.10. Източници на информация**

В дисертационния труд са използвани както актуални съвременни литературни източници, така и фундаментални научни трудове, даващи възможност за информационно обезпечение на работата на автора и изпълнение на изследователските задачи:

- Литературен обзор на публикации и изследвания от български и чуждестранни изследователи.
- Първични данни от емпирично изследване, част от дисертационния труд, проведено от автора.
- Вторични данни от НСИ, Инфостат, UNWTO, данни от апробация на използвани въпросници в други държави и други.

## **2. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Дисертационният труд съдържа увод, три глави, заключение, приложения, списък на фигури, списък на таблици и библиография.

Текстът е структуриран в следната организация:

### **1. ПЪРВА ГЛАВА: ТЕОРЕТИЧНО ПРОУЧВАНЕ НА ТЕМИТЕ ЛИДЕРСТВО, ВЪНШНА СРЕДА, КРИЗА, МОТИВАЦИЯ**

#### ***1.1. Лидерство и лидерски стилове***

- 1.1.1. Лидер и лидерство – дефиниране на понятието
- 1.1.2. Типология на изследванията върху лидерството
- 1.1.3. Изводи и обобщения в контекста на лидерската проблематика

#### ***1.2. Външна среда, неопределеност на средата и криза***

- 1.2.1. Външна среда на бизнес организацията
- 1.2.2. Неопределеност на външната среда и характеристики на неопределеността
- 1.2.3. Криза и кризисен мениджмънт на бизнес организациите

#### ***1.3. Мотивация***

- 1.3.1. Същност на мотивацията и мотивационните теории
- 1.3.2. Съдържателни и процесни мотивационни теории
- 1.3.3. Измерване на мотивацията
- 1.4. Модел за връзка между теориите за лидерство, криза и мотивация

### **2. ВТОРА ГЛАВА: МЕТОДИЧЕСКИ ПОЛОЖЕНИЯ ЗА ПРОУЧВАНЕ НА ВЛИЯНИЕТО НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ПРИ КРИЗА И ПОСТКРИЗИСЕН ПЕРИОД**

- 2.1. Концептуален модел на теориите на лидерство, криза и мотивация
- 2.2. Основни изследователски въпроси
- 2.3. Дизайн на изследването и методически положения
- 2.4. Избор на извадка и обекти на изследване
- 2.5. Регистрация на данни
- 2.6. Анализ на данни

### **3. ТРЕТА ГЛАВА: РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗИ ПРИ ИЗСЛЕДВАНЕТО НА ВЛИЯНИЕТО НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ПЕРИОДИ НА КРИЗА И ПОСТКРИЗИСНА СРЕДА**

- 3.1. Секторен анализ на туризма и хотелския бранш
- 3.2. Емпирични данни и анализи, получени от проведеното анкетно проучване и дълбочинни интервюта
- 3.3. Статистическа обработка и анализ на резултатите от емпирични изследвания на лидери и последователи
- 3.4. Анализ на лидерите
- 3.5. Анализ на последователите
- 3.6. Анализ на връзката между лидерите и последователите
- 3.7. Обобщени резултати от дълбочинните интервюта с лидери и последователи
- 3.8. Модел за повишаване на мотивацията в кризисна и посткризисна среда чрез прилагане на различни лидерски стилове

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ОТКРОЯВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИ**

### **НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА**

### **3. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

#### **УВОД**

Във въведението на дисертацията се представя актуалността и значимостта на проблематиката, засегната в темата на дисертацията. Залагат се обектът и предметът на изследване, дефинират се цел и задачи дисертационния труд. Посочва се изследователската теза, методологията, използваните подходи, ограничения и предварителните съображения по дисертационния труд.

#### **ПЪРВА ГЛАВА: ТЕОРЕТИЧНО ПРОУЧВАНЕ НА ТЕМИТЕ ЛИДЕРСТВО, ВЪНШНА СРЕДА, КРИЗА, МОТИВАЦИЯ**

Първа глава е посветена на изпълнението първата изследователска задача, като представя основните достижения на научната мисъл в категориите лидерство, външна среда, криза и мотивация. Поставя се теоретичната рамка на изследваните проблеми, като се цели представяне, анализ и отсяване на тези постановки, както и техните отношения и връзки.

##### **1.1. Лидерство и лидерски стилове**

Уводната част от първа глава поставя фокус върху основните теории и подходи за лидерството, като се засягат както традиционните теории в направлението, така и съвременните, но вече наложени такива. Целта на тази част от изследването е да се намери отговор на основния изследователски въпрос, свързан с откриването на теория, представяща подходящ набор от лидерски стилове за реализиране на методологията на изследването.

##### **1.1.1. Лидер и лидерство – дефиниране на понятието**

За да изследваме значението на феномена лидерство, трябва да бъде засегната подсказаната от етимологията на думата дилема – понятието мениджър (ръководител) е еднозначно на понятието лидер или тъкмо обратното. Тази дилема е засегната почти без изключение в българската научна литература, проблематизираща лидерството. Изключителната важност на темата за разликите и препокриването на понятията между ръководител/мениджър, от една страна и лидер, от друга се потвърждава от авторитетното мнение на множество български автори.

Думата лидерство има английски произход. Вниквайки в нейната етимология, се достига до думата първоизточник Leadership, в чиято основа е Lead – вода, ръководя и съответно Lieder – водач, ръководител. Много от българските автори правят различни преводи и интерпретации на английската дума, като някои го определят като водачество, други като ръководство, трети с чуждицата „лидерство“, която е възприета и в настоящия дисертационен труд

„Лидер“ и „мениджър“ са различни понятия с изявени зони на застъпване и на несъответствие, представени от изследователите по различен начин. Често двете понятия могат да бъдат възприемани като конкуриращи се заради тезата, че лидерите и мениджърите са различни типове хора с различни личностни характеристики. Това теоретично проучване поставя задача за предлагане на метод за разграничаване на „лидер“ от „мениджър“. Подобно разделяне е важно, за да бъдат различени и съответно изследвани единствено последователи на лидера, а не всички пряко подчинени на мениджъра. На база проведеното литературно проучване на водещи български и чуждестранни автори може да се направи класификация относно приликите и разликите между лидери и мениджъри, както и залагане на критерии за различаване между тях, представени в таблица 1.



**Таблица 1. Прилики и разлики между понятията лидер и мениджър**

<b>Прилики между лидери и мениджъри</b>	
Управляват хора	
Вземат важни решения	
Основен координатор и интегратор в екипа	
Носят отговорност	
Зависят от факторите на външната и вътрешната среда	
Стремят се към изпълнение на цели	
<b>Разлики</b>	
<b>лидери</b>	<b>мениджъри</b>
Лидерите водят чрез емоции и установяват доверие.	Мениджърите налагат заповеди и изпълнение на процедури.
Лидерите оглавяват последователите си заради натурално спечелено сътрудничество.	Мениджърите управляват служители по силата на формалното им право и позиция.
Лидерите носят отговорност чрез задоволяване на потребностите на хората.	Мениджърите налагат власт чрез придържане към правила и стандарти.
Лидерите вдъхновяват постижения.	Мениджърите изискват резултати.
Лидерите стимулират чрез демонстрация на признание, индивидуална значимост и принадлежност.	Мениджърите награждават чрез външните стимули – обикновено материални награди.
Лидерите дават подкрепа.	Мениджърите налагат контрол.
Лидерите увличат към идеалистична промяна, засягаща личността на всеки последовател.	Мениджърите изпълняват план за промяна, субординиран в конкретни задачи.
Лидерите увличат чрез визия за бъдещето, вдъхновяваща сегашни действия с евентуален бъдещ резултат.	Мениджърите награждават след свършена работа. Те оценяват работата на служителите най-често в завършения ѝ вид
Лидерите са зависими от ситуацията и психичната динамика на последователите.	Мениджърите са зависими от формалните групови символи и легалната власт.
Лидерите задават въпросите “защо и какво“.	Мениджърите задават въпросите „колко, кога и как“.
<b>Критерии за отличаване на последовател от служител в рамките на организацията</b>	
1. Последовател е служител, регулярно комуникиращ с мениджъра, имащ човешка, неформална връзка с него, чрез която възприема визия, принадлежност, грижа и индивидуално внимание.	
2. Последовател е служител, който е получил доверието на лидера и получава пряко и непосредствено отговорности и задачи, някои от които мотивирани чрез индивидуално и емоционално отношение.	
3. За да има двустранна връзка, последователите трябва да са служители с висока отговорност, в непосредствена близост в рамките на управленската структура, за да може процесът на влияние да е взаимен и непосредствен.	

Въз основа на направения преглед за целите на дисертационния труд се предлага следната авторска дефиниция за *лидерство*:

*Лидерство е ролевото поведение на член на групата в конкретна ситуация, оказващо влияние, включително чрез мотивация, над другите членове. Процесът на лидерство издига на високо и устойчиво равнище ефективността на бизнес организацията за постигане на нейните цели.*

### **1.1.2. Типология на изследванията върху лидерството**

Обясним е интересът на изследователите към проблематиката, свързана с лидерството след началото на ХХІ век, предвид това, че тази проблематика е част от по-общите направления мениджмънт, военно дело, организационно поведение и социална психология, които безспорно добиват по-сериозна тежест с времето. Големият брой теории, концепции и модели за лидерство предполага тяхното класифициране в няколко групи според идейното им и хронологично сходство.

Това дава основание на автора на дисертационния труд да изведе основните категории от изброените досега класификации и да ги допълни с негов различен поглед, съответстващ на темата на изследването. Подобна класификация на теориите за лидерството е нужна, от една страна, за съобразяване с научната традиция на международно и на национално ниво, а от друга страна, за аргументация на приоритетите на дисертационния труд. В подкрепа на изказаното становище е представена авторска класификация на теориите за лидерство:

- Ранни теории за чертите;
- Поведенчески теории;
- Ситуационни теории;
- Трансформационно и транзакционно лидерство;
- Други нови теории за лидерството;

### **1.1.3. Изводи и обобщения в контекста на лидерската проблематика**

Ранните теории на чертите имат важно теоретично значение, но не предлагат адекватност към сегашното време и модерните възприятия за труда, мотивацията и нуждата от лидерство. Това ги прави неподходящи за целите на дисертационния труд.

Поведенческите теории за пръв път възприемат поведението на лидера като основа за различните резултати. Формирането на разбирания за ориентираност към хората и ориентираност към задачите се възприема от много от модерните теории. В следствие на анализа може да се заключи, че те не притежават нужния ситуационен елемент, който да въвежда различната характеристика на ситуацията като мотиватор за различно лидерско поведението.

Ситуационните теории са едни от теориите с изключително приложение в практиката заради тяхната гъвкавост към различните ситуации, в които попада лидерът.

Континуума на лидерско поведение на Тананбаум Шмид е теория, ориентирана към дистрибуцията на властта и свободата в рамките на организацията предвид ситуацията. Теорията предлага седем лидерски стила на поведение. Това е една от основните причини за непригодността на тази теорията за изграждане на модел, демонстриращ корелацията лидерски стил – ниво на неопределеност – мотивация.

Алтернативната теория на Фред Фидлър като част от ситуационните теории на лидерството не предполага реална възможност на лидера да действа според различните ситуации с различен лидерски стил, тъй като предполага, че лидерът има стил, който е еднозначно и доминантно изявен и не може да бъде променен.

Теорията „Път – цел“ на Хаус е силно транзакционна. Тя възприема очакванията на последователите за случването на даден резултат от труда им, инструменталността и валентността като основни мотиватори за последователите. Авторът на дисертацията смята, че сегашната трудова реалност предполага по-голям стремеж за мотивация на последователите чрез задоволяване на потребности от по-високите нива от пирамидата на Маслоу. От друга страна, теорията предлага четири основни лидерски стила, като това би усложнило създаването на желан модел.

Ситуационната теория на жизнения цикъл на Хърси и Бланчард е изключително практична и ползвана в голяма група обучения и тренинги. Нейната ситуационност обаче обхваща основно жизнения цикъл на последователите и фазите, през които те преминават. Дори след няколко редакции, подобрения и обогатявания тя не засяга значението на външната среда в нужната степен, което я прави неприложима за целите на сегашната разработка.

Моделът „Дърво на решенията“, изработен от Вруум, Йетън и Яго, въвежда в достатъчна степен възможността лидерският стил да се влияе от средата, нуждата от бързо решение и т.н. Този модел има богат изследователски инструментариум, свързан с вариации на въпросници, и би бил подходящ за целите на сегашната разработка. В същността си той предполага пет стила, което би натоварило модела значимо, поради което той не се смята за подходящ избор.

Транзакционното и Трансформиращо лидерство на Бас заедно с ненамесващия стил на лидерство в рамките на пълнообхватния модел на лидерство – FRLM, съчетаващ работата на Бас с тази на Аволио и Бернард, се смята от автора на дисертационния труд за най-добрия избор на концепция от стилове на лидерството.

## **1.2. Външна среда, неопределеност на средата и криза**

### **1.2.1. Външна среда на бизнес организацията**

Системният подход при бизнес организациите се проявява в това, че те са отворени системи, а от друга страна, са елементи от по-големи системи. За такава по-голяма система може да се възприеме външната среда на бизнес организацията. Ситуационният подход позволява проблематиката на външната среда да бъде погледната и от друга гледна точка. В научната мисъл се засяга тезата, че факторите на външната и вътрешната среда на фирмата са променливите, формиращи ситуационния елемент в този подход. Външната среда обхваща различните фактори, оказващи влияние върху резултата от дейността на бизнес организацията. Това разделение обхваща общата среда, която трудно се повлиява от действията на организацията или изобщо не се влияе от нея, и специфичната среда, която се повлиява в по-голяма степен от действията на организацията. Тези два типа външна среда се отнасят към две категории фактори – фактори с пряко въздействие и фактори с косвено въздействие.

### **1.2.2. Неопределеност на външната среда и характеристики на неопределеността**

Неопределеността (uncertainty) е една от основните качествени характеристики на външната среда. Терминът „неопределеност“ е превод от ползвания от англоезичните автори термин „uncertainty“, който получава и множество различни преводи от българските изследователи, навлезли и разработващи тази проблематика. За да бъде изяснено значението на термина неопределеност, е добре той да бъде смислово обвързан с наличието или отсъствието на достатъчно количество информация, позволяваща на лидерите да вземат решения.

Характеристиките на неопределеността на външната среда на бизнес организациите са ключови за цялостното разбиране за същността на тази концепция. Авторът възприема три характеристики – комплексност, динамичност и ресурсна обезпеченост. Последната характеристика има най-тясна връзка с кризисните ситуации, които са от важно значение за този дисертационен труд.



**Фигура 1. Характеристики на неопределеността на средата**

*Източник: Адаптация на автора*

### 1.2.3. Криза и кризисен мениджмънт на бизнес организациите

Според речника на енциклопедия Британика криза е „трудна или опасна ситуация, която се нуждае от сериозно внимание“. Според речника на Merriam-Webster едно от значенията е „нестабилно или решаващо време или състояние на нещата, в което предстои решителна промяна“. Това определение се поддържа и от автора на дисертационния труд и кореспондира с предложената дефиниция в контекста на лидерските теории и външната среда: *Криза е всяка ситуация на изпитание с голяма значимост и неочакван характер, която предизвиква лидера интензивно да взема адекватно информирани решения, с които да адаптира функционирането на организацията към променената външна среда с цел максимизиране на ползата.*

Прави впечатление, че предложената дефиниция не възприема кризата като явление, което създава еднозначно заплахи за организацията. Тя по-скоро е период с високо ниво на неопределеност на средата, липса на утвърден модел за реакция и малко количество на информация, което може да доведе до вземането на еднозначно правилни мениджърски решения. Авторът подкрепя разбирането на прагматиците, които защитават тезата, че в кризисна ситуация лидерът трябва да работи с наличната информация, такава, каквато е.

В дисертационния труд български и чуждестранни автори представят различни теории за кризата и модели, които ги описват. Денис Смит проблематизира кризите, като твърди, че има три фази на развитие: *фазата на образуване на кризата* (при която се зараждат причините, водещи до сигнали в средата), *оперативната фаза на кризата* и *посткризисната фаза*. Тези фази често биват включени в т.нар. *трифазов модел на кризата на Смит*. Придобили са общественост в литературата и чрез следните названия: първа фаза – криза на мениджмънта, втора фаза – криза на оперативността и трета фаза – криза на легитимността.

За целите на настоящата дисертация авторът възприема адаптация на най-опростения и в същото време широко познат модел – именно този на Смит, проблематизиращ три етапа – *фазата на образуване на кризата*, *оперативната фаза на кризата* и *посткризисната фаза*. Предвид това, че се разглежда отражението на кризата, свързана с пандемията Covid-19, за опростяване ще се възприемат

само две от представените фази – *оперативна фаза* (наричана за краткост *кризисен период*) и *посткризисната фаза* (наричана *посткризисен период*). Няма да бъдат изследвани лидерските стилове и тяхното отражение върху мотивацията в първата фаза, понеже целият икономически и социален живот в България беше минимално повлиян от този етап на кризата, а самият етап е относително кратък.

Направеното изложение категорично подчертава извода, че неопределеността е основна характеристика на кризите и измерването на неопределеността на външната среда би дало оценка на „кризисността“ на даден момент или ситуация. Кризата, възприета в два етапа и кризисността, описана чрез понятието неопределеност на средата, дават възможност за прилагане на различни лидерски стилове. Ефективността на взаимодействието на лидер и последователи би повлияло на нивото на мотивация на служителите.

### **1.3. Мотивация**

Мотивацията на последователите е един от основните аспекти на ръководенето като основна функция на мениджмънта. Въпреки преобладаващите схващания, разглеждащи мотивацията като феномен на човешкото поведение, в рамките на дисертационния труд ще се визира по-тесен обхват на понятието с фокус върху трудовата мотивация.

Авторът възприема мотивацията като характерно състояние на последователите, при което те оптимизират резултатите от труда си, при което организацията е по-ефективна в изпълнение на целите си. В този контекст значението на понятието мотивацията може да бъде доближено до понятия като „мотивираност“, „активираност на личностния потенциал“ и „ефективност на човешкия фактор“. Необходимостта от изследване на мотивацията е незаобиколима, предвид това, че тя е част от модела „лидерски стил – етапи на криза – равнище на мотивация“.

#### **1.3.1. Същност на мотивацията и мотивационните теории**

Потребностите заемат основно място при разработването на теориите за мотивацията. Това са състояния от физиологично, социално и психологическо естество, проявяващи вътрешен за индивида дисбаланс, задвижващ поведението му.

Ценностите често се разглеждат като карта, разшифроваща значението на различните потребности за различните индивиди, т.е. всеки индивид е формиран психологически в дадена среда и е възприел даден набор от ценности, които могат да повлияят върху силата и взаимовръзките между потребностите, които го формират.

Мотивите са „нещо, което инициира движение“. От тази гледна точка, мотивите могат да се разгледат като изграждащите елементи на процеса на мотивация. Мотивът може да е резултат от сблъсък на незадоволена потребност, външен стимул и/или вътрешните характеристики на личността и е вътрешният резултат от външната причина за извършване на дадена дейност.

Стимулите са външни, целенасочени влияния върху мотивацията на личността. В организационния контекст те са инструментариума на лидерите за външно въздействие върху поведението на последователите си. Тяхното въздействие обаче не е гарантирано, тъй като тяхното влияние зависи от субективното възприятие на личността.

#### **1.3.2. Съдържателни и процесни мотивационни теории**

Възможни са различни класификации на теориите, като няма единствено призната класификация. Прави впечатление единодушието по отношението на значението на съдържателните теории – те се отнасят към потребностите като към основен източник на мотивация. Процесните или процесуалните теории пък, от своя страна, акцентират върху процеса на мислене, когнитивност и психодинамика, които влияят върху поведението на човек. Те обясняват как се заражда, поддържа и прекратява даден тип поведение, както и влиянието на това поведение от външната за индивида среда.

Сред съдържателните теории място намират: *теория за йерархия на потребностите на Маслоу, теория ERG на Клейтър Алдерфер, двуфакторна теория Фредерик Хърцберг и теория „постижения – принадлежност – власт“ на Маккеленд*. Разпознаваеми процесни теории са: *Теория на очакванията на Виктор Вруум, теория на справедливостта на Адамс, теория на утвържденията на Скинър, теория за поставяне на цели на Лок*.

### **1.3.3. Измерване на мотивацията**

Измерването на мотивацията е критично за диагностициране на ефективността на трудовия фактор в бизнес организацията. В контекста на дисертационния труд измерването на мотивацията е изключително важно, тъй като тя се явява един от 3-те основни елемента на корелационния модел „лидерски стил – ниво на неопределеност на средата – ниво на мотивация“. Сред международно признатите подходи за измерване на мотивацията най-често се ползват следните анкети и въпросници:

- Job Descriptive Index (JDI) – един от най-старите и най-често използваните въпросници за измерване на удовлетвореността от извършваната работа.
- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) – измерва удовлетвореността от работата на основата на 20 аспекта, разпределени в категориите на вътрешни и външни фактори.
- Motivation Sources Inventory (MSI) – измерва шест източника на мотивация: вътрешна мотивация, външна мотивация, вътрешна задача, външна проекция на личността, идентификация и интернализиране на целта.
- Employee Motivation Questionnaire (EMQ) – оценява фактори като автономия, компетентност, признание и възможности за развитие, които са ключови за мотивацията на служителите.
- Job Satisfaction Survey (JSS) е въпросник, който измерва удовлетвореността на служителите от различни аспекти на техните работни места, включително заплащане, условия на труд и взаимоотношения с колегите. Това е един от въпросници с най-високо ниво на припокриване между темите за мотивация и отношения в екипа.

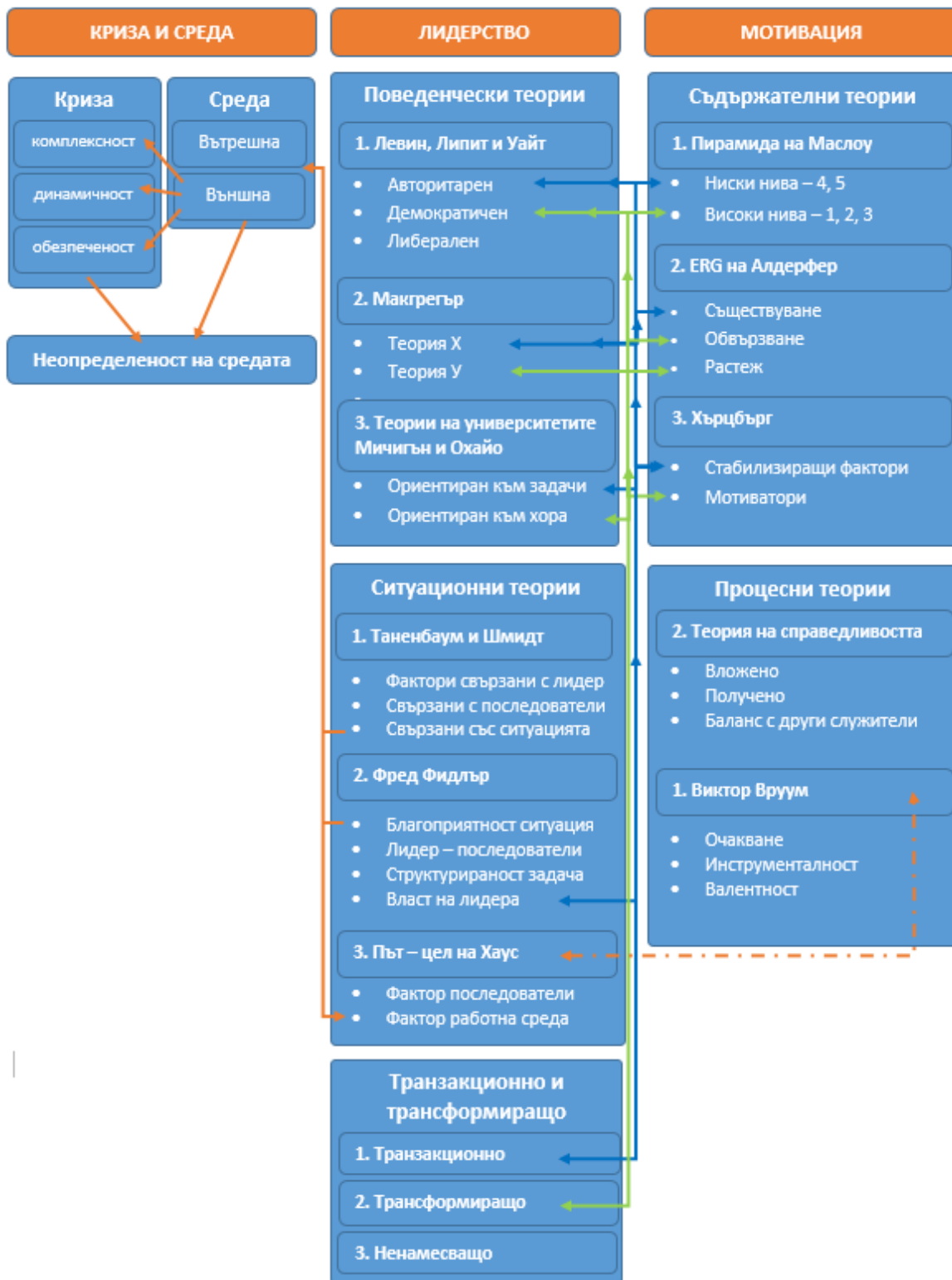
В обобщение – представените международни и български въпросници за измерване на мотивацията не позволяват прякото им използване в методологията на изследването. Причината се корени в недостатъчната яснота относно удовлетвореността на служителя от различни фактори, измервани през призмата на лидерското влияние. Последното съждени задължава авторът да разработи собствен въпросник за установяване на мотивацията.

### **1.4. Модел за връзка между теориите за лидерство, криза и мотивация**

Моделът за връзките цели представяне на основните концептуални категории – лидерство, криза и мотивация, както и ясно визуално аргументиране на логическите отношения между техни структурни елементи. Моделът не цели изчерпателност на представените теории, а открояване на взаимовръзки и близост между някои от тях.

Връзките, представени с оранжеви плътни линии и стрелки, показват отношенията между различните представители на теориите за криза и среда, от една страна, и теории на лидерството, които възприемат средата като елемент от ситуацията. Със сини линии и стрелки са представени връзките между теориите за лидерство, доближаващи се до идеите за авторитарност, транзакционност, ориентираност към задачи и отношението им към конкретни (ниски) нива на потребности в различните мотивационни теории.

От друга страна, със зелени стрелки са изведени връзките между теориите за лидерство, обхващащи стилове, свързани с демократичност, трансформационност, ориентация към хората и отношението им към конкретни (високи) нива на потребности в мотивационните теории.



**Фигура 2. Обобщаващ модел за връзките между теориите на лидерство, среда и мотивация**  
*Източник: авторска разработка*

## **ВТОРА ГЛАВА: МЕТОДИЧЕСКИ ПОЛОЖЕНИЯ ЗА ПРОУЧВАНЕ НА ВЛИЯНИЕТО НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ПРИ КРИЗА И ПОСТКРИЗИСЕН ПЕРИОД**

Настоящата глава обхваща дизайна и методологията на изследването, произхождащи от анализа на представените в първа глава постановки за лидерство, криза и мотивация. Нейното съдържание по същество е отговор на втора изследователска задача. В главата се представят изследователските въпроси, като към всеки от тях се залагат и съответните хипотези. Подробно обосновани са количествените и качествени методи, които са използвани за изследването, за да се установи дали има връзка между откритите в първа глава лидерски стилове – транзакционен, трансформиращ и ненамесващ, от една страна, и мотивацията на служителите по време на криза и в периода след нея, от друга. Главата включва концептуален модел, обхващащ маркираните в първа глава лидерски стилове, мотивационни категории и избраната характеристика на криза, която дава възможност за измерване. Прави се обосновка за избор на конкретна извадка от изследването, ползвани подходи и методи за регистрация и анализ на данни от първични и вторични източници. Аргументират се анкети към лидер и последователи в местата за настаняване и структура на секторен анализ на хотелиерството.

### **2.1. Концептуален модел на теориите на лидерство, криза и мотивация**

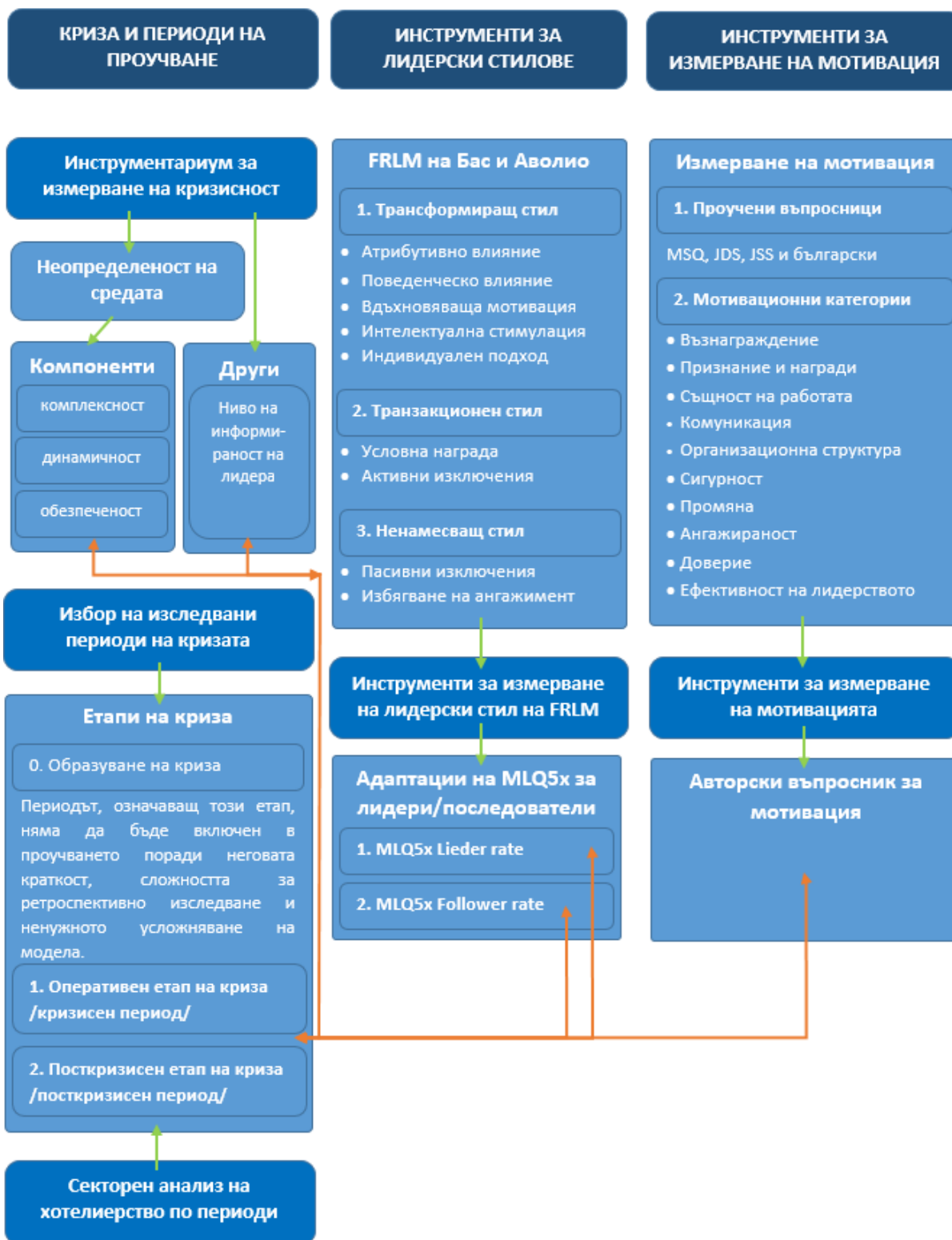
На база на направения в първа глава критичен анализ и синтез и отличените изводи и обобщения се предлага концептуален модел като база за формиране на методология на изследването. Моделът представя само тези части от научните постановки за криза, лидерство и мотивация, които имат пряко отношение към методологията на проучването. Основава се на дедуктивен анализ на обобщенията за изброените научни категории, приложен в първа глава на дисертацията.

Със зелен цвят са означени субординарни връзки между елементите на модела, а с оранжев цвят – връзките между различните елементи, демонстриращи отношенията, които се възприемат в методологията на изследването. Видно от визуализацията е ползването на концепциите за криза при установяване на двата периода, за които да се отнесе проучването, но в същото време са открити и компонентите на неопределеността на средата и нивото на информираност като измерители на субективното усещане за криза.

В интерес на реализирането на концептуалния модел могат да се изведат следните акценти, основаващи се на анализа на теорията от литературния преглед, заложен в първа глава:

- Обосновани са два периода за проучването – кризисен и посткризисен, които трябва да бъдат валидирани чрез обективни икономически показатели (секторен анализ) и субективното възприятие на лидерите (усещане за неопределеност на средата).
- Представен е FRLM моделът за установяване и измерване на лидерските стилове (трансформиращ, транзакционен и ненамесващ, както и деветте им характеристики) чрез въпросник към последователите, изследващ стиловете за двата периода на проучването. Предвидена е допълнителна валидация чрез въпросник за оценка на лидерски стил от перспективата на мениджърите.
- Аргументирана е нуждата от създаване на въпросник за измерване на мотивацията, основаващ се на десет категории от мотивационни фактори, отнесени към двата периода на проучването.
- Открити са връзките между теориите, които проучването изследва, означени в концептуалния модел в оранжево. Те са разположени между трите лидерски стилове от една страна, двата периода на криза (с различно ниво на неопределеност на средата) от втора страна и различното равнище на мотивация на последователите от трета страна.





Фигура 3. Концептуален модел на теориите на/за лидерство, криза и мотивация

Източник: Авторска разработка

## 2.2. Основни изследователски въпроси

Първи изследователски въпрос: *Кой тип лидерство е най-значимо застъпен при лидерите, управляващи български хотели – като доминиращ стил, от една страна, и като процентна изява, от друга?*

Втори изследователски въпрос: *С какво се различават трансформиращото, транзакционното и ненамесващото лидерство по отношение на тяхното влияние върху мотивацията?*

Трети изследователски въпрос: *Променя ли нивото на неопределеност на средата (при кризисна и посткризисна среда) начина, по който трансформиращото, транзакционното и ненамесващо лидерство влияят на мотивацията на последователите?*

Четвърти изследователски въпрос: *Как трансформиращото лидерство влияе на мотивацията в етапите на кризисна (с висока неопределеност) и посткризисна среда (с ниска неопределеност)?*

Пети изследователски въпрос: *Как транзакционното лидерство влияе на мотивацията при криза (високо ниво на неопределеност) и посткризисен период (ниско ниво на неопределеност)?*

Шести изследователски въпрос: *Как ненамесващото лидерство влияе на мотивацията на последователите при високо и ниско ниво на неопределеност на средата?*

Седми изследователски въпрос: *Могат ли изводите от изследването да бъдат интегрирани в приложен модел, лесен за употреба в практиката?*

## 2.3. Дизайн на изследването и методически положения

Широко разпространени са различни методи на изследване на лидерски стилове и мотивация. Сред тях можем да изброим анкета, дълбочинно интервю, наблюдение, експеримент, мотивационен профил, експертна оценка, казусни изследвания и други. За да се отличат необходимите за целите на дисертационния труд методи за изследване и за да се очертае дизайнът на изследването, трябва да се поставят рамки на методическия инструментариум. Можем да представим дизайна чрез следната таблица:

**Таблица 2. Методи за изследване на лидери и последователи по лидерски стилове и етапи**

Лидерски стил → Етапи на криза ↓	Трансформиращ лидерски стил (анкети и дълбочинни интервюта към лидер и последователи, сравнение с норма на американски мениджъри)	Транзакционен лидерски стил (анкети и дълбочинни интервюта към лидер и последователи, сравнение с норма на американски мениджъри)	Ненамесващ лидерски стил (анкети и дълбочинни интервюта към лидер и последователи, сравнение с норма на американски мениджъри)
Оперативен етап – период на криза (анкета и дълбочинно интервю към лидер, секторен анализ по периоди)	Мотивация на последователите (анкета и дълбочинно интервю към последователи)	Мотивация на последователите (анкета и дълбочинно интервю към последователи)	Мотивация на последователите (анкета и дълбочинно интервю към последователи)

<p><b>Посткризисен етап – период след криза</b></p> <p>(анкета и дълбочинно интервю към лидер, секторен анализ по периоди)</p>	<p>Мотивация на последователите (анкета и дълбочинно интервю към последователи)</p>	<p>Мотивация на последователите (анкета и дълбочинно интервю към последователи)</p>	<p>Мотивация на последователите (анкета и дълбочинно интервю към последователи)</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

*Източник: Авторска разработка*

#### **2.4. Избор на извадка и обекти на изследване**

- Поставен е фокус върху организации, представляващи места за настаняване според определението на Закона за туризма, намиращи се на територията на Тракийски туристически район (31 общини), Родопски туристически район (32 общини), Туристически район „Долина на розите“ (17 общини) и район Рила – Пирин (23 общини). Тези туристически райони се отличават с голям брой целогодишни обекти тип градски и спа хотели и умерен брой обекти, съчетаващи ски и спа туризъм.
- Изследваните бизнес организации включват само места за настаняване с категоризация 3, 4 и 5 звезди според смисъла на Наредба за изискванията към местата за настаняване и заведенията за хранене и развлечения и за реда за определяне на категория, отказ, понижаване, спиране на действието и прекратяване на категорията.
- Изследванията засягат само бизнес организации, представляващи места за настаняване със 100 и повече легла според смисълът на цитираната наредба за категоризация. В обхвата се възприемат и места за настаняване с над 80 легла, но само ако са 4 и 5 звезди, за да се гарантира отново професионалният мениджмънт и строга управленска структура, които не са характерни за нискокатегорийните обекти с малък обем от легла.
- Изследват се само места за настаняване, работили поне половината от последните 10 години като целогодишни обекти.

#### **2.5. Регистрация на данни**

Данните в проучването са регистрирани чрез описаните в дизайна на изследване методи. Сред тях можем да открием: инструменти, насочени към регистрация на данни от лидера, такива, насочени към последователите, и, от трета страна, секторен анализ като представител на инструментите, свързани с ползването на вторични данни. За проучване на лидерите се използват анкета и дълбочинно интервю. Целта на анкетата е да установи кои служители са последователи и съответно могат да бъдат изследвани, както и как лидерът оценява собствения си стил в двата периода с различно ниво на неопределеност на средата. Дълбочинното интервю трябва да потвърди чрез качествен подход резултатите от количественото анкетно проучване и да отчете различни нюанси и ограничения, невидими или слабо застъпени в количественото измерване.

За проучване на последователите също се използват анкета и дълбочинно интервю. Анкетата трябва да измери тяхната собствена мотивация през двата периода – кризисен и посткризисен. Подобно изследване е възможно чрез интегриране на въпроси от доказани инструменти като въпросници за мотивационни профили и скали. От друга страна, трябва да бъде оценен лидерският стил за двата периода и да бъде класифициран като трансформиращ, транзакционен или ненамесващ тип лидерство, като това предполага интегриране на адаптирани въпроси от валидирани въпросници, какъвто е вече споменатият MLQ5x на Mind Garden. Дълбочинните интервюта имат за цел да изведат различните гледни точки на последователите, да добавят техните трудно измерими личностни особености,

специфика на отношението към лидера, както и да маркира ограничения в приложението на самата анкета.

Секторният анализ цели установяване на разликите в икономическите показатели между хотелиерство и останалата част от икономиката. От друга страна, анализът има за цел валидация на двата периода – криза и посткризисен период, чрез установяване на значими разлики във вторичните данни за сектора.

## **2.6. Анализ на данни**

Процес на регистрация на първична информация чрез анкети и дълбочинни интервюта:

- Подбор на списък от места за настаняване, които попадат в критериите за допустимост към обхвата на изследването;
- Дигитализиране на анкетите за лидерите и последователите и ползване на LimeSurvey като платформа за разпространение на анкетите до правилните адресати и регистрация на отговори;
- Първи разговори с генералните мениджъри на места за настаняване, обект на изследване, с цел филтриране на тези от тях, които не отговарят на критерии, които не могат да бъдат идентифицирани в точка 1. При откриване на допустимост – уговорка за предоставяне на информация за участие в анкетата;
- Провеждане на по-продължителен телефонен или видеоконферентен разговор, включващ автора на дисертационния труд и генералния мениджър на място за настаняване. Предоставяне по електронна поща на линк към дигиталната платформа за проучвания и даване на инструкции за попълване;
- Попълване на анкетата от мениджърите. Потвърждение на получената попълнена анкета в дигиталната платформа за проучвания LimeSurvey;
- Попълване на втора част на анкета за установяване дали в хотела има служители, които могат да се сметнат за последователи, работили в хотела в двата различни периода. Установяване на наличието, броя и имената на служителите в мястото за настаняване, които ще бъдат изследвани като последователи на лидера;
- Уговорка и осъществяване на дълбочинни интервюта с отзовалите се генералните мениджъри на хотели. Установяване на качествени характеристики на тяхното възприятие. Откриване на причини за липса на попълнени във втората част от анкетата имена, ако това е факт. Събиране на контакти на служителите, попаднали и в трите списъка от втората част на анкетата;
- Представяне на линк за анкетно проучване към последователите за всички служители, попаднали в трите списъка от анкетно проучване на лидера. За всяко място за настаняване се подготвя различен линк, който се разпраща до последователите на лидера в хотела. Използва се принципа на отзовалите се, тъй като изискването за анонимност не позволява друг подход, предвид липсата на информация за това кой служител е попълнил анкетата и кой – не;
- Осъществяване на дълбочинно интервю с откритите от трите списъка последователи на всички обекти, при които такива са представени, ползвайки принципа на отзовалите се;
- Експортиране на данните от LimeSurvey и обработването на резултатите от анкетите с помощта на SPSS;
- Обобщение на получените и обработени данни от анкетите на лидерите и последователите. Анализ на данните и установяване на изводи от изследването;
- Представяне на резултатите от изследването чрез графики;
- Обобщение на всички резултати. Открояване на изводи и препоръки за изследването;

### ТРЕТА ГЛАВА: РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗИ ПРИ ИЗСЛЕДВАНЕТО НА ВЛИЯНИЕТО НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ПЕРИОДИ НА КРИЗА И ПОСТКРИЗИСНА СРЕДА

Наличието на методология и богатият обхват на литературния преглед дават възможност за реализация на трета и четвърта изследователски задачи, заложи в уводната част на дисертационния труд. Цели се провеждането на емпирично изследване и анализ за установяване на влиянието на лидерските стилове върху мотивацията на служителите в два периода с различно ниво на неопределеност на средата. За да се потвърдят споменатите периоди, се реализира секторен анализ за установяване на динамиката на ключови индикатори за хотелския бранш посредством обработка на вторични данни от публични източници. За измерване на лидерския стил на мениджърите и неговото влияние върху равнището на мотивацията на последователите се ползват първичните данни от анкети и дълбочинни интервюта според методиката и методологията, заложи във втора глава.

#### 3.1. Секторен анализ на туризма и хотелския бранш

Секторният анализ на туризма и хотелския бранш цели изпълнение на поставената трета задача на дисертационния труд, като спомага за установяване на периоди на криза и посткризисна среда чрез съпоставяне на данни от дейността на местата за настаняване. От друга страна, данните от секторния анализ позволяват да се сравни представянето на хотелския бранш и икономиката на България като цяло, за да валидира местата за настаняване като сериозно засегнати от кризата, свързана с Covid-19.

Фигура 4 представя данни, показващи, че по отношение на международните посещения 2023 г. е последната година на възстановяване, като прогнозите за 2024 г. са за надминаване с 2% на показателите от 2019 г. Фигурата демонстрира динамиката на международния туризъм на световно ниво и дава основание 2020 г. да се възприеме като годината с категорично най-висока изява на кризата според представените индикатори, а 2023 г. да бъде разгледана като годината на нормализация на показателите спрямо нивата от 2019 г.

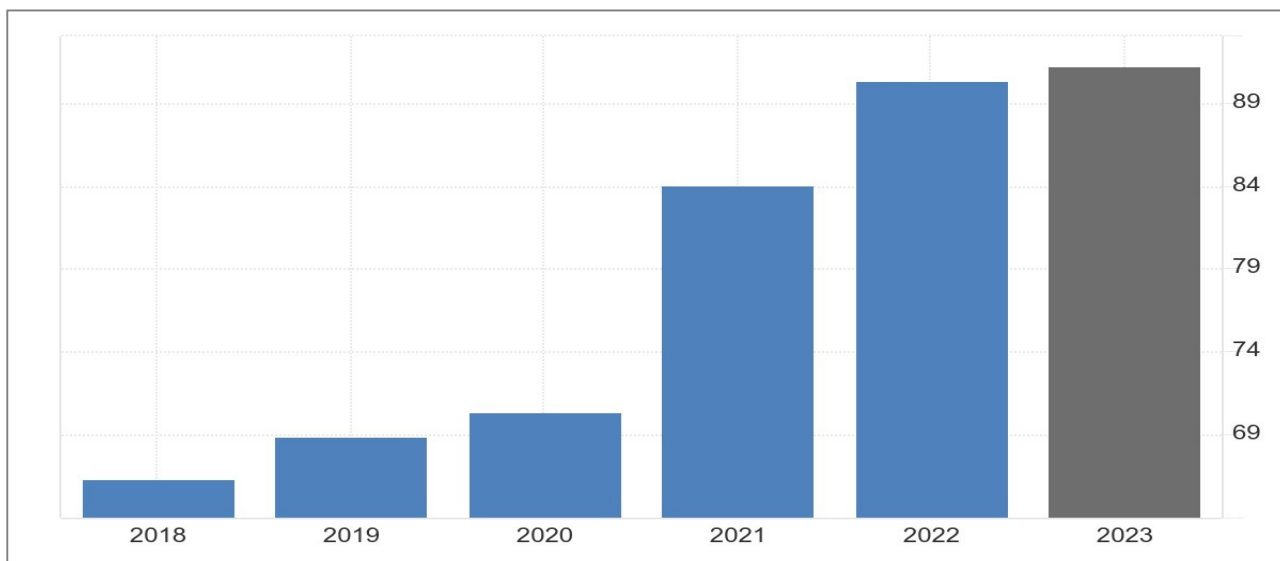


Фигура 4. Международни пътувания 2020 г. – 2023 г. и очаквания за 2024 г.

Източник: UNWTO World Tourism 2024

Фигура 5 представя данните на Световната банка за БВП на България в реално измерение (изчислен в долари) за последните шест години. Видима е следната тенденция – постоянно увеличение

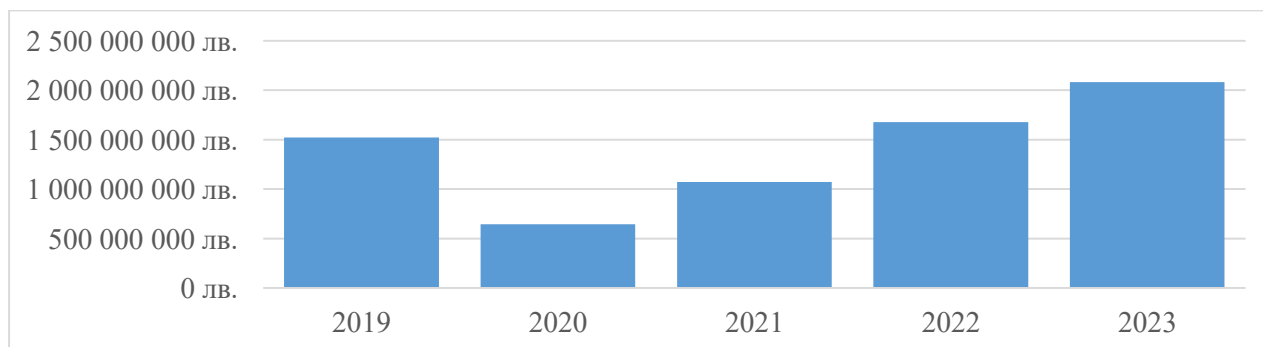
за всички години без изключение. Последната 2023 г. е представена в данните на Световната банка с друг цвят, тъй като данните не са окончателни. През 2019 г. БВП на България в реално измерение е 68.8 млрд. долара, а годината, маркирана от старта на пандемията Covid-19 – 2020, е представена с БВП от 70.3 млрд. долара.



**Фигура 5. Реален брутен вътрешен продукт на България в долари**

*Източник: Световна банка, автори изчисления*

Фигура 6 представя данните на НСИ за приходите от нощувки на места за настаняване в България с повече от 10 легла за периода 2019 г. – 2023 г. година в левове според справката за „дейност на местата за настаняване по статистически зони, статистически райони и по области“. През 2019 г. приходите са 1,521 млрд. лева, докато през годината на обявяване на пандемия в България от Covid-19 (2020 г.) приходите от нощувки са на стойност 645,5 млн. лева. Прави впечатление, че за 2023 г. приходите надскочат тези от 2019 г. и са на стойност 2,080 млрд. лева, въпреки че разглежданият период 2019 г. – 2023 г. е белязан от значима инфлация, което променя базовата стойност във възходяща посока. Може да се направи извод, че както при данните от международния туризъм, и при приходите от нощувки, реализирани в България, 2020 г. е с най-нисък резултат, а възстановяването започва от 2022 г., когато приходите са с по-висока стойност от базисната 2019 г. – 1,675 млрд. лева.

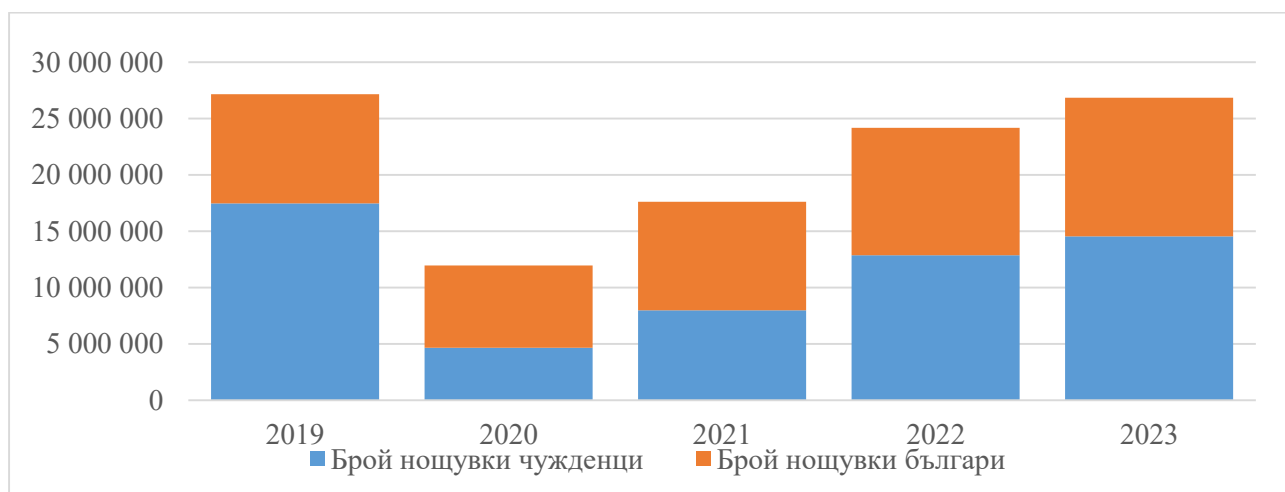


**Фигура 6. Приходи от нощувки в места за настаняване с десет и повече помещения**

*Източник: Национален статистически институт, автори изчисления*

Пореден важен индикатор, позволяващ задълбочен анализ на сектора, е свързан с броя реализирани нощувки от българи и чужденци, представен на фигура 7. Прави впечатление, че общият

брой на нощувките през 2019 г. е 27,12 млн., като този брой не е възстановен и през последната отчетена 2023 г., когато броят им достига 26,86 млн. Най-значим отново е спадът в броя нощувки през 2020 г., когато се реализират 11,97 млн. нощувки, което е едва 44% от броя на нощувките от предпандемичната 2019 г., а през всяка от следващите години броят на нощувките се увеличава.



**Фигура 7. Реализирани нощувки от българи и чужденци**

*Източник: Национален статистически институт, авторови изчисления*

### **3.2. Емпирични данни и анализи, получени от проведеното анкетно проучване и дълбочинни интервюта**

Процесът на регистриране на данни според методологията обхваща няколко етапа, обосновката на чиито особености включват тези резултати

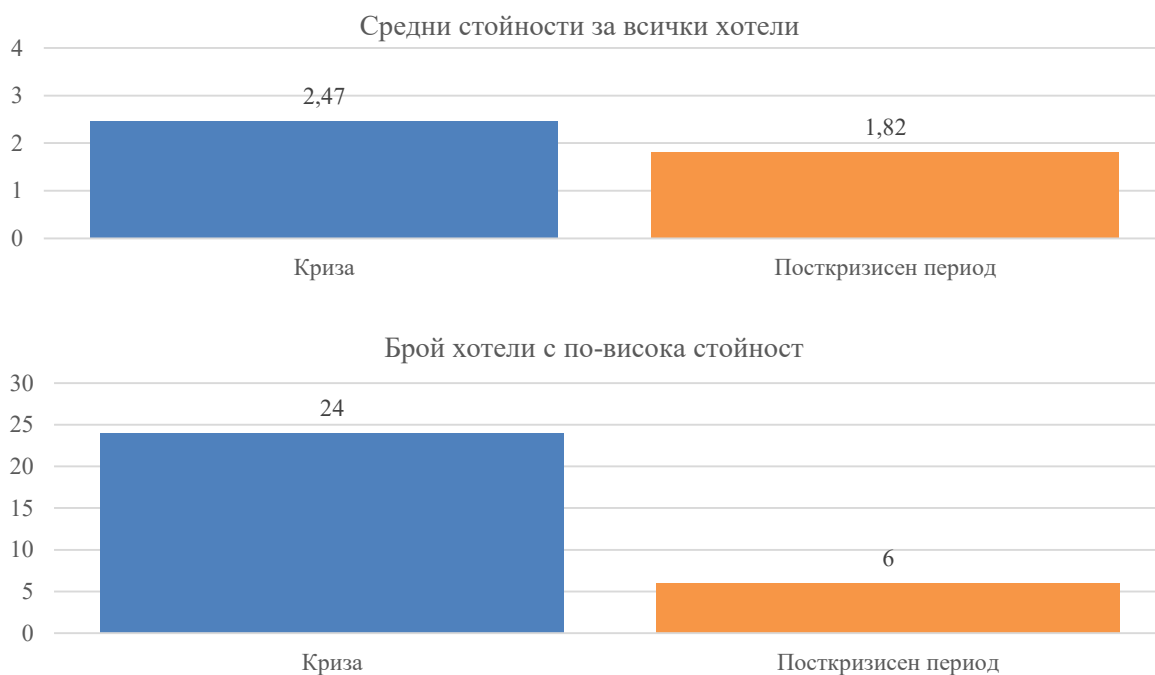
- Подбор по външни признаци на допустим за обхвата на изследването списък от места за настаняване според НТР (Национален туристически регистър). Филтриране на информация от общодостъпни източници (уеб сайтове, социални мрежи, специализирани платформи на хотели).
- Вторият етап на изследването обхваща контакт с представител на обекта с цел откриване на генералния мениджър и покана за участие в проучването. Етапът включва и проверка на допустимостта на мениджърите, които според заложения в методологията обхват на извадката трябва да са работили по време на пандемията и да работят на същата позиция към момента на контакта.
- Третият етап обхваща попълване на онлайн анкетна карта за лидери, въпросите от която са представени в методологията на настоящия дисертационен труд, а цялостната анкета е видима в Приложение 1. На принципа на отзовалите се анкетата в LimeSurvey се попълва от 31 мениджъра на хотели. Втората част на анкетата предвижда описаните подробно с методологията три списъка с колеги, които да идентифицират последователите на лидера и да ги отличат от останалите служители.

### **3.3. Статистическа обработка и анализ на резултатите от емпирични изследвания на лидери и последователи**

Тази част от дисертационния труд реализира четвъртата изследователска задача, свързана с апробация на създадената методология сред лидери и последователи в места за настаняване в България с категории от 3, 4 и 5 звезди и представянето на обработени резултати. Възприет е модел на представяне на информацията, свързан с двете основни категории на респонденти при първичното проучване – лидери и последователи. Хронологичния приоритет на разглеждането на лидерската категория от респонденти е обусловена от нуждата за валидация на двата периода (криза - второ до четвърто тримесечие на 2020 г. и посткризисен период - 2023 г.).

### 3.4. Анализ на лидерите

Анализът установява, че е налице ясно видима разлика в стойностите за неопределеността на средата в полза на периода на кризата, където стойностите са по-високи спрямо резултатите от посткризисния период. Обобщението валидира двата периода, заложи в проучването като „кризисен“ по време на пандемията за второ, трето и четвърто тримесечие на 2020 г. и „посткризисен“ период по време на реализирането на проучването през 2023 г., в потвърждение на индикаторите за дейността на местата за настаняване от секторния анализ, които свидетелстват за същото.



**Фигура 8. Средна стойност на възприятие за неопределеност на средата в криза и посткризисен период и брой хотели с по-високи или по-ниски оценки за неопределеност на средата за двата периода**

*Източник: Данни от авторово проучване*

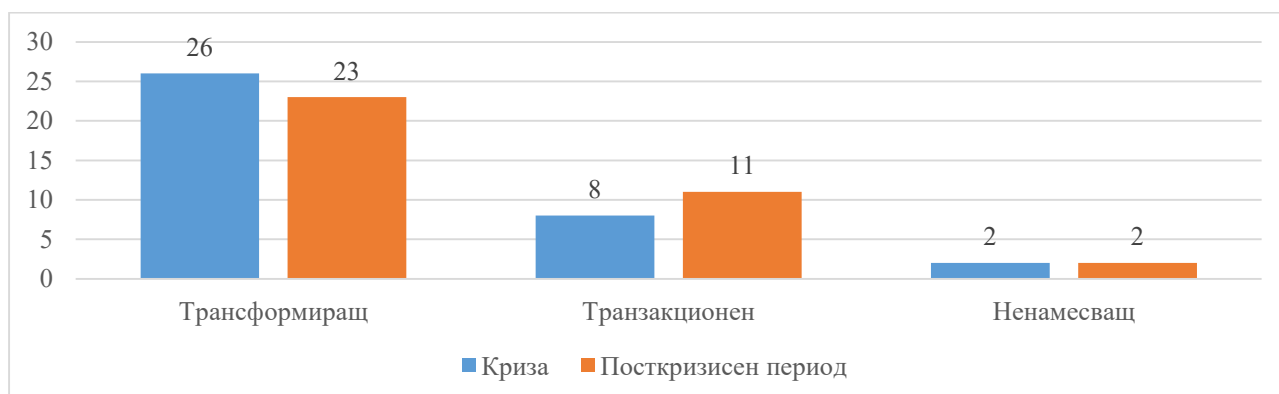
Изследванието на лидерския стил на управление в периоди на кризисна и посткризисна среда, както беше упоменато в методологията на изследването, се извършва посредством адаптирани като съдържание и редуцирани като брой въпроси от MLQ5x въпросника на Mind Garden. Резултатите от проучването показват, че през посткризисния период преобладаващият стил на лидерство е трансформацията с 81% или 25 от всички хотели според оценката на техните мениджъри. Следващ с 19% или 6 мениджъри на хотели е транзакционният стил на лидерство, следван от ненамесващия стил, който не се проявява в нито един случай.

### 3.5. Анализ на последователите

Според методологията се възприема, че всеки последовател може да има различно възприятие за лидерския стил на мениджъра на хотела и да демонстрира различно ниво на мотивация. Този факт позволява да се направи анализ на лидерския стил на мениджъра, както на груповото измерение (в рамките на цялото място за настаняване), така и на индивидуално такова (за всеки отделен последовател, възприел конкретен стил лидерство и имащ конкретна мотивация спрямо него).



Анализът на лидерския стил в кризисен и посткризисен период представя 10 мениджъри на хотели, чийто лидерски стил е оценен чрез въпроси 1 – 36 от анкетата на последователите, и средното възприятие на всички за стила на лидерство в скала от 0 – 4. Графично резултатът е представен на фигура 9:

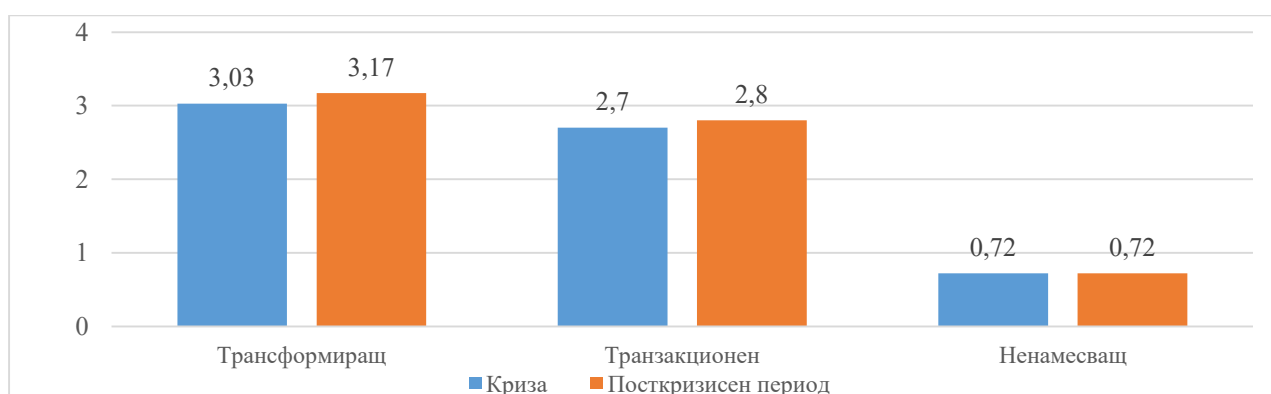


**Фигура 9. Брой доминантни стилове от перспектива на последователите по периоди**

*Източник: По данни на авторово проучване*

Резултатите от фигура 9 показват осезаема разлика в броя на доминантните лидерските стилове в периода по кризата и посткризисния период. В периода на криза е по-ясно изразен трансформиращият стил с 72,2% (26 последователи) в сравнение с посткризисния период, когато дялът на този стил лидерство е 63,9% (23 последователи). Налице е спад от 8,3 процентни пункта, които се преливат към транзакционния стил на управление, повишаващ дела си от 22,2% до 30,5%. Няма значима промяна за ненамесващия стил за периода на криза и за посткризисния период, като този стил запазва своя дял от 5,6% (2 последователи).

Средните стойности на отделните стилове на лидерство по време на криза и при посткризисен период през перспективата на последователите са визуализирани на фигура 10.



**Фигура 10. Средна стойност на изява на стиловете лидерство от гледна точка на последователите при криза и посткризисен период**

*Източник: По данни на авторово проучване*

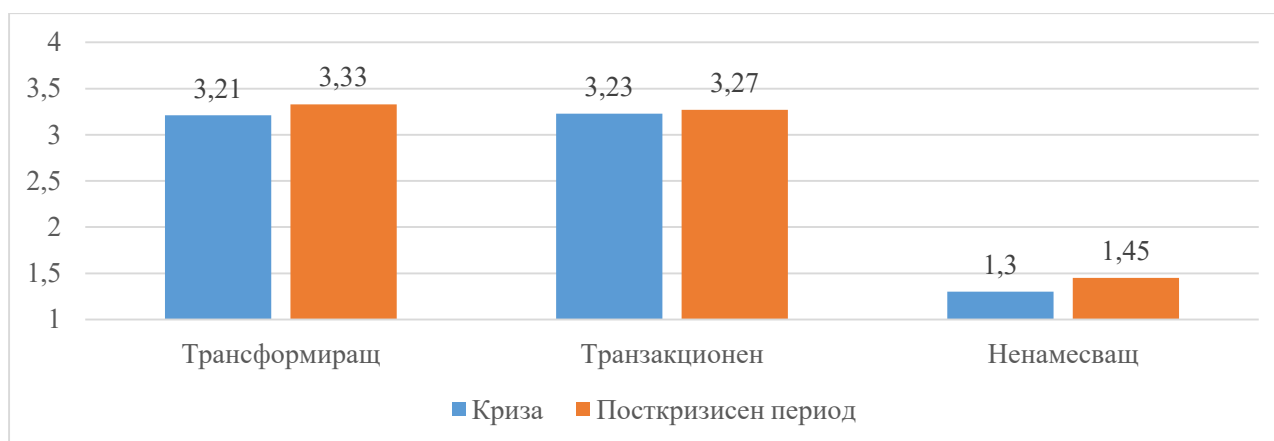
Данните на фигура 10 позволяват открояване на следните изводи:

- Първо – транзакционният и трансформиращият стил са с по-ниски стойности в периода на криза в сравнение с посткризисния период, по подобие на отчетения спад в стойностите при анализирания лидерска анкета.

- Второ – оценката на трансформация стил в посткризисен период е с най-голяма разлика (0,14 пункта) в сравнение с периода на кризата. Този извод е подобен на резултатите от лидерската анкета, но тенденцията е с обратен знак.
- Трето – оценката на транзакционния стил в посткризисен период е по-висока с 0,10 пункта в сравнение с периода на кризата. Запазва се пропорцията, наблюдавана при стойностите от лидерската анкета, където разликата е в същия обем – 0,10 точки, но тенденцията е с обратен знак.
- Четвърто – при ненамесващия стил няма промяна на оценката – среден брой точки от въпросите 0.72 и за двата периода. Този резултат не се различава значимо от минималната разлика от 0.3 точки при лидерската анкета.

### Анализ на влиянието на лидерския стил върху мотивацията на последователите

Този анализ заема централно място в дизайна на проучването, тъй като влиянието на различните лидерски стилове върху нивото на мотивация на последователите при периоди на криза и посткризисна среда е същността на предмета на изследването, заложен в методологията. Имайки предвид по-прецизното установяване на лидерските стилове, което може да бъде представено при измерването от перспективата на последователите спрямо това от лидерите, резултатите са от основно значение.



**Фигура 11. Средна стойност на изява на мотивацията по лидерски стил според последователите при криза и посткризисен период**

*Източник: По данни на проучване на автора*

На фигура 11 е представена средната стойност на мотивацията на последователите, изчислена въз основа на резултатите от всички мотивационни фактори. Тази средна стойност е отнесена към лидерския стил, измерен от перспективата на последователите за техните лидери за кризисна и посткризисна среда.

Резултатите показват, че стилът, водещ до най-висока мотивация сред последователи в периода на посткризисна среда, е трансформацият стил със средна мотивационна стойност 3,33. На второ

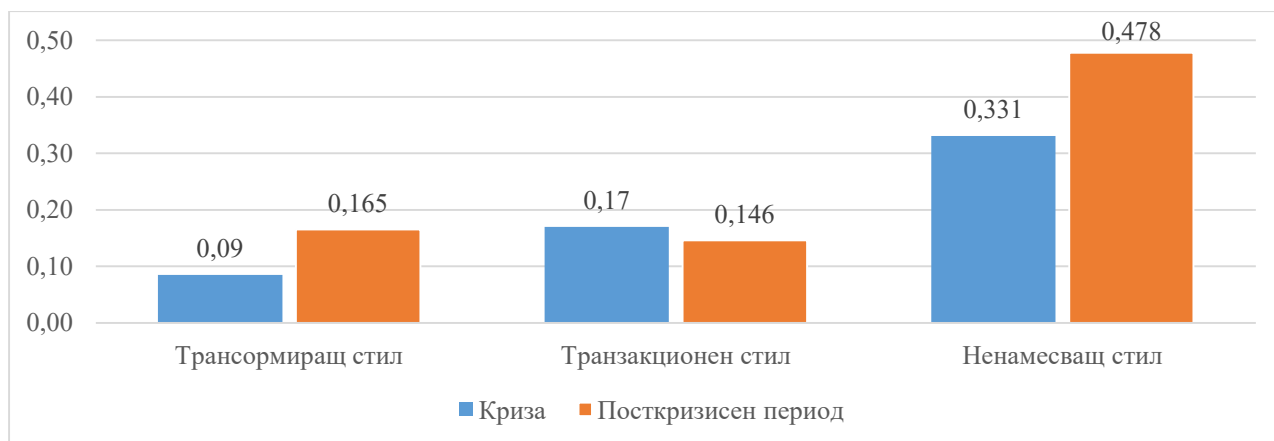
място с разлика от 0,06 точки се нарежда транзакционният стил – с 3,27 точки. На трето място е ненамесващият стил на лидерство, със значимата разлика от 1,45 точки.

В периода на кризата стилът с най-висока мотивация сред последователите е транзакционният с 3,23 точки, следван от трансформация с 3,21 точки, на последно място се нарежда ненамесващият стил с 1,30 точки.

### 3.6. Анализ на връзката между лидерите и последователите

На фигура 12 са представени разликите между средните стойности на всеки стил при лидерите и средните стойности на лидерските стилове от перспективата на последователите за двата периода. Резултатите еднозначно показват, че всеки един стил е отразен с по-висока средна стойност при лидерите, отколкото при последователите. Горните съждения позволяват извеждане на следните изводи:

- Най-малки разлики между лидери и последователи има в оценката на трансформация тип лидерство по време на криза. В посткризисна среда разликата е около два пъти по малка, в сравнение с кризисна среда.
- Транзакционното лидерство също се отличава с малки разлики между последователите и самите лидери, като разликата е по-голяма в посткризисен период.
- Оценките на ненамесващите поведения на лидери и техните последователи в криза и извън нея са със най-значими разлики. Лидерите дават оценка за по-високо ниво на ненамесващо лидерство от последователите. Това може да се приеме като аргумент за качество на лидерството в България и самокритичност, тъй като значимо по-ниската оценка е давана от последователите, чиято мотивация от този стил на лидерство е най-ниска.



**Фигура 12. Разлика между стойностите на изява на лидерски стилове на последователите и лидерите в периоди на криза и посткризисна среда**

*Източник: По данни на проучване на автора*

### 3.7. Обобщени резултати от дълбочинните интервюта с лидери и последователи

Тази част от проучването дава възможност за потвърждение на тезите, изведени от анкетните проучвания. Установява се, че в огромната си част тезите на лидери и последователи, при отговарянето на въпросите представляват по-обстоятелствен и пълен разказ, валидиращ основните изводи, маркирани при анкетното проучване. Към тях се допълват и детайли от реалността, които не

могат да бъдат регистрирани в анкетите – *текучество на персонала в местата за настаняване, смяна на собствеността на хотелите, ненормирана сезонност по време на кризата*

### 3.8. Модел за повишаване на мотивацията в кризисна и посткризисна среда чрез прилагане на различни лидерски стилове

Изводите от статистическата обработка на данни могат да послужат за създаване на модел, който да се прилага от мениджърите на хотели в България като ориентир с цел повишаване на мотивацията на последователите в периоди с различно ниво на неопределеност на средата. Реализирането на тази теза е свързано с изпълнението на пета изследователска задача, заложена в уводната част на изследването. За създаването на такъв модел е необходимо да се представят следните аргументи, изведени чрез синтеза на статистическия анализ на анкетите, дълбочинните интервюта, секторния анализ и теоретичните постановки в първа глава:

- Трансформиращото лидерство има най-висок общ потенциал за повишаване на мотивацията на последователите, ако не се вземе предвид външната среда и свързаните с нея периоди на криза и посткризисна среда. Трябва да се максимизират поведенията от този тип лидерство, както при криза и висока неопределеност, така и при среда с по-ниска неопределеност, характерна за посткризисен период.
- Транзакционното лидерство намира своето приложение за повишаване на мотивацията и за двата периода, но е по-ефективно за увеличаване на мотивацията по време на криза. Дори в кризисна среда не трябва да бъдат ограничавани поведенията от трансформиращ тип, а само да се допълват с транзакционни такива. В подкрепа на тази теза може да се аргументира твърдението, че между двата типа лидерство има високо ниво на еднопосочна позитивна изява според корелационния анализ, което им позволява да се комбинират.
- Ненамесващият тип лидерство трябва да бъде избягван, както в периоди с по-високо ниво на неопределеност, така и в периоди с ниска неопределеност на средата. Този стил се характеризира с особено негативно влияние върху мотивацията на последователите по време на криза, когато много по-позитивно влияние върху мотивацията има комбинацията трансформация и транзакционния стил.

В най-общ порядък може да бъде представена следната матрица, представляваща визуализация на модела за оптимизация на мотивацията на последователите при двата изследвани периода:

Кризисност → Доминантен стил лидерство ↓	Кризисна среда	Посткризисна среда	Препоръки
Поведения от трансформиращо лидерство	+++	++++	Максимизиране на трансформиращите лидерски поведения в посткризисна среда и ползване на ограничен брой в кризисна среда
Поведения от транзакционно лидерство	++	+	Използване на по-голям брой транзакционни поведения по време на кризисна среда и принципното им избягване по време на посткризисна среда

Поведение от ненамесващо лидерство	----	--	Минимизиране на ненамесващи поведения. Особено старателно трябва да се избягват по време на кризисна среда
------------------------------------	------	----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Фигура 13. Модел за повишаване на мотивацията в кризисна и посткризисна среда чрез прилагане на различни лидерски стилове**

*Източник: Авторски модел*

#### **4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО**

Беше изпълнена основната цел на изследването чрез разработка на методология и методологически положения за оценка на стила на лидерство в условия на криза и посткризисен период. Беше апробирана тази методология сред обекта на изследването – места за настаняване, категоризирани с 3, 4 и 5 звезди в 4 от общо 9 туристически района. Реализираният секторен анализ на хотелския бранш, както и проведените анкети и дълбочинни интервюта с лидери и последователи, установи резултати, потвърждаващи изследователската теза. Тези резултати валидираха следните изводи при апробацията на методологията върху обекта на изследването чрез отговор на изследователските въпроси и свързаните с тях хипотези:

1. Най-значимо застъпеният лидерски стил при мениджърите на места за настаняване в България е трансформиращият стил, с огромна преднина (като брой доминантни изяви, както на ниво мнения на последователи, така и на ниво място за настаняване) пред останалите стилове. Като процентна изява на лидерски поведения в рамките на извадката, на първо място се нарежда отново трансформиращият стил, следван с малка разлика от транзакционния стил, като двата стила са по-сериозно представени в извадката от ненамесващия стил. Този резултат дава пряк отговор на първи изследователски въпрос.

2. Трансформиращото, транзакционното и ненамесващото лидерство имат различно влияние върху мотивацията на последователите. Най-високо мотивиращият последователите стил е трансформиращият, с малка преднина пред транзакционния, на трето място със значима разлика се нарежда ненамесващия стил лидерство. Резултатът отговаря на втори изследователски въпрос.

3. Нивото на неопределеност на средата при криза и посткризисен период променя начина, по който трансформиращото, транзакционно и ненамесващо лидерство влияят върху мотивацията на последователите. Наблюдават се както разлики в общата мотивация при двата периода, така и динамика при различните фактори на мотивацията за периодите, като това дава отговор на третия изследователски въпрос. Въпреки че разликите не са огромни, те подреждат ефективността на различните лидерски стилове при двата изследвани периода по различен начин.

4. Трансформиращият лидерски стил повишава мотивацията на последователите, както в кризисна, така и в посткризисна среда. Установено беше, че поведения от този стил ефективно могат да бъдат комбинирани с поведения от транзакционния стил, но не и с тези от ненамесващия стил лидерство, ако се цели повишение на мотивацията на последователите. Трансформиращото лидерство води до най-висока мотивация в посткризисен период, с малка преднина пред транзакционното лидерство. Тези изводи дават отговор на четвърти изследователски въпрос.

5. Транзакционното лидерство влияе позитивно върху мотивацията при криза и посткризисен период. Поведения от този тип могат да бъдат комбинирани с поведения от трансформиращия стил лидерство, но не и с поведения от ненамесващия стил при желание за повишение на мотивацията на последователите. Беше установено, че проявите на транзакционно лидерство водят до най-висока мотивация по време на криза с малка разлика пред трансформиращия стил лидерство. Тези обобщения дават отговор на пети изследователски въпрос.

6. Ненамесващото лидерство влияе негативно върху мотивацията, както по време на криза, така и при посткризисен период. Този стил на лидерство има значимо по-нисък потенциал за мотивация на служителите от този на трансформиращия и транзакционния стил. Стойностите на измерената мотивация при този стил са над два пъти по-ниски от всеки един от станалите стилове и при двата изследвани периода, като особено негативно е отражението на този стил върху мотивацията по време на криза. Изводът дава отговор на шести изследователски въпрос.

7. Изводите от всички резултати са интегрирани в приложен модел, който дава насоки за избор на лидерски стил в среда с различни нива на неопределеност, за да бъде повишена мотивацията на последователите.

## **5. ПРЕПОРЪКИ КЪМ ХОТЕЛСКИЯ БРАНШ**

1. Създаване на система за управление на кризи, включваща екип и правила за действие при криза. Работата на екипа трябва да започне със залагане на индикатори за установяване на зараждащи се кризи. Предвид засиленото въздействие на кризисни събития върху работата на местата за настаняване (открито при секторния анализ), регистрирането на зараждаща се криза е от изключителна важност. За по-големите обекти се препоръчва въвеждане на цялостна система за проучване на външната среда, част от която да е системата за управление на кризи.

2. Мениджърите на места за настаняване трябва да изберат и възприемат лидерски стил, който отразява спецификите на външната среда и нивата ѝ на неопределеност. В това число да приоритизират лидерските си поведения с представения по-горе модел за повишаване на мотивацията на служителите, а оттам и свързаната с нея ефективност на организацията.

3. Разработване и реализиране на политика за установяване на нивото на корпоративната мотивация в местата за настаняване и поддържането ѝ на високо ниво, включително с избор на адекватен лидерски стил. Тази политика трябва да обхваща регулярно изследване на мотивацията чрез мотивационни профили с въпроси, проучващи лидерския стил и удовлетвореността от него.

4. Мениджърите на местата за настаняване трябва да следят индикаторите за неопределеност на средата (включително тези за зараждаща се криза), резултатите от мотивационните профили и да адаптират лидерските си поведения към тях. При по-високо ниво на неопределеност да се възприемат повече транзакционни поведения (в комбинация с трансформиращи поведения), а при по-ниско ниво на неопределеност да се разчита основно на подходи от трансформиращото лидерство.

5. При установяване на ясно изразени възприятия за ненамесващо лидерство в мотивационните профили, мениджърите трябва ограничат поведенията си, свързани с него, доколкото е възможно.

## **6. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Реализирането на целта на дисертационния труд чрез изпълнение на изследователските задачи и потвърждението на изследователската теза дават възможности да бъдат представени основни приноси, както в научно, така и в научноприложно направление.

### **Представени са следните научни приноси:**

1. Направено е теоретично изследване на категориите лидерство, криза, среда и мотивация и на база анализа и синтеза, произтичащ от него, е предложен модел за връзките между елементи на тези теоретични категории.

2. Разработен е концептуален модел, позволяващ създаване на методология за изследване на влиянието на избрания лидерски стил върху мотивацията при периоди на криза и посткризисна среда.

3. Създадена е методология на изследването, обхващаща методи и подходи, сред които: секторен анализ на хотелския бранш, анкетни карта и въпросници за дълбочинни интервюта, както за

лидери, така и за последователи. Методологията позволява проучване на индикаторите на хотелския бранш и открояване на периоди на криза и посткризисна среда, изследване на възприеманото ниво на неопределеност на средата от лидерите, оценка за лидерски стил от перспективата на самите лидери, оценка на лидерския стил от перспективата на последователите и оценка на мотивацията на последователите от тяхната собствена перспектива.

4. Установено е водещото значение на поведението от транзакционния стил на лидерство за повишаване на мотивацията на последователите по време на криза. Този принос се оценява като перспективен, но се нуждае от допълнителни изследвания при по-обширни извадки, както и при изследване на други сектори на икономиката, за да бъде валидиран и развит.

#### **Отличени са следните научноприложни приноси на дисертационния труд:**

1. Предложен е приложен модел за избор на лидерски стил от мениджърите на места за настаняване с цел повишаване на мотивацията на служителите в среда с различно ниво на неопределеност. Този модел е инструмент в помощ на мениджърите за възприемане на различен лидерски стил, за да се достигне до по-висока мотивация на служителите, а по този начин и да се повишат резултатите и ефективността на местата за настаняване.

2. Реализирано е емпирично проучване на местата за настаняване в България, обект на изследването, като са изведени следните резултати:

- Установени са лидерските стилове част от FRLM модела и тяхната заетост сред българските мениджъри на места за настаняване. Това е първото проучване на лидерски стилове според този модел за хотелския бранш и туристическия сектор на България като цяло.

- Оценено е влиянието на трите лидерски стила от FRLM модела върху мотивацията на последователите на мениджърите на места за настаняване за пръв път в България.

- Осъществен е анализ за съпоставяне на възприемането за лидерски стилове от перспективата на лидерите, от една страна, и от перспективата на техните последователи, от друга. Анализът отново се отнася за FRLM модела с трите типа лидерски стилове, отнесен към места за настаняване, за пръв път в България.

3. Реализиран е секторен анализ на хотелския бранш в България с цел сравнение и съпоставяне на основни индикатори за дейността в хотелиерството, установяващ фази на криза и посткризисна среда в рамките на периода 2020 г. – 2023 г.

### **7. НАСОКИ ЗА БЪДЕЩИ ПРОУЧВАНИЯ ПО ТЕМАТА**

След представянето на приносите на дисертационния труд е нужно да бъдат изложени направления за развитие на по-перспективните от тях, за да се достигне до още по-висока научна значимост и валидност. Насоките за бъдещи проучвания на изследователи с интерес, близък до темата на дисертационния труд са обобщени както следва:

- Възприемане на други кризисни събития със стратегическо значение, различни от пандемията Covid-19, за апробиране на методологията, които да потвърдят резултатите от направените изследвания и да предадат по-високо ниво на валидност и универсалност на резултатите и изводите.

- Увеличаване на обема на извадката чрез повишаване на броя на изследваните туристически райони. Препоръчва се да се осъществи в комбинация с възприемане на друго кризисно събитие, което да позволява валидност и достоверност на резултатите при по-голяма извадка.

- Реализиране на адаптация на методологията към организации от други сектори отвъд хотелския бранш и туризма за установяване на универсалността на представените изводи, предвид спецификата на всеки сектор и особеностите на отношенията и взаимовръзките между мениджъри и служители.

- Изследване на бизнес организации в други страни и култури чрез адаптация на предложения методологически и методически инструментариум за установяване на значението на манталитета на лидери и последователи върху влиянието на различните лидерски стилове върху мотивацията на последователите.

- Осъществяване на допълнителни изследвания за развиване на приноса, свързан с водещата роля на транзакционния тип лидерство върху мотивацията на служителите по време на криза. Подобни изследвания биха поставили значим акцент върху ситуационната характеристика на стиловете от FRLM модела.

## **8. НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Желев, Д. (2023) „Прилагане на ефективен лидерски стил в контекста на периодите на кризисен срив и възстановяване“, Сборник с доклади от Международна научна конференция „Тенденции и стратегии за възстановяване на икономическата и обществената система след пандемията от COVID-19“, с. 211-221, ИК на УНСС, ISBN 978-619-232-750-7.

2. Желев, Д. (2024) „Лидерството като фактор за устойчиво развитие на туристическите организации: емпирични резултати“. Proceedings of XXI International Scientific Congress Winter Session “Machines. Technologies. Materials”, Year VII, ISSUE 1 (28), pp. 145-148, ISSN 2535-0021 (PRINT), ISSN 2535-003X (ONLINE).

3. Angelova, M. & Zhelev, D. (2024) Leadership as an Imperative of Motivation: Research Design, International Scientific Journal "Science. Business. Society", 9 (1): 18-21, ISSN 2534-8485.

4. Желев, Д. (2024) „Предпоставки за повишаване мотивацията на служителите посредством прилагане на ефективен лидерски стил“. Под печат, служебна бележка.

## **ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ**

Декларирам, че настоящата дисертация е изцяло авторски продукт и в нейното разработване не са използвани в нарушение на авторските им права чужди публикации и разработки.