



---

## Research article

**ЕФЕКТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА ВЪРХУ СЛУЖИТЕЛИТЕ – КОНФЛИКТНОСТ, ПРИВЪРЗАНОСТ КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА И ОТЧУЖДЕНИЕ ОТ РАБОТАТА**

**EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES – CONFLICT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ALIENATION FROM WORK**

**Assoc. Prof. Stoil Mavrodiev, PhD., D.Sc.**

**\*Department of Psychology, SWU “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria.**

**Email: stoil\_m@swu.bg**

**Sofia Sekulova, PhD student**

**\*Department of Psychology, SWU “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria.**

**Email: sofia.sekulova@gmail.com**

### **Резюме**

*Организационната култура се разглежда като съвкупност от допускания, ценности, норми и убеждения, които се споделят от всички работещи. И въпреки абстрактния характер на конструкта организационна култура се смята, че влиянието ѝ навсякъде и върху всичко в работната среда може да бъде измерено. В този контекст цел на настоящото изследване е да се изследват ефектите на организационната култура върху служителите – конфликтност, привързаност към организацията и отчуждение от работата. Получените резултати при 102 пълнолетни работещи (на възраст между 18 и 68 г.) показват, че се установяват значими различия във възприятието за конфликтногенна обстановка, както и в нивата на привързаност към работата според организацията, в която работят (ЕББ или други организации).*

**Ключови думи:** *организационна култура, конфликти, привързаност към организацията, отчуждение от работата*

### **Abstract**

*Organizational culture is seen as a set of assumptions, values, norms and beliefs that are shared by all employees. And despite the abstract nature of the organizational culture construct, it is believed that its influence everywhere and on everything in the work environment can be measured. In this context, the aim of the present study is to investigate the effects of organizational culture on employees - conflict, attachment to the organization and alienation from work. The results obtained in 102 adult workers (between the ages of 18 and 68) show that significant differences are found in the perception of a conflict-causing situation, as well as in the levels of attachment to work according to the organization in which they work (EBB or other organizations).*

**Keywords:** *organizational culture, conflicts, attachment to the organization, alienation from work*

# EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES – CONFLICT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ALIENATION FROM WORK

## Въведение

Днес редица автори, като В. Стоянов, Р. Недева и други изследват ролята на организацията върху личността на работещите, както и върху възможностите за израстване на индивида в тази среда (Недева, 2018: 65). В този контекст *организационната култура* се разглежда като доминиращите типове поведения и отношения, които са характерни за дадена организация, като система от ценности и норми, които определят поведението на хората в една компания (Минков, 2009: 94). Ако организационната култура и климат са насочени към социално-психологичните характеристики на работния процес и към изграждането на благоприятни взаимоотношения между хората, се създават предпоставки за минимизиране на стреса (Илиева, 2006, с. 256), увеличаване на привързаността и намаляване на отчуждеността на работното място. Според Илиева афективната привързаност към организацията е следствие от съответствието между личността и самата организация, докато инструменталната привързаност е резултат от политиката на организацията и от придобивките в нея. От друга страна идентификацията с организацията е един от компонентите на привързаността и тази идентичност е резултат от комуникацията на споделени интереси от членовете на организацията (Cheney & Tompkins, 1987).

## Цел

Цел на настоящото изследване е да се проучи влиянието на организационната култура върху конфликтните отношения в организацията, привързаността към организацията и отчуждението от работата при служителите.

## Изследвани лица

Обект на изследване са 102 лица (52% жени и 48% мъже) на възраст между 18 и 68 г., които работят и имат среден трудов стаж 14 г. ( $M=13,891$ ,  $SD=11,357$ ), подбрани на случаен принцип от избраните организации.

Изследванията са проведени в две целеви групи, разделени според различията във възприятията за организационната култура на база на анкетен метод:

- 1) Експериментална група (ЕГ) - 55 лица от държавната фирма „Ел Би Булгарикум“ ЕАД,
- 2) Контролна група (КГ) - 47 лица от Национален СТЕМ Център към Министерство на образованието и науката, Българска академия на науките, Охрана на съдебната власт.

## Методика

За целта на настоящото изследване са приложени следните инструменти:

- 1) *Анкетен метод за изследване на конструкта „организационна култура“*, създаден за целите на изследването, съдържащ 7 отворени въпроси. С него са изследвани 60 служители (30 от Ел Би Булгарикум ЕАД (ЕББ), и 30 от Национален СТЕМ Център, от БАН и от Охрана на съдебната власт), за да могат да бъдат избрани за КГ организации с

## EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES – CONFLICT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ALIENATION FROM WORK

различна от ЕГ организационна култура. Анкетата дава информация за перцепциите на работещите относно типа култура, като се поставя акцент върху ценностите, които се прилагат и споделят от членовете на организацията.

Като основа на разработения анкетен метод е използван теоретичният модел на К. Камерън и Р. Куин (Камерън, & Куин, 2012) за четирите типа организационна култура – йерархична, пазарна, кланова и адхократична.

Въз основа на проведеното изследване се установява, че водещият тип организационна култура в изследваните организации при КГ е йерархичният, докато ЕГ изразяват възприятия, характеризиращи пазарния тип култура.

2) *Метод за оценка на конфликтните отношения в организацията* (Радославова & Величков, 2005: 151-156).

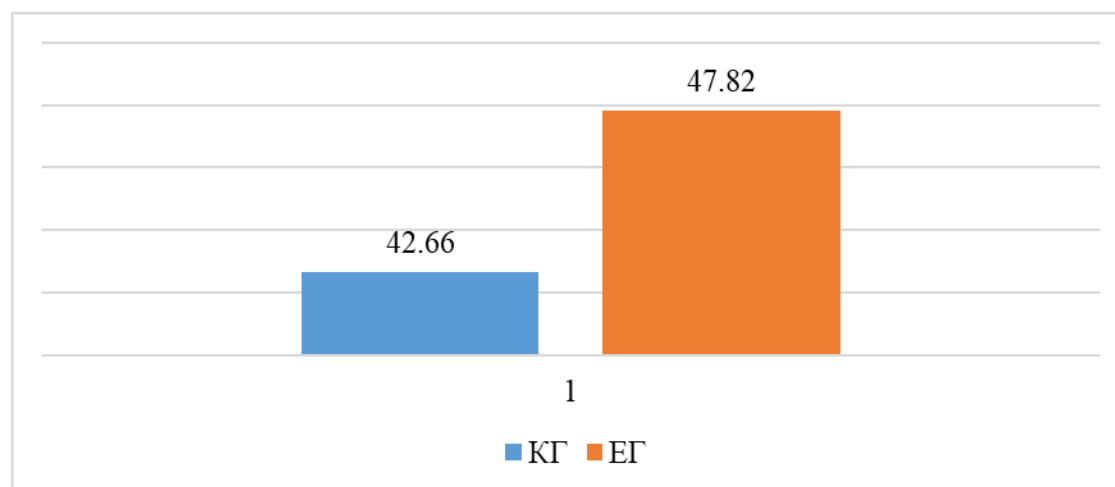
3) *Метод за измерване на привързаността на служителя към организацията* (Радославова & Величков, 2005: 103-114).

4) *Метод за оценка на отчуждението от работата* (Радославова & Величков, 2005: 141-147).

Събраните данни са въведени в SPSS-19, като са приложени следните анализи: описателна статистика, честотен анализ и t-тест.

### Резултати

Следват резултати от t-тест за две независими извадки (ЕГ и КГ). Проведен е анализ на различията между групите, за да се оцени ефекта на организационната култура върху конфликтността, привързаността към организацията и отчуждението от работата на служителите (Фигури 1-3).



Фиг. 1 Различия според организацията в конфликтните отношения при изследваните лица

## EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES – CONFLICT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ALIENATION FROM WORK

Проведеният анализ показва, че се установяват статистически значими различия ( $t_{(100)}=2.209$ ;  $p= .029$ ) във възприятието на изследваните лица за конфликтни отношения в процеса на изпълнение на ежедневните задачи в организацията според групата (ЕГ или КГ), както и формиране на групировки за защита на собствените интереси. Анализът показва, че и при ЕГ и при КГ се установява изразено възприятие за конфликтногенна обстановка (според нормите, изведени от Радославова и Величков (Радославова, & Величков, 2005: с. 155)). По-изразено е възприятието за конфликтни отношения на изследваните лица от ЕГ ( $M=47.82$ ;  $SD=11.706$ ) в сравнение с изследваните от КГ ( $M=42.66$ ;  $SD=11.814$ ). Но Cohen's  $d = .439$ , което показва, че големината на ефекта е малка.

Според Илиева (Илиева, 2006, с. 185), когато хората са разделени в различни структурни единици, както е случаят със служителите в ЕББ, те споделят обща организационна култура, но наред с това развиват собствена субкултура, чиито ценности и норми са специфични и различни от останалите субкултури в организацията. В ЕББ са формирани субкултури по хоризонтален и по вертикален признак и те отразяват основни цели и ценности на групата. Субкултурата на управлението и висококвалифицирания персонал – работниците в научно-изследователския център, е различна от субкултурата на работниците в производствената част на организацията. Споделянето на различни ценности, поставя тези групи в ситуация близка до конфликтната.

Отдалеченото пространствено разположение на звената в организацията ограничава възможностите за физическо взаимодействие, което затруднява принадлежността и интегрирането към доминиращата организационна култура, поради обстоятелството, че групите по-рядко имат възможност да контактуват пряко. Това е причина за повишаване на вътрегруповата сплотеност в отделните организационни единици и идентифициране на членовете с конкретните групи повече, отколкото с организацията като цяло. Засилването на груповата култура води до противопоставяне на културата на организацията като цяло. Различията в междугруповите перцепции поради териториалната отдалеченост и невъзможност за директен обмен на информация, е причина за формиране на стереотипи относно „ние“ и „другите“ в организацията и предизвиква възприятие за конфликт.

В ЕББ съществуват групи, които не притежават легитимна власт, но са с висок статус в неформалната структура и оказват силно влияние върху организационните процеси и политики. Тези групи притежават специализирано знание и умения, което им дава експертна власт и поради това могат да въздействат върху вземането на решения в организацията. Те възприемат себе си като имащи по-висок статус и поради това имат възприятия за по-висока степен на влияние, отколкото формално им е приписано. В резултат на оспорване на легитимността на тяхната власт понякога възниква проблем в конкурирането за статус и контрол.

От друга страна групите с неформална власт, основаваща са на специални знания и умения, макар и ключови за успеха на организацията, често са обект на завист,

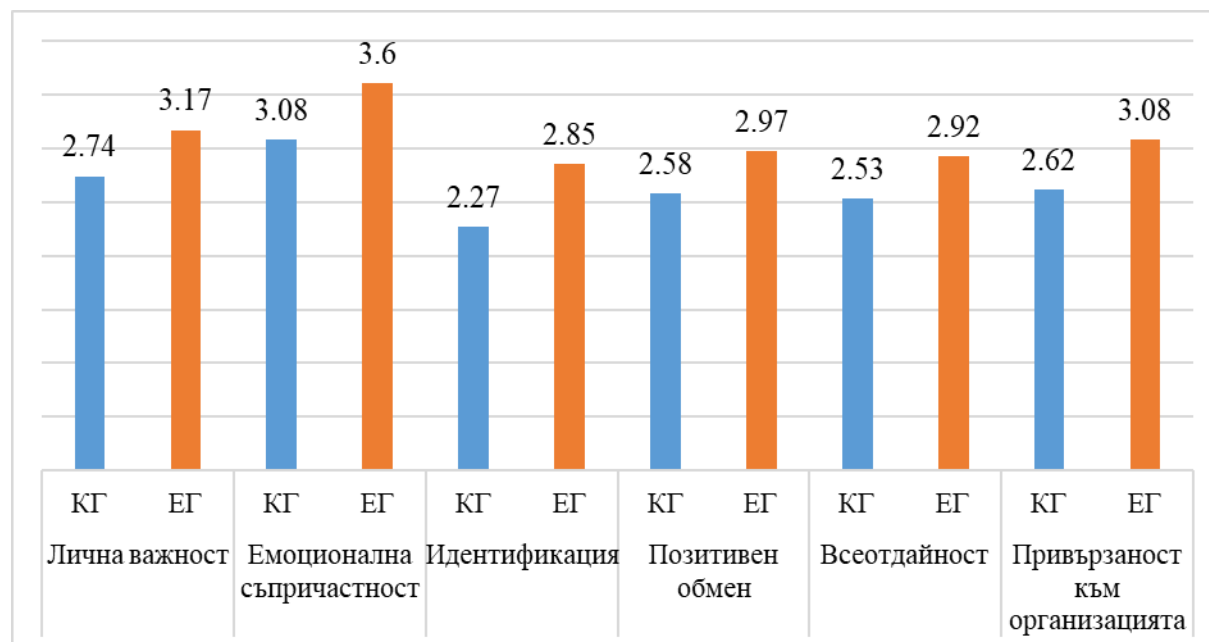
## EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES – CONFLICT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ALIENATION FROM WORK

негодувание и възмущение и въпреки това на свръхуважение от по-малко влиятелните групи.

Идентичността с групата е както резултат, така и проява на силна групова култура. Груповата идентичност е свързана от една страна с целите на групата и предпочитаният от нея стил на извършване на работата, а от друга страна – със системата от норми и ценности, към които се придържат груповите членове и които регулират както междуличностните взаимоотношения вътре в групата, така също и взаимоотношенията с другите групи в организацията. Често пъти групите имат ограничен възглед за цялостния трудов процес, който не им позволява да отчетат взаимозависимостта с другите групи при постигане на организационните цели. Различията в приоритетите на едните и на другите групи обуславя противоречията им по отношение на производство, обслужването на клиенти и други сфери и са потенциална основа за възникване на конфликт. Колкото по-сплотена е групата, толкова по-силна е нейната идентичност и следователно по-голяма е опасността от затрудняване на комуникацията и интеграцията при изпълнение на взаимозависими задачи, което води до възникване на конфликти.

Следователно не сплотеността в групата, а нейната ефективност е критерия, за начина, по който функционира групата и какво е влиянието на организационната култура върху нея.

Известно е, че организационната култура има смислообразуваща, както и интегрираща роля, а груповото взаимодействие се обуславя от доминиращите норми и ценности в организацията, които създават условия за интегриране и консолидиране на групите в организацията и за формирането на екипи (Илиева, 2006, с. 12). Силната организационна култура според Илиева (Илиева, 2006, с. 71) влияе положително върху комуникацията, намалявайки ролевата неопределеност, причиняваща напрежение и увеличаваща конфликтността при работещите.



## EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES – CONFLICT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ALIENATION FROM WORK

Фиг. 2 Различия в привързаността към организацията според ЕГ и КГ

Представените резултати във Фигура 2 показват по-високата привързаност към организацията при ЕГ. Установяват се статистически значими различия в нивата на обща привързаност към организацията ( $t_{(100)}=3.695$ ,  $p < .001$ ), както и в компонентите ѝ: *лична важност* ( $t_{(100)}=2.309$ ,  $p = .023$ ), *емоционална съпричастност* ( $t_{(100)}=6.611$ ,  $p < .001$ ), *идентификация* ( $t_{(100)}=4.019$ ,  $p < .001$ ), *позитивен обмен* ( $t_{(100)}=2.461$ ,  $p = .016$ ), *всеотдайност* ( $t_{(100)}=2.858$ ,  $p = .005$ ), според групата (ЕГ или КГ).

По-конкретно по-изразена е *общата привързаност* (Cohen's  $d = .734$  – големината на ефекта е средна), както и всички нейни компоненти при ЕГ, в сравнение с КГ. Тоест при работещите от ЕГ, в сравнение с работещите от КГ, се установява:

- значимо по-изразено усещане на хората, че тяхното поведение влияе съществено върху функционирането и резултатите на системата (Cohen's  $d = .471$  – големината на ефекта е малка),

- значимо по-изразена погълнатост на вниманието на участниците в изследването с личния принос за постигане на организационните цели и на емоционална сензитивност към нейното състояние, както и по-изразена заинтересованост и по-интензивни преживявания на индивида във връзка с репутацията на организацията (Cohen's  $d = .715$  – големината на ефекта е средна),

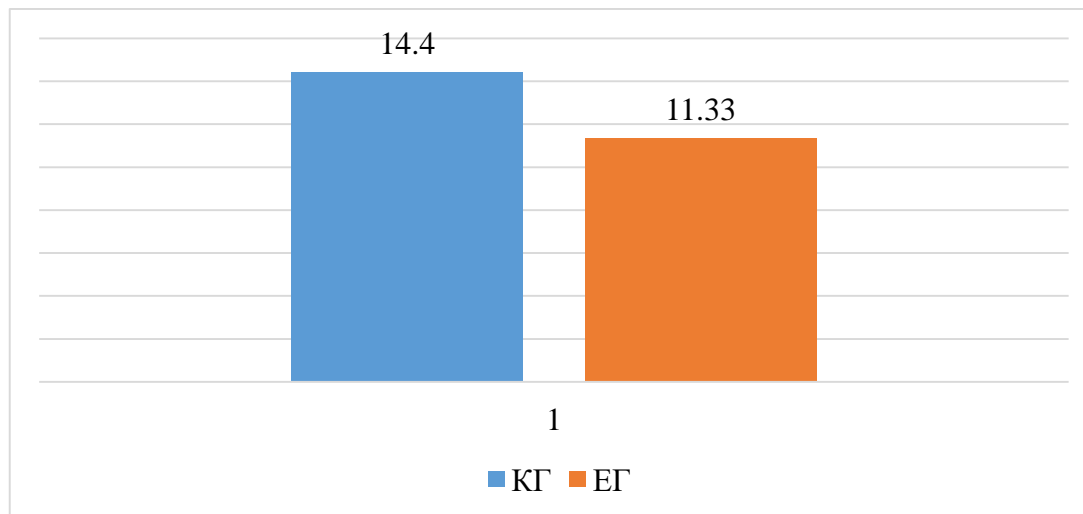
- значимо по-изразено чувството на сходство и срастване с организацията (Cohen's  $d = .804$  – големината на ефекта е голяма),

- значимо по-изразено възприятие за позитивен обмен между служителите и организацията и желание за запазване на този процес (Cohen's  $d = .479$  – големината на ефекта е малка),

- значимо по-изразена готовност на хората да извършват действия за благо на организацията, надхвърлящи трудовите им задължения (Cohen's  $d = .556$  – големината на ефекта е средна).

В този контекст една от водещите функции на организационната култура е да формира привързаност към самата организация чрез ценностите, символите и обичаите в организацията, като привързаността към организацията варира в държавните и частните организации под влияние на организационната култура и климат (Илиева, 2006: 8). Неадаптивните култури са по-бюрократични и йерархични и налагат контрол чрез стриктни правила, които намаляват привързаността и удовлетвореността на работещите (Илиева, 2006: 63). Съвпадението между лични и организационни ценности се проявява именно в привързаността към организацията, а процесът на промяна на индивидуалните ценности се състои в приближаването им към организационните. Но е важно да се отчитат и другите фактори, напр. социални или икономически, които влияят върху адаптацията на личността в организацията, както и е редно да се отчита фактът, че организациите също са фактор, който определя промените в убежденията и нагласите на личността (Илиева, 2006: 68).

## EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES – CONFLICT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ALIENATION FROM WORK



Фиг. 3 Различия в отчуждението от работата между ЕГ и КГ

Представените резултати във Фигура 3 показват, че не се установяват статистически значими различия ( $p > .05$ ) в отчуждението от работата между групите (ЕГ и КГ).

### Заклучение

В настоящото изследване се установяват и значими различия в нивата на конфликтност и общата привързаност към организацията, както и във всички нейни изследвани компоненти между изследваните лица, които работят в ЕББ в сравнение с изследваните служители, заети в други организации (Национален СТЕМ Център, БАН, Охрана на съдебната власт). По-високи са нивата на възприета конфликтност и привързаност при изследваните лица, които работят в ЕББ (където доминира пазарният тип организационна култура) в сравнение с изследваните служители, заети в други организации (Национален СТЕМ Център, БАН, Охрана на съдебната власт), в които е установена като доминираща йерархичния тип организационна култура. Полученият резултат е индикативен за влиянието на организационната култура върху нивата на конфликтност и привързаност към организацията.

### Ограничения на изследването

- 1) прилагането на самооценъчни инструменти за събирането на данните
- 2) прилагането на анкетен метод, който не е стандартизиран и валидизиран.

### Използвана литература:

Илиева, С. (2006). Организационна култура: същност, функции, промяна. УИ: „Св. Климент Охридски“, София.

Камерън, К., & Куин, Р. (2012). Диагностика и промяна на организационната култура. Изд.: „Класика и стил“, София.

## **EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES – CONFLICT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ALIENATION FROM WORK**

Минков, И. (2009). Организационната култура – основен фактор за формиране и реализация на фирмената стратегия. Сп. Икономически изследвания, година XVIII, 2, с. 91-123.

Недева, Р. (2018). Различия при възприемането на средата според нивото на резилианса. Варненски медицински форум, т. 7., с. 62-66.

Радославова, М., Величков, А. (2005). Методи за психодиагностика. Изд.: „Пандора прим”, София.

Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Communication Studies*, 38(1), с. 1-15.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson, ISBN: 9780132771863