

**Югозападен университет  
„Неофит Рилски“ – гр. Благоевград  
Философски факултет  
Катедра «Психология»**

---

**София Илчева Секулова**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**към дисертационен труд на тема:**

**„КОНФЛИКТИ, МОТИВАЦИЯ, ПРИВЪРЗАНОСТ И  
ОТЧУЖДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ ОТ ПАЗАРЕН И ОТ  
ЙЕРАРХИЧЕН ТИП“**

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“.  
Област на висше образование 3. Социални, стопански и правни  
науки. Професионално направление 3.2. Психология.  
Научна специалност „Трудова и организационна  
психология“

Научен ръководител: доц. д. н. Стоил Любенов Мавродиев

гр. Благоевград

2025

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Психология” при Философски факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски” – Благоевград. София Секулова е отчислена с право на защита като докторант в самостоятелна форма на обучение по „Трудова и организационна психология” с Протокол от Факултетен съвет на Философски факултет № 13/10.02.2025 г. Разработката е разгърната върху обем от 243 страници основен текст. Използвани са 251 литературни източника, от които 22 са на кирилица, 229 на латиница. Резултатите от проведените изследвания, както и от извършената статистическа обработка са онагледени, като общият брой на таблиците е 31 (тридесет и една), а на фигурите - 10 (десет). В структурно отношение дисертацията е организирана чрез увод, три глави, дискусия, изводи, ограничение на изследването, заключение, приноси, публикации на автора и литература.

Дисертационният труд и материалите по защитата са на разположение в кабинет 1349.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 06.06.2025 г. от 12.30 часа в зала 1412 на ЮЗУ „Неофит Рилски“ в открито публично заседание пред **Научно жури** в състав:

доц. д-р Наташа Ангелова

доц. д-р Теодор Гергов

проф. д-р Велислава Чавдарова

проф. д-р Даниела Тасевска

доц. д. н. Манол Манолов

## Увод

*„Без труд животът загива,  
но когато трудът е бездушен,  
животът се задушава и умира.“  
Албер Камю (1913-1960)*

Съвременният глобализиран свят е изключително динамичен и неопределен. В него миналото е по-малко актуално от бъдещето. В условията на непрестанни промени във всички сфери и на глобална хиперконкуренция, успешното управление на организациите е изпълнено с премеждия и става все по-трудно, а управлението на хора в организациите е все по-сложно. Работещите днес стават все по-слабо привързани към организациите, а променящата се природа на взаимоотношението между работещите изисква нов подход към управлението им.

Работната сила става по-изискваща и това поставя огромни предизвикателства пред ръководителите. Различните хора имат различни потребности, ценности, емоции и знания, а това налага прилагане на разнообразни системи за управление.

В съвременния свят работните места се променят многократно в жизнения път на човека, оставяйки в миналото сигурността на работното място. В новите условия организациите очакват служителите да са по-знаещи, по-способни, по-гъвкави, по-отговорни, по-отдадени на работата си. Същевременно работодателите не предлагат гаранция и сигурност, а и възможностите за развитие на кариерата са ограничени. Следва да се открие начин да се работи в тези нови условия, като се използват практики, които могат да доведат до повишаване на ефективността в работата и успешно справяне с предизвикателствата на средата.

В условията на глобализиращата се икономика на нашия век ефективността на организациите е функция от възможностите за адаптиране на организационната среда към

особеностите на работещите (културни различия, ценности, потребности, личностни черти и пр.). Признаването на разнообразието от ценности подпомага осъзнаването на различията между сътрудниците в организацията и може да се използва за постигане на взаимни ползи. На настоящия етап от развитието съставът на работната сила е много по-разнообразен, отколкото преди четвърт век. Всички субекти на пазара на труда - мъже и жени, представители на различни раси, хора от различни възрасти, работещи родители, работещи семейни двойки – трябва да осъзнаят съществуващите културни подобия и различия. Служителите и мениджърите могат да използват тази информация в полза на ефективността на организацията (Stinson, 1995), но това не може да се случи, ако ръководителят не си дава сметка за влиянието на организационната култура върху особеностите и поведението на служителите.

Активното управление на културното многообразие позволява на организацията да постигне конкурентни преимущества – повишаване на качеството на работната сила, ускоряване на реакцията на външните промени, подобряване както на индивидуалните, така и на груповите показатели за производителността на труда (Newstrom, Davis, 1997). В този исторически контекст на интеркултурен диалог на националните организации класическите проблеми за управлението на човешките ресурси, социалнопсихологически климат в организациите, мотивация за труд, групова съвместимост в труда, управлението и развитието на междуличностните отношения, системите на власт и лидерство, придобиват системен характер. Утвърждава се теоретичният конструкт „организационна култура“, не само като модна тенденция, а като структурообразуващ фактор за управлението на противоречивите процеси на приемственост, стабилност на организациите и необходимост от тяхната по-висока пластичност и адаптивност към променящите се

икономически, политически и социокултурен контекст на външната среда.

Ние приемаме, че „организационната култура“ е многомерен конструкт, който може да бъде операционализиран и верифициран чрез изследването на конфликтите, мотивацията, привързаността и отчуждението при служители.

В този контекст К. Камерън и Р. Куин (Cameron & Quinn, 1999) са учените, които предлагат модел, в който извеждат четири типа култури в организацияте: 1) кланова, 2) адхократична, 3) пазарна, 4) йерархична. С определяне типа и доминиралите ценности в организационната култура на изследваните организации и анализиране на функциите на организационната култура в настоящия дисертационен труд, ще изследваме организационната култура на личностно равнище чрез въздействието ѝ върху служителите в организацияте от пазарен и йерархичен тип и начинът, по който ценностите и нормите на организационната култура намират израз в индивидуалното поведение чрез значими нагласи като привързаност, отчуждение и мотивация, както и конфликтите, като групови процеси в организацияте. Умението за оптимизиране на нивата на стреса, за изграждане на позитивни и ефективни взаимоотношения между служителите, за изграждане на привързаност и култура на поведение, е предизвикателство. Ценностите могат да бъдат открити дълбоко в самия човек, а корпоративната социална отговорност е отговорността на организацияте за въздействието им върху обществото. Една част от организационната култура е начинът, по който хората взаимодействат помежду си, определят принадлежността си към трудовата група и в съответствие с нормите и ценностите се интегрират в нея, което намира израз в индивидуалното поведение чрез преживяванията, самооценката и чувството за аз-ефективност. Това общуване не се ограничава до определени събития. Основна роля за разпространението на правилата на поведение, на ценности и вярвания пред колектива има

лидерът, както и изявени мениджъри в групата, които разпространяват убежденията си пред колектива. С времето, убежденията се превръщат в даденост и така от индивидуални характеристики, се трансформират в колективни практики. По този начин се изгражда културата, като сбор от колективни неосъзнати вярвания и поведения, които от своя страна влияят върху служителите. Може да се каже, че културата се изгражда от работодателя и от ентузиазма на персонала, а управлението на организационната култура е в основата за управление на изпълнението на задачите от работещите и чрез това управление, културата и персонала могат да се превърнат в стратегически капитал и водещо конкурентно преимущество на всяка организация. Ясно е, че силните функционални култури способстват за мотивиране на работещите, но все пак остава актуален въпросът водят ли различията в културата на организациите от пазарен и от йерархичен тип, до различия в дългосрочната мотивация на индивидуалното поведение, в конфликтите на работното място, както и в нивата на привързаност и отчуждение на служителите.

В този контекст и **целта** на настоящия труд е да се изследва мотивацията, привързаността и отчуждението при служители, работещи в организации от пазарен и йерархичен тип. Както и да се изследва влиянието на конфликтните отношения в организациите, привързаността и отчуждението върху мотивацията при изследваните лица. Друг важен аспект е анализът на взаимовръзките между тези конструкти.

**Първа глава** представя теоретичен анализ на конструктите *организационна култура, комуникация и конфликт* в организациите, *мотивация, привързаност и отчуждение от работата*. Тази глава разглежда проблема в няколко аспекта, а именно: последователно, но и свързано представя дефиниции на изследваните конструкти, както и водещи подходи по отношение на класификациите на типовете организационна култура и видовете конфликти; включен е и

анализ на корпоративната култура на „Ел Би Булгарикум“ ЕАД (ЕББ).

**Втора глава** представя дизайна на изследването. В тази част от дисертационния труд са представени: целта, задачите, предметът, обектът на изследването, хипотезите, методиката на изследването.

**Трета глава** представя анализа на получените резултати, като включва някои обобщения, заключение, изводи, както и ограничения на проведеното изследване.

## ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧНА ПОСТАНОВКА НА ПРОБЛЕМА

**Първа глава** разглежда типовете организационна култура, характеристиките и функциите на културата, както и организационната комуникация, включително бариерите в общуването и груповите процеси в трудовата организация, включително конфликтите. Главата съдържа и теоретичен преглед на водещи теории за мотивацията и на функциите на мотивацията в организационната култура. Вниманиe се отделя на конструкта *психологически договор между личността и организацията*, както и на привързаността към организацията и отчуждението от работата в контекста на професионалния стрес. Главата завършва с анализ на корпоративната култура на ЕББ.

### **1.1. Конструктът „организационна култура“: същност и равнища. Типове култури в организацията**

Конструктът „организационна култура“ се утвърждава през 1982 г. от Т. Дийл и А. Кенеди и Т. Питърс и Р. Уотърман (Питърс, Уотърман, 1988) и се разглежда като съвкупност от допускания, ценности, убеждения, норми, които се споделят от всички членове, които се формират във времето, както и като значим фактор, определящ поведението на хората в организацията както на индивидуално, така и на групово равнище. Представени са водещи подходи към типологизиране на организационните култури на учени като Т. Дийл и А. Кенеди, Ч. Хенди, У. Шнайдеър, К. Камерън и Р. Куин.

### **1.2. Организационна комуникация – начин за предаването на фирмената култура**

Чрез процеса на комуникация, фирмената култура се предава и усвоява, но неформалната комуникация има най-голям принос, тъй като именно чрез нея хората разбират какво е ценно и какво не е, какво следва да се прави и какво не следва, какво се очаква от работещите и как те трябва да се държат в различни ситуации съобразно клиентите, колегите си и ръководителя. Ефективната комуникация създава доверителен климат, осигурявайки възможност за адаптиране на новите



служители, предавайки им установените норми, ценности и принципи на поведение в разбираем, достъпен вид, в този смисъл общуването сплотява и поддържа хората в трудовите групи. Груповата динамика, или процесите, чрез които групите функционират, е от водещо значение за разбирането на начина, по който действат трудовите организации, защото те са изградени от по-малки работни групи. Трудовите групи са съставени от различни членове, които играят различни роли, но всички – независимо от ролята си – трябва да се придържат към определени групови правила, тоест норми, които зависят от типа организационна култура.

Груповата комуникация в организацията се разглежда като процес на предаване на информация, но и като включваща компонентите: конформизъм, сплотеност, сътрудничество, съревнование и конфликт.

### **1.3. Организационна социализация: научаване на груповите роли и норми в организацията**

Организационната социализация е процесът, чрез който новите служители се интегрират в трудовите групи, възприемайки нормите и ценностите на организационната култура. Организационната социализация се разглежда като включваща три основни процеса: развитие на определени трудови умения и способности; усвояване на набор от подходящи ролеви поведения; приспособяване към нормите и ценностите на групата (Feldman, 1981, Schein, 1968).

### **1.4. Конфликт**

В дисертационния труд терминът *конфликт* се използва, за да опише съревнователността на отделни работници или трудови групи, която излиза на повърхността. Ключовият елемент в дефиницията за конфликта е, че конфликтующите страни имат несъвместими цели (Tjosvold, 1998). Но конфликтът се разглежда като естествен процес в трудовите организации и може да има както отрицателни, деструктивни последици, така също и положителни резултати за трудовите групи и организации (Rahim, 1985, 1986; Wall & Callister, 1995).

### **1.5. Мотивация. Същност и функции на мотивацията в организационната култура**

Мотивацията се разглежда като активация на целево ориентирано поведение. В основата на процеса на мотивацията стоят един или повече мотиви. Мотивът е онзи идеален или материален предмет, постигането на който определя смисъла на човешката дейност. Мотивацията може да бъде определена като процес, който зависи от вътрешни и от външни фактори (Herzberg et al., 1957). Сред основните теории за мотивацията разгледани в дисертационния труд са: инструменталните, съдържателните и процесните теории.

### **1.6. Привързаност към организацията. Идентификация с организацията**

Привързаността разкрива степента на силата, с която служителят се свързва с организацията, за която работи, и степента, до която се чувства въвличен в нейните дейности и политики, изразяващи се в желанието му за постигане на организационните цели. Две са най-често използваните дефиниции, когато трябва да се определи привързаността към организацията. Едната е на Моудей, Стиърс и Портър (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 26), която е формулирана като „... силата на персоналната идентификация с организацията и въвличеността в нея“, а другата е предложена от Алън и Майер (Allen, Meyer, 1990, p. 1), които я определят като „емоционалната принадлежност към организацията, идентификацията с нея и въвличеността в нея“.

### **1.7. Ангажиране на служителите (Позитивен обмен и Всеотдайност). Концепция за гласа на служителя (Лична важност). Организационно гражданско поведение**

Смит (Smythe, 2007) определя ангажираността на служителите като съвременното развитие и тълкуване на теорията за мотивацията и комуникация, създадени в сферата на социалната психология. Ангажиментът към организацията се заключава във всичко онова, което вдъхновява служителите да „дават най-доброто от себе си“.

## **1.8. Бърнаут и отчуждение от работата**

*Бърнаутът* (burn-out) се разглежда като синдром, който е резултат от стреса в труда при професии, които са свързани с работа с хора (Радославова и Величков, 2005). Синдромът бърнаут е „многомерен конструкт, набор от негативни психологични преживявания“ (Водопьянова, Старченкова, 2008, с. 27). Характерни прояви на бърнаут са „депресивност, песимизъм, пасивност, понижена работоспособност, чувство на безпомощност и отчуждение от работата“ (Радославова и Величков, 2005, с. 141), като най-общо включва следните компоненти (Maslach & Jackson, 1984; Лалова, Бонинска, Ковачева и кол., 2012, с. 33-35): „емоционално изтощение, деперсонализация и намаляване на постиженията“.

От друга страна *отчуждението от работата* включва две съществени страни, които субективно се преживяват като едно цяло: 1) отчуждение от задачите, 2) отчуждение от организацията (Радославова и Величков, 2005).

## **1.9. Корпоративна култура на ЕББ**

Точката включва извеждане на водещите характеристики на корпоративната култура на ЕББ като амалгама от настояща и привнесена (от началото на 70-те години) култура със запазени положителни практики на тази култура. Констатира се, че в дружеството съществува пазарно ориентирана корпоративна култура, с акцент към иновациите в научно-изследователската и развойна дейност, които намират приложение в производствената дейност, както и непрекъснато повишаване на квалификацията на персонала.

## ГЛАВА ВТОРА. ДИЗАЙН НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

В тази глава от дисертационния труд са представени: целта, задачите, предметът, обектът на изследването, хипотезите, методиката на изследването.

### **2.1. Цел, задачи, предмет, обект на изследването, хипотези, методика**

**Цел:** Да се изследват взаимовръзките, конфликтните отношения, мотивацията, привързаността и отчуждението при служители, работещи в организации от пазарен и йерархичен тип, (според модела на конкуриращи се ценности OCAI). Както и да се сравнят въздействията на двата типа организационната култура върху служителите.

За постигане на така очертаната цел се решават следните основни организационни **задачи**:

*Задача 1:* Да се подберат релевантни методи за изследване на мотивацията, комуникацията, груповата ефективност и в частност конфликтите в организацията, отдадеността на организацията, респ. отчуждението към организацията на някои от служителите.

*Задача 2:* Определяне на извадката, както и провеждане на изследването.

и следните научно-изследователските задачи:

*Задача 3:* Да се установи доминантният тип организационна култура в изследваните организации според модела на конкуриращи се ценности OCAI, включително и чрез ефектите им върху изследваните лица (служителите).

*Задача 4:* Да се установи степента на мотивация на служителите, както и да се изследват нивата на конфликтните отношения в организацията, привързаността към организацията и отчуждението от работата при служителите.

*Задача 5:* Да се изследват взаимовръзките между конфликтните отношения в организацията, мотивацията, привързаността към организацията и отчуждението от работата при служителите.

*Задача 6:* Да се изследва влиянието на организационната култура върху конфликтните отношения в организацията, мотивацията, привързаността към организацията и отчуждението от работата при служителите.

*Задача 7:* Да се изследват половите различия в конфликтните отношения в организацията, мотивацията, привързаността към организацията и отчуждението от работата при служителите.

*Задача 8:* Да се изследват различията в конфликтните отношения в организацията, мотивацията, привързаността към организацията и отчуждението от работата според трудовия стаж на служителите.

*Задача 9:* Да се изследва влиянието на дългосрочната мотивация, привързаността към организацията и отчуждението от работата върху конфликтните отношения при изследваните лица.

*Задача 10:* Да се изследва влиянието на дългосрочната мотивация, отчуждението от работата и конфликтните отношения върху привързаността към организацията при изследваните лица.

*Задача 11:* Да се изследва влиянието на дългосрочната мотивация, привързаността и конфликтните отношения върху отчуждението от работата при изследваните лица.

### **Предмет на изследването**

Предмет на изследване са конфликтите, мотивацията, привързаността и отчуждението в организации от пазарен и йерархичен тип.

### **Изследвани лица**

Изследваните лица са 102 пълнолетни (на възраст между 18 и 68 г., средна възраст – 35 г.) работници и служители, подбрани на случаен принцип от избраните организации в периода 2023-2024 г. Сред изследваните лица преобладава дялът на жените (52%), докато дялът на мъжете съставлява 48%.

За целта на дисертационния труд са проведени изследвания в две целеви групи, разделени според различията във възприятията за организационната култура от приложения в дисертационния труд метод – нестандартизирано структурирано интервю:

1) в организации от пазарен тип - държавната фирма „Ел Би Булгарикум“ ЕАД (53,9%),

2) в организации от йерархичен тип - Национален СТЕМ Център, МОН; БАН; ГД „Охрана на съдебната власт“, МП (46,1%).

### **Хипотези**

Въз основа на направения теоретичен обзор на организационната култура в организации от пазарен и йерархичен тип (според модела на конкуриращи се ценности ОСАІ) и ефектите на типовете култура върху служителите, както и на базата на допълнителни лични наблюдения на автора, съставени при дългогодишната работа в изследваната организация в рамките на предходните 20 години, са изведени следните хипотези:

**Хипотеза 1:** Допуска се, че съществуват полови различия във: възприятието за конфликтните отношения в организацията, мотивацията, привързаността към организацията и отчуждението от работата при изследваните лица.

**Хипотеза 2:** Допуска се, че съществуват различия според трудовия стаж във: възприятието за конфликтните отношения в организацията, мотивацията, привързаността към организацията и отчуждението от работата при изследваните лица.

**Хипотеза 3:** Допуска се, че организационната култура обуславя различия в: конфликтните отношения в организацията, мотивацията, привързаността към организацията и отчуждението от работата при изследваните лица от изследваното търговско дружество (пазарен тип) в сравнение с лицата от другите изследвани организации от

държавната администрация (йерархичен тип) според модела на конкуриращи се ценности OCAI.

**Хипотеза 4:** Допуска се, че съществува отрицателна взаимовръзка между дългосрочната мотивация в индивидуалното поведение с конфликтните отношения в организацията при изследваните лица.

**Хипотеза 5:** Допуска се, че съществува положителна взаимовръзка между дългосрочната мотивация в индивидуалното поведение с привързаността към организацията и отчуждението от работата при изследваните лица.

**Хипотеза 6:** Допуска се, че съществува отрицателна взаимовръзка между конфликтните отношения в организацията с привързаността към организацията и положителна взаимовръзка между конфликтните отношения в организацията с отчуждението от работата при изследваните лица.

**Хипотеза 7:** Допуска се, че съществува отрицателна взаимовръзка между привързаността към организацията и отчуждението от работата при изследваните лица.

**Хипотеза 8:** Допуска се, че съществува влияние на дългосрочната мотивация, отчуждението от работата и конфликтните отношения върху привързаността към организацията при изследваните лица.

### **Методика**

1) Структурирано интервю за изследване на конструкта „организационна култура“, с две основни цели: (1) да послужи като помощно средство за избор на организации (от пазарен и йерархичен тип) за двете групи изследвани лица (2) да даде допълнителна информация за перцепциите на служителите относно типа култура; споделяните ценности в организацията; начинът, по който културата влияе на индивидуално ниво и на организационно ниво за постигане на ефективност, лидерския стил;

2) Метод за измерване (оценка) на мотивацията на служителите в контекста на дългосрочната мотивация на индивидуалното поведение (Радославова и Величков, 2005, с. 151-156);

3) Метод за измерване на привързаността на служителя към организацията (Радославова и Величков, 2005, с. 103-114);

4) Метод за оценка на отчуждението от работата (Радославова и Величков, 2005, с. 141-147).

Статистически методи за обработка на данните от собственото изследване:

- описателна статистика, честотен анализ;
- анализ на вътрешната консистентност (Алфа на Кронбах);
- t-тест;
- корелационен анализ;
- линеен регресионен анализ.



## ГЛАВА ТРЕТА. АНАЛИЗ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

Тази глава представя значимите резултати от проведените анализи, като включва дискусия, заключение, изводи и ограничения на изследването.

### 3.1. Полови различия

Проведеният анализ показва, че се установяват статистически значими полови различия в нивата на отчуждение от работата при изследваните лица ( $t_{(100)}=2,403$ ;  $p=0,018$ ). И по-конкретно се установяват по-високи нива на отчуждение от работата при изследваните служители от мъжки пол ( $M=15,10$ ;  $SD=10,493$ ) в сравнение с изследваните жени ( $M=10,57$ ;  $SD=8,538$ ) (Cohen's  $d = 0,474$  – големината на ефекта е малка).

### 3.2. Различия според трудовия стаж на изследваните лица

Проведеният анализ показва, че се установяват статистически значими различия във възприятието на изследваните лица за *конфликтни отношения* в процеса на изпълнение на ежедневните задачи в организацията според трудовия стаж ( $t_{(100)}=2,632$ ;  $p=0,010$ , Cohen's  $d = 0,528$  – големината на ефекта е средна). По-изразено е възприятието за *конфликтни отношения* на изследваните лица с трудов стаж между 8 и 45 г. ( $M=48,72$ ;  $SD=9,903$ ) в сравнение с изследваните служители с по-малък трудов стаж - 1-7 г. ( $M=42,64$ ;  $SD=12,942$ ).

Установяват се и статистически значими различия в нивото на *идентификация* според трудовия стаж на изследваните лица ( $t_{(100)}=2,061$ ;  $p=0,042$ ). Резултатите показват, че по-изразено е чувството на сходство и срастване с организацията при изследваните лица с трудов стаж между 8 и 45 г. ( $M=2,75$ ;  $SD=0,725$ ) в сравнение с изследваните служители с по-малък трудов стаж - 1-7 г. ( $M=2,44$ ;  $SD=0,798$ ) (Cohen's  $d = 0,407$  – големината на ефекта е малка).

Получените резултати също показват, че се установяват статистически значими различия в нивото на *позитивен обмен*

според трудовия стаж на изследваните лица ( $t_{(100)}=3,029$ ;  $p=0,003$ ) (Cohen's  $d = 0,606$  – големината на ефекта е средна). Резултатите показват, че по-изразен е *взаимният обмен* (възприятието за взаимност при даване и получаване между индивида и системата и желание за запазване на този взаимен обмен) при изследваните лица с трудов стаж между 8 и 45 г. ( $M=3,05$ ;  $SD=0,712$ ) в сравнение с изследваните служители с по-малък трудов стаж - 1-7 г. ( $M=2,57$ ;  $SD=0,864$ ).

Резултатите показват също, че се установяват статистически значими различия в нивото на *всеотдайност* според трудовия стаж на изследваните лица ( $t_{(100)}=2,118$ ;  $p=0,037$ ) (Cohen's  $d = 0,425$  – големината на ефекта е малка). По-изразена е *всеотдайността* (готовността на работещите да извършват действия, надхвърлящи обичайните им трудови задължения в интерес на организацията) при изследваните лица с трудов стаж между 8 и 45 г. ( $M=2,90$ ;  $SD=0,658$ ) в сравнение с изследваните служители с по-малък трудов стаж - 1-7 г. ( $M=2,60$ ;  $SD=0,751$ ).

Установяват се и статистически значими различия в нивото на *обща привързаност към организацията* (като комплексна трудова нагласа) според трудовия стаж на изследваните лица ( $t_{(100)}=2,543$ ;  $p=0,013$ ) (Cohen's  $d = 0,511$  – големината на ефекта е средна). Резултатите показват, че по-изразена е *общата привързаност* при изследваните лица с трудов стаж между 8 и 45 г. ( $M=3,05$ ;  $SD=0,625$ ) в сравнение с изследваните служители с по-малък трудов стаж - 1-7 г. ( $M=2,72$ ;  $SD=0,667$ ).

### **3.3. Различия според организацията на изследваните лица**

Проведеният анализ на различията показва, че се установяват статистически значими различия ( $t_{(100)}=2,209$ ;  $p=0,029$ ) във възприятието на изследваните лица за *конфликтни отношения* в процеса на изпълнение на ежедневните задачи в организацията според това дали работят в ЕББ или в друга организация (Национален СТЕМ Център, БАН, ГД „Охрана на съдебната власт“). Но и при двете групи

лица се установява изразено възприятие за конфликтогенна обстановка (по нормите, изведени от Радославова и Величков (Радославова, М. и Величков, А., 2005), като значимо по-изразено е възприятието за *конфликтни отношения* на изследваните лица, които работят в ЕББ ( $M=47,82$ ;  $SD=11,706$ ) в сравнение с изследваните служители, заети в други организации (Национален СТЕМ Център, БАН, ГД „Охрана на съдебната власт“) ( $M=42,66$ ;  $SD=11,814$ ). Cohen's  $d = 0,439$  – с малка големина на ефекта.

Резултатите от проведения анализ показват също, че се установяват статистически значими различия в *общата привързаност към организацията* ( $t_{(100)}=3,695$ ;  $p<0,001$ ), както и в компонентите ѝ: *лична важност* ( $t_{(100)}=2,309$ ;  $p=0,023$ ), *емоционална съпричастност* ( $t_{(100)}=6,611$ ;  $p<0,001$ ), *идентификация* ( $t_{(100)}=4,019$ ;  $p<0,001$ ), *позитивен обмен* ( $t_{(100)}=2,461$ ;  $p=0,016$ ), *всеотдайност* ( $t_{(100)}=2,858$ ;  $p=0,005$ ), според това дали работят в ЕББ или в друга организация (Национален СТЕМ Център, БАН, ГД „Охрана на съдебната власт“). По-конкретно по-изразена е *общата привързаност* (Cohen's  $d = 0,734$  – големината на ефекта е средна), както и всички нейни компоненти при изследваните лица, които работят в ЕББ, в сравнение с работещите в друга организация (Национален СТЕМ Център, БАН, ГД „Охрана на съдебната власт“). Тоест при работещите в ЕББ, в сравнение с работещите в други организации, се установява: значимо по-изразено усещане на служителите, че тяхното поведение влияе съществено върху функционирането и резултатите на системата (Cohen's  $d = 0,471$  – големината на ефекта е малка); значимо по-изразена погълнатост на вниманието на изследваните лица 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  $d = 0,715$  – големината на ефекта е средна); значимо по-изразено чувството на

сходство и срастване с организацията (Cohen's  $d = 0,804$  – големината на ефекта е голяма). В този контекст според Илиева силната култура предава и изразява смисъла и чувството за идентичност на членовете на организацията и улеснява формирането на привързаност към нещо по-голямо от самата личност (Илиева, 2006); значимо по-изразено възприятие за взаимно даване и получаване между служителите и организацията и желание за запазване на този взаимен обмен (Cohen's  $d = 0,479$  – големината на ефекта е малка); значимо по-изразена готовност на изследваните лица да извършват действия за благо на организацията, надхвърлящи трудовите им функции (Cohen's  $d = 0,556$  – големината на ефекта е средна).

### **3.4. Анализ на взаимозависимости**

Проведеният анализ показва, че се установява статистически значима отрицателна слаба корелация ( $r_{(100)} = -0,284$ ;  $p = 0,004$ ) между *дългосрочна мотивация на индивидуалното поведение* и *конфликтни отношения* в организацията при изследваните лица. Установява се и статистически значима положителна слаба корелация ( $r_{(100)} = 0,201$ ;  $p = 0,043$ ) между *дългосрочна мотивация на индивидуалното поведение* и *идентификация* при изследваните лица. Статистически значима отрицателна умерена е корелацията ( $r_{(100)} = -0,310$ ;  $p = 0,002$ ) между *дългосрочна мотивация на индивидуалното поведение* и *отчуждение от работата* при изследваните лица.

Статистически значима положителна слаба е корелацията ( $r_{(100)} = 0,278$ ;  $p = 0,005$ ) между *конфликтни отношения в организацията* и *лична важност* при изследваните лица. Като се установява и статистически значима положителна умерена корелация ( $r_{(100)} = 0,300$ ;  $p = 0,002$ ) между *конфликтни отношения в организацията* и *отчуждение от работата* при изследваните лица. Докато отрицателна от слаба до умерена и статистически значима е корелацията между *отчуждение от работата* и: *обща*

*привързаност към организацията* ( $r_{(100)} = -0,449$ ;  $p < 0,001$ ); *лична важност* ( $r_{(100)} = -0,277$ ;  $p = 0,005$ ); *емоционална съпричастност* ( $r_{(100)} = -0,509$ ;  $p < 0,001$ ); *идентификация* ( $r_{(100)} = -0,344$ ;  $p < 0,001$ ); *позитивен обмен* ( $r_{(100)} = -0,303$ ;  $p = 0,002$ ) и *всеотдайност* ( $r_{(100)} = -0,474$ ;  $p < 0,001$ ).

### **3.5. Анализ на влиянието**

#### **3.5.1. Влияние на дългосрочната мотивация, привързаността към организацията и отчуждението от работата върху конфликтните отношения**

Получените резултати от проведения анализ показват, че съществува статистически значимо влияние ( $F_{(3, 98)} = 12,272$ ;  $p < 0,001$ ) от страна на *дългосрочната мотивация на индивидуалното поведение, личната важност и отчуждението от работата* при изследваните лица върху *конфликтните отношения в организацията*, в която работят. Полученият резултат сочи и че 25% ( $R^2 = 0,251$ ) от дисперсията на зависимата променлива (суровия бал на изследваните лица по конфликтни отношения в организацията) може да се прогнозира от независимите променливи (*дългосрочната мотивация на индивидуалното поведение* ( $\beta = -0,215$ ;  $p = 0,020$ ), *личната важност* ( $\beta = 0,393$ ;  $p < 0,001$ ) и *отчуждението от работата* ( $\beta = 0,342$ ;  $p < 0,001$ )). Също така големината на ефекта е голяма ( $R = 0,523$ ) по Коеен (Cohen, 1988).

#### **3.5.2. Влияние на дългосрочната мотивация, отчуждението от работата и конфликтните отношения върху привързаността към организацията**

Резултатите от проведения анализ показват, че съществува статистически значимо влияние ( $F_{(2, 99)} = 13,990$ ;  $p < 0,001$ ) от страна на *конфликтните отношения в организацията и отчуждението от работата* при изследваните лица върху *личната важност* (усещането на изследваните лица, че тяхното поведение влияе съществено върху функционирането и резултатите на системата). Полученият резултат сочи и че 21% ( $R^2 = 0,205$ ) от дисперсията на зависимата променлива (суровия бал на изследваните лица

по лична важност) може да се прогнозира от независимите променливи (*конфликтните отношения в организацията* ( $\beta = 0,397$ ;  $p < 0,001$ ) и *отчуждението от работата* ( $\beta = -0,396$ ;  $p < 0,001$ )). Големината на ефекта е средна ( $R = 0,469$ ).

Аналогично статистически значимо ( $F_{(2, 99)} = 21,963$ ;  $p < 0,001$ ) е влиянието от страна на *конфликтните отношения в организацията* и *отчуждението от работата* при изследваните лица върху *емоционална съпричастност*. Полученият резултат сочи и че 29% ( $R^2 = 0,293$ ) от дисперсията на зависимата променлива (суровия бал на изследваните лица по *емоционална съпричастност*) може да се прогнозира от независимите променливи (*конфликтните отношения в организацията* ( $\beta = 0,230$ ;  $p = 0,010$ ) и *отчуждението от работата* ( $\beta = -0,578$ ;  $p < 0,001$ )). Големината на ефекта е голяма ( $R = 0,554$ ).

Установява се и статистически значимо влияние ( $F_{(2, 99)} = 9,039$ ;  $p < 0,001$ ) от страна на *конфликтните отношения в организацията* и *отчуждението от работата* при изследваните лица върху *идентификацията* като компонент на привързаността към организацията. Полученият резултат сочи и че 14% ( $R^2 = 0,137$ ) от дисперсията на зависимата променлива (суровия бал на изследваните лица по *идентификация*) може да се прогнозира от независимите променливи (*конфликтните отношения в организацията* ( $\beta = 0,200$ ;  $p = 0,042$ ) и *отчуждението от работата* ( $\beta = -0,404$ ;  $p < 0,001$ )). Големината на ефекта е средна ( $R = 0,393$ ).

При проведения анализ се установява също, че съществува статистически значимо ( $F_{(2, 99)} = 8,265$ ;  $p < 0,001$ ) влияние от страна на *дългосрочната мотивация на индивидуалното поведение* и *отчуждението от работата* при изследваните лица върху *позитивния обмен* като компонент на привързаността към организацията. Полученият резултат сочи и че 13% ( $R^2 = 0,126$ ) от дисперсията на зависимата променлива (суровия бал на изследваните лица по *позитивен обмен*) може да се прогнозира от независимите променливи (*дългосрочната*

*мотивация на индивидуалното поведение* ( $\beta = -0,238$ ;  $p = 0,017$ ) и *отчуждението от работата* ( $\beta = -0,377$ ;  $p < 0,001$ ). Големината на ефекта е средна ( $R = 0,378$ ) по Коен (Cohen, 1988).

Резултатите показват и статистически значимо ( $F_{(1, 100)} = 28,910$ ;  $p < 0,001$ ) влияние от страна на *отчуждението от работата* при изследваните лица върху *всеотдайност* като компонент на привързаността към организацията. Полученият резултат сочи и че 22% ( $R^2 = 0,224$ ) от дисперсията на зависимата променлива (суровия бал на изследваните лица по *всеотдайност*) може да се прогнозира от независимата променлива (*отчуждението от работата* ( $\beta = -0,474$ ;  $p < 0,001$ ), като големината на ефекта е средна ( $R = 0,474$ ).

Статистически значимо ( $F_{(2, 99)} = 17,056$ ;  $p < 0,001$ ) е и влиянието от страна на *конфликтните отношения в организацията* и *отчуждението от работата* при изследваните лица върху *общата им привързаност към организацията*. Полученият резултат сочи и че 24% ( $R^2 = 0,241$ ) от дисперсията на зависимата променлива (общия бал на изследваните лица по *привързаност към организацията*) може да се прогнозира от независимите променливи (*конфликтните отношения в организацията* ( $\beta = 0,245$ ;  $p = 0,008$ ) и *отчуждението от работата* ( $\beta = -0,522$ ;  $p < 0,001$ )). Големината на ефекта е средна ( $R = 0,506$ ).

### **3.5.3. Влияние на дългосрочната мотивация, привързаността и конфликтните отношения върху отчуждението от работата**

Получените резултати от проведения регресионен анализ показват, че съществува статистически значимо влияние ( $F_{(3, 98)} = 22,347$ ;  $p < 0,001$ ) от страна на *дългосрочната мотивация на индивидуалното поведение*, *конфликтните отношения в организацията* и *емоционалната съпричастност* при изследваните лица върху *отчуждението им от работата*. Полученият резултат сочи и че 39% ( $R^2 = 0,388$ ) от дисперсията на зависимата променлива (суровия бал на изследваните лица

по *отчуждение от работата*) може да се прогнозира от независимите променливи (*дългосрочната мотивация на индивидуалното поведение* ( $\beta = -0,206$ ;  $p = 0,013$ ), *конфликтните отношения в организацията* ( $\beta = 0,270$ ;  $p = 0,001$ ) и *емоционална съпричастност* ( $\beta = -0,513$ ;  $p < 0,001$ )). Големината на ефекта е голяма ( $R = 0,637$ ).

## Дискусия

Човешкият фактор е най-важният ресурс на всяка организация, поради което и настоящото изследване има за цел да се изследват взаимовръзките, конфликтните отношения, мотивацията, привързаността и отчуждението при служители, работещи в организации от пазарен и йерархичен тип, (според модела на конкуриращи се ценности OCAI). Както и да се сравнят въздействията на двата типа организационната култура върху служителите.

В този контекст в настоящия труд са изведени осем хипотези. Направеното допускане в **Хипотеза 1**, че съществуват полови различия във: възприятието за конфликтните отношения в организацията, мотивацията, привързаността към организацията и отчуждението от работата при изследваните лица, се потвърждава частично.

Проведеният анализ показва по-високи нива на отчуждение от работата при изследваните служители от мъжки пол в сравнение с изследваните жени. Но и двете средни стойности са показателни за отсъствие на отчуждение от работата и при двете групи лица. Полученият резултат не е изненадващ, доколкото изследваните лица работят в организации, свързани с дейности, при които липсва необходимост от емоционална съпричастност към околните като част от трудовите функции. Възможно обяснение на получените резултати е повишеното отчуждение да се разглежда като нарушен психологически договор, разминаване или несъответствие между личността и организацията, при който очакванията на индивида за влияние, власт и престиж не



са задоволени, което предизвиква естествена по-силна реакция на фрустрация, неудовлетвореност и отчуждение от работата.

При анализа обаче не се установяват значими полови различия в привързаността към организацията, в нивата на дългосрочна мотивация на индивидуалното поведение, както и във възприятието за конфликтни отношения в процеса на изпълнение на ежедневните задачи в организацията при изследваните лица.

Аналогично В. Найденова (Найденова, 2022) не установява значими различия в мотивацията при предишно изследване при служители (работещи в страната ни), с изключение на това, че установява по-изразено желание към власт, влияние и стремеж към престиж при мъжете в сравнение с жените. Според Илиева обаче, мъжете в по-висока степен, в сравнение с жените, възприемат, че в организацията съществува благоприятен организационен климат (Илиева, 2006). Във възприятията на жените междуличностната комуникация, както и екипното взаимодействие присъстват недостатъчно в организационния климат. При преобладаващ състав в организацията на жени, според Илиева, е по-вероятно климатът да е враждебен, поради възприятието за конкурентност и наличието на неформални комуникации, като слухове и клюки. В резултат на това могат да се формират групи и да се повиши нивото на интриги, както и е възможна появата на борби за власт и влияние (Илиева, 2006). Но според Илиева полът не обуславя значими различия във възприемането на типовете организационна култура (Илиева, 2006).

В предишно изследване се установяват значими полови различия в привързаността към организацията (Пиперков, 2020), и по-конкретно според него жените формират в по-голяма степен инструментална и афективна привързаност, докато мъжете е по-вероятно да са по-лоялни и да останат на работа, защото смятат, че така следва да бъде. Според това изследване жените са по-склонни да се идентифицират с

организацията, както и са в по-голяма степен емоционално свързани с нея.

Направеното допускане в **Хипотеза 2**, че съществуват различия според трудовия стаж във: възприятието за конфликтните отношения в организацията, мотивацията, привързаността към организацията и отчуждението от работата при изследваните лица, се потвърждава частично.

Установяват се значими различия във възприятието на изследваните лица за *конфликтни отношения* в процеса на изпълнение на ежедневните задачи в организацията според трудовия стаж, като и при двете групи лица се установява изразено възприятие за конфликтогенна обстановка. По-изразено е възприятието за конфликтни отношения на изследваните лица с по-голям трудов стаж (между 8 и 45 г.) в сравнение с изследваните служители с по-малък трудов стаж (1-7 г.). Установените различия могат да бъдат обяснени с отстояване и налагане на ценностите на организационната култура и желанието при лицата с повече опит (трудова стаж) да осигурят приемственост. Конфликтните отношения в организацията могат да бъдат подклаждани от малък брой служители, които са с доказан авторитет и стаж в организацията, като съпротивата на новодошлите, без опит в желанието им да променят организационната култура стигат до конфликти.

При предишно изследване (Илиева, 2006) служителите със стаж между 11-15 години силно оценяват аспектите на подкрепящия климат в организацията, което Илиева обяснява с наличие на предходен опит, въз основа на който служителите правят сравнение и оценяват степента, която организацията подкрепя и стимулира конструктивната критика, създавайки условия за работа в екип и участие при вземането на решения. Служителите с повече стаж са в етап на кариерно развитие, когато положителната обратна връзка, уважението и признанието от страна на колегите и ръководството е изключително важно. В резултат на натрупания опит в

организацията, служителите са напълно наясно с взаимоотношенията и изграждат собствена мрежа от социална подкрепа в организацията. Тяхната реалистична оценка, базирана на опита, се противопоставя на ентузиазма на новопостъпилите (Илиева, 2006). Новопостъпилите от друга страна са с очаквания за хармонична и поддържаща организационна среда и непознаване на системата от неформални отношения.

Донякъде резултатът, че и при двете групи лица се установява изразено възприятие за конфликтогенна обстановка, може да се обясни с културални особености на българите (Янкулов, 2012). Този резултат е в съответствие и с межкултурната традиция в изследване на организационната култура (Тромпенаарс, Хампдън-Търнър, 2004; Хофстеде, 2001), според която основната ориентация в организационните ценности отразява и следва националните ценности, които са се формирали за продължителен отрязък от време и са както исторически, така и ситуативно детерминирани.

Както се споменава в теоретичния анализ на настоящия труд, всички субекти на пазара на труда следва да осъзнаят съществуващите културни подобия и различия, за да използват тази информация в полза на организацията. Аналогично съвременните мениджъри могат да използват тази информация в полза на ефективността на организацията (Stinson, 1995, Проданова, 2019). Когато обаче в организацията съществуват конфликти, се формира групова сплотеност в отделни групи и лоялността към груповия интерес възпрепятства идентификацията с организацията. Съществуващата в организацията култура определя процеса на управление на границите и различията между групите, така и процесите вътре в групата чрез доминиращите ценности и норми, с което изпълнява интегрираща функция, тъй като свързва индивидите и създава чувство за принадлежност към нещо, по-голямо от самия себе си (Илиева, 2006).

Резултатите показват значими различия в привързаността според трудовия стаж на изследваните лица. При изследваните лица с повече трудов стаж в организацията (8-45 г.) се установяват значимо по-високи нива на: *чувство на сходство и срастване с организацията (на идентификация); взаимен обмен* (възприятие за взаимност при даване и получаване между индивида и системата и желание за запазване на този взаимен обмен); *всеотдайност* (готовност да се извършват действия, надхвърлящи обичайните трудови задължения в интерес на организацията); *обща привързаност*; в сравнение с изследваните лица с по-малък трудов стаж в организацията (1-7 г.).

Стажът в организацията е определящ за формиране на привързаност в резултат на влиянието на организационната култура, тъй като той отразява степента, в която са приети и споделени типичните за организацията ценности. Разпределението на групите по стаж беше извършено в съответствие с етапите на протичане и завършеност на процеса на организационна социализация и адаптация, при който се усвояват доминантните ценности на организацията, както и с оглед представителност на двете извадки.

В този контекст, както се споменава при теоретичния анализ, при предишно изследване аналогично се установяват значими различия в привързаността при служители според трудовия им стаж (Пиперков, 2020). Получените резултати от това изследване (Пиперков, 2020) сочат, че новопостъпилите лица формират чувство на принадлежност и морална ангажираност, но също така оценяват инструменталните аспекти на членството си в организацията, докато служителите с трудов стаж над 20 години не се чувстват морално задължени да останат на работа и не придават висока значимост на придобивките като фактор за идентификация.

Не се установяват значими различия в дългосрочната мотивация на индивидуалното поведение, нито в нивата на

отчуждение от работата при изследваните лица според трудовия им стаж.

Направеното допускане в **Хипотеза 3**, че организационната култура обуславя различия в: конфликтните отношения в организацията, мотивацията, привързаността към организацията и отчуждението от работата при изследваните лица от изследваното търговско дружество (пазарен тип култура) в сравнение с лицата от другите изследвани организации (йерархичен тип култура), се потвърждава частично.

Резултатите от проведеното проучване показват, че се установяват значими различия във възприятието на изследваните лица за *конфликтни отношения* в процеса на изпълнение на ежедневните задачи в организацията според това дали работят в ЕББ – организация с пазарен тип култура или в друга организация с йерархичен тип култура (Национален СТЕМ Център (МОН), БАН, ГД „Охрана на съдебната власт“ (МП)), въпреки че и при двете групи лица се установява изразено възприятие за конфликтногенна обстановка. И по-конкретно по-изразено е възприятието за конфликтни отношения на изследваните лица, които работят в ЕББ – организация с пазарен тип култура в сравнение с изследваните служители, заети в други организации с йерархичен тип култура (Национален СТЕМ Център (МОН), БАН, ГД „Охрана на съдебната власт“ (МП)).

Полученият резултат може да се обясни с по-високата привързаност към организацията при членовете на организацията от пазарен тип ЕББ, още повече, че и при анализа на взаимозависимостите в настоящия труд при всички лица се установява, че с нарастването на усещането на изследваните лица, че тяхното поведение влияе съществено върху функционирането и резултатите на системата, нараства и възприятието им за конфликтни отношения в процеса на изпълнение на ежедневните им задачи.

В контекста на получените резултати, организационната култура има смислообразуваща и интегрираща роля. Груповото взаимодействие и ефективност се обуславят от доминиращите ценности и норми в организацията, които създават предпоставки за интегриране и консолидиране на трудовите групи и за превръщането им в екипи (Илиева, 2006). „*Силната организационна култура* подобрява комуникацията и намалява ролевата неопределеност, която причинява напрежение между хората и увеличава конфликтността“ (Илиева, 2006, с. 71).

Според Джонев има установена тенденция доминиращата ориентация към конфликтите и конкуренцията между групите да се измества от търсенето на кооперация между тях (Джонев, 1996). Това определя ролята на организационната култура за регулиране на взаимоотношенията между отделните групи в рамките на дадена организация, тъй като организационната ефективност е невъзможна при деструктивни междугрупови взаимоотношения, макар че малки нива на конфликт действат стимулиращо за организацията.

Организационната култура от пазарен тип изпълнява своята интегрираща функция, когато в нея присъстват като основни ценности целите, постиженията и добре регулираните междуличностни отношения. Ориентацията към суперординантна цел дава възможност на групата да се стабилизира не само в организацията, но и във външната среда, като по този начин отговори на изискванията на своите потребители и им предложи продукт, който ги удовлетворява. Постигането на общите цели насърчава сътрудничеството между групите, като вписва трудовите групи в организационния контекст и осигурява взаимодействие и корпоративност между тях повече, отколкото конкурентност. Дори и при наличие на конфликти и съревнование за ресурси между групите, стремежът към постижения и резултати играе интегрираща роля. Именно с тази ориентация към целите и

ясни критерии за изпълнение се характеризира пазарният тип културата на ЕББ, която има конструктивна роля за изпълнението.

В настоящото изследване се установяват и значими различия в *общата привързаност към организацията*, както и във *всички нейни изследвани компоненти между изследваните лица*, които работят в ЕББ – организация с пазарен тип култура, в сравнение с изследваните служители, заети в други организации с йерархичен тип култура (Национален СТЕМ Център (МОН), БАН, ГД „Охрана на съдебната власт“ (МП)). По-високи са нивата на привързаност при изследваните лица, които работят в ЕББ – организация с пазарен тип култура, в сравнение с изследваните служители, заети в други организации с йерархичен тип култура (Национален СТЕМ Център (МОН), БАН, ГД „Охрана на съдебната власт“ (МП)).

В контекста на получените резултати „една от основните функции на организационната култура е да формира привързаност към организацията“ (Илиева, 2006, с. 218). Привързаността към организацията се формира в процеса на социализация. Високата степен на съответствие между лични и организационни ценности се проявява в привързаността към организацията и решението на индивида да продължи да работи, докато ниската степен на съответствие води до промяна в ценностите или до напускане на организацията. И по-конкретно Илиева твърди, че ценностите в организацията, символите и обичаите в организацията детерминират появата на определен вид привързаност към организацията. Афективната привързаност е следствие от съответствието между личност и организация, а инструменталната привързаност е функция основно на политиката на организацията и системата от придобивки. Когато системата е иновативна, това също създава привързаност и лоялност. Приемането и споделянето на ценности, ориентирани към целите и резултатите в работата повишава включеността (Илиева, 2006).

Подкрепящата култура няма роля във формирането на привързаност към организацията, с изключение на емоционалната принадлежност, върху която влияе отрицателно (Илиева, 2006). Колкото по-слабо обаче, е изразена груповата подкрепа и идентификация, толкова повече личността възприема организацията като обект на идентификация.

**Мотивиращата функция на организационната култура от пазарен тип намира проявление в значимите различия по личната важност, позитивният обмен и идентификацията с организацията като компоненти на привързаността.**

Както е посочено в теоретичната част, **личната важност** е нагласа, която се формира чрез включеността в работата и по-конкретно възможността за участие във вземането на решения за организацията. Личната важност, която индивидът възприема, разкрива степента, в която трудовото изпълнение въздейства върху самооценката на личността и определя чувството ѝ за собствена ценност.

**Позитивният обмен** отразява интензивността и продължителността на влаганите усилия, подкрепено от мотивационната теория за справедливостта на Адамс. Тя отчита ценностното съответствие между личност и организация, като мотивацията е в резултат от социалния обмен между личността и организацията, както и от социалното сравнение между хората.

**Идентификацията** с организацията като компонент на привързаността се разглежда като процес и като продукт едновременно (Scott et al., 1998; Cheney & Tompkins, 1987; Larson and Pepper, 2003). При насърчаване на привързаността към организацията, идентификацията с нея поставя допълнителен акцент върху качествата на лидера, като фактор (Димитрова, Я., 2015). Според Чейни и Томпкинс (1987) „процесът на идентификация се направлява най-вече от езика, а продуктът на идентификацията се изразява чрез езика“. Авторите са на мнение, че организационната идентичност е



резултат и се създава, и пресъздава посредством комуникацията на споделени интереси от членовете на организацията и в процеса на социализация, при който индивидът е възприел ценностите на организацията като свои. При идентификацията с организацията индивидът възприема организационните цели за свои цели и в този смисъл идентификацията се разглежда като източник на мотивация.

Следователно, привързаността се влияе положително при наличие на цели – лични и организационни и възможността да бъдат постигнати, т. е. решаваща е ориентацията към външната среда, която създава гъвкавост и адаптивност, но същевременно се запазва вътрешната стабилност на организацията, както е пазарният тип култура на ЕББ.

Проведеният анализ показва, че не се установяват значими различия в *дългосрочната мотивация* на индивидуалното поведение, нито в *нивата на отчуждение от работа* при изследваните лица според това дали работят в ЕББ или в друга организация (Национален СТЕМ Център (МОН), БАН, ГД „Охрана на съдебната власт“ (МП)).

В контекста на получените резултати можем да направим извода, че „ценностите и нормите в организацията определят и съдържанието, и процеса на трудова мотивация“ (Илиева, 2006, с. 20). Организационната култура поддържа процеса на мотивация, осигурявайки индивидуално и организационно изпълнение. При получените резултати обаче не се установяват значими различия между двете групи (изследвани лица от ЕББ – организация от пазарен тип и от други организации от йерархичен тип), което може да се обясни с това, че в настоящото изследване се изследва дългосрочната мотивация на индивидуалното поведение, което е по-широк термин в сравнение с трудовата мотивация, и търси, и отчита ценностното съответствие между личност и организация и ценностната ориентация, и нагласите на личността като регулативна рамка спрямо измененията в трудовата среда.

Липсата на различия по отношение на дългосрочната мотивация на индивидуалното поведение в двата типа култури се определя и от доминиращите в тези организационни култури ценности на стабилност и контрол, независимо, че при пазарният тип произтичат от външната среда с ориентация към целите, а при йерархичният тип произтичат от вътрешната среда с ориентация към правилата.

В контекста на получените резултати за липсата на различия по отчужденост, можем да направим извода, че „ако организационната култура и климат са ориентирани към социално-психологичните параметри на работата и към изграждането на благоприятни социални взаимоотношения, се създават предпоставки за ограничаване на проявите не бърнаут“ (Илиева, 2006, с. 256). Така организационната култура изпълнява своята защитна и адаптационна функция.

В контекста на получените резултати „привързаността към организацията варира в различните типове организационна култура“ (Илиева, 2006, с. 20). „Привързаността към организацията варира в държавни и частни организации под влияние на организационната култура и климат“ (Илиева, 2006, с. 8). „*Неадаптивните култури* са по-бюрократични и йерархични и налагат контрол чрез стриктни правила, които намаляват мотивацията, привързаността и удовлетвореността“ (Илиева, 2006, с. 63). А културата може да влияе върху ефективността на организацията. Високата степен на съвпадение между лични и организационни ценности се проявява в привързаността към организацията. Процесът на промяна на индивидуалните ценности се състои в приближаването им към организационните. Този процес е доста комплексен, ако се отчита стабилността и относителната неподатливост към външни влияния на вече изградената ценностна система на личността. В този контекст е важно да се отчитат социално-психологическите фактори, съпровождащи влизането и адаптирането на личността в организацията, както и фактът, че организациите сами по себе си са фактор,

определящ промените в убежденията и нагласите на личността (Илиева, 2006).

Направеното допускане в **Хипотеза 4**, че съществува отрицателна взаимовръзка между дългосрочната мотивация в индивидуалното поведение с конфликтни отношения в организацията при изследваните лица, се потвърждава, доколкото се установява, че при изследваните лица с нарастването на възприятието им за конфликтни отношения в процеса на изпълнение на ежедневните им задачи, намалява и дългосрочната им мотивация.

В контекста на получените резултати може да се каже, че мотивацията е от централно значение в изследването на всяко трудово поведение, както и в настоящото, защото се смята че има пряка връзка с доброто изпълнение на работата. Приема се, че мотивираният работник е продуктивен работник. Същевременно е възможно това невинаги да е вярно, тъй като много други фактори могат да влияят върху производителността независимо от ефектите на мотивацията на работника. Те формират сложния пъзел, който допринася за по-голямото ни разбиране за човека на работното място. Мотивацията е важна, но е само един от детерминантите на трудовото поведение.

Направеното допускане в **Хипотеза 5**, че съществува положителна взаимовръзка между дългосрочна мотивация в индивидуалното поведение с привързаност към организацията и отчуждение от работата при изследваните лица, се потвърждава. Проведеният анализ показва, че с нарастването на чувството на сходство и срастване с организацията при изследваните лица, нараства и дългосрочната им мотивация. Докато с нарастването на отчуждението от работата при изследваните лица, намалява и дългосрочната им мотивация.

Резултатът не е изненадващ, доколкото отчуждението от работата е последният елемент от прекъсването на връзката служител - работно място. В този контекст отчуждението от работата се разглежда като свързано с мотивацията, стигайки в

крайния вариант до злоупотреба със служебното положение. Негативните последици засягат индивида и комуникацията в организацията.

Не се установява обаче значима корелация между дългосрочна мотивация на индивидуалното поведение с обща привързаност към организацията, както и със следните ѝ компоненти: лична важност, емоционална съпричастност, позитивен обмен и всеотдайност.

В контекста на получените резултати може да се каже, че привързаността към организацията се разглежда като резултат от успешно осъществени вътрешни комуникации за мотивация на персонала. Различия могат да се открият между концепциите за идентификация с организацията и привързаността. Кун и Нелсън (Kuhn and Nelson, 2002), дефинират привързаността като думите, мислите и делата, посредством, които служителят приема целите и ценностите на организацията, работи усилено в името на организацията и поддържа своето членство в нея. Според Прат (Pratt, 1998) привързаността се отнася до удовлетворението от принадлежността към организацията, което служителят изпитва, докато идентификацията се представя само познавателните възприятия за личната важност в отношението с организацията. Привързаността към организацията е по-универсална, тъй като може да бъде пренесена и към други организации, които поддържат сходни ценности, докато идентификацията с организацията е строго индивидуален процес, защото е лично възприетата и пречупена през призмата на собственото светоусещане организационна култура. (Ashfort & Mael, 1989).

Идентифицирайки се с организацията, служителите проявяват много по-голямо желание да работят за нея (Scott et al., 1996) и тя е силата, която ги мотивира да работят много по-отдадено за постигане на целите на организацията (Bartels et al., 2010).

Идентификационната функция на организационната култура е много по-силно изразена във включеността в работата, чиито компоненти са идентификация с работата и ангажиране в работата (Илиева, 2006). Включеността в работата се детерминира от индивидуалните ценности, свързани с труда и поради това е по-устойчива нагласа. Съответствието между лични и организационни ценности по отношение на целите, постиженията и резултатите от изпълнението е необходимо условие, за да се постигне ангажираност. При организационна култура на ценности, свързани с целите и изпълнението, каквато е пазарният тип на ЕББ, резултатите по идентификацията и дългосрочна мотивация са значими заради повишената включеност в работата и постигнатото удовлетворение от един от нейните най-важни аспекти – съдържанието. Възприемането на работата като интересна и разнообразна, даваща възможност за използване на професионални умения и способности, е възможно при организационна култура от пазарен тип, ориентирана към външната среда, в която се постигат целите, отчитат се измененията в конкурентната среда, изискванията на клиентите, въвеждат се нови продукти и начини на работа. Така пазарният тип култура на ЕББ изпълнява своята идентификационна функция.

Направеното допускане в **Хипотеза 6**, че съществува отрицателна взаимовръзка между конфликтните отношения в организацията с привързаността към организацията и положителна взаимовръзка между конфликтните отношения в организацията с отчуждението от работата при изследваните лица, се потвърждава, но в първата си част в обратна посока. Това е така, доколкото с нарастването на усещането на изследваните лица, че поведението им влияе съществено върху функционирането и резултатите на системата, нараства и възприятието им за конфликтни отношения в процеса на изпълнение на ежедневните им задачи. Полученият обратен на очакванията резултат може да се интерпретира като

асертивност. А както се споменава при теоретичния анализ, (Postmes et al., 2010) при предишно изследване също се установява връзка между комуникация и привързаност, като се подчертава, че директната комуникация между работещите е важно условие за наличието на силна привързаност към организацията.

Както споменахме в теоретичния анализ за междугруповите процеси и взаимодействия - диференциацията в задачите, взаимозависимостта при изпълнението, отдалечеността между групите, спецификата на извършваната задача, засилват различията между формалните групи (Илиева, 2006) оказват влияние за приемане на доминиращите организационни ценности от техните членове. Динамиката в груповите взаимодействия и възприятията за конфликтност на техните членове, се влияят също и от груповия статус, както на групите с формална и легитимна власт, а така също и на групите с по-малка легитимна власт, които притежават специализирано знание и експертна власт, с която могат да влияят върху вземането на решения. При оспорване на тази легитимна власт, в конкурирането за власт и контрол, често възникват конфликти. Именно тук е връзката между личната важност, компонент на привързаността, като нагласа за влияние във вземането на решенията, свързани с организацията.

Очаквано резултатите показват също, че с нарастването на отчуждението от работата при изследваните лица, нараства и възприятието им за конфликтни отношения в процеса на изпълнение на ежедневните им задачи. Отчуждените от работата личности не виждат смисъл в организационните задачи. При тях липсва перспектива за развитие в организацията, която безперспективност определя степента на отегчение и умора и създава недоволство и критичност спрямо другите.

Не се установява значима взаимовръзка между конфликтни отношения в организацията с обща привързаност

към организацията, както и със следните ѝ компоненти: емоционална съпричастност, идентификация, позитивен обмен и всеотдайност.

В контекста на получените резултати, идентификацията с организацията може да се разглежда като комуникативен процес, в рамките на който индивидите формулират своята идентичност чрез дискутиране на споделени интереси (Cheney & Tompkins, 1987).

Направеното допускане в **Хипотеза 7**, че съществува взаимовръзка между привързаност към организацията и отчуждение от работата при изследваните лица при изследваните лица, се потвърждава.

С нарастването на отчуждението от работата, при изследваните лица намалява привързаността им към организацията, като най-силна е тази връзка между отчуждението с емоционалната съпричастност и всеотдайността.

Полученият резултат не е изненадващ, доколкото Радославова и Величков определят отчуждението от работата като един от компонентите на бърнаут синдрома, включвайки отчуждение от задачите и от самата организация като цяло (Радославова и Величков, 2005). Връзката между отчуждението и емоционалната съпричастност е най-силна, тъй като тя е афективният елемент на привързаността към организацията.

Направеното допускане в **Хипотеза 8**, че съществува влияние на дългосрочната мотивация, отчуждението от работата и конфликтните отношения върху привързаността към организацията при изследваните лица, се потвърждава.

Получените резултати от проведения анализ показват, че съществува значимо влияние от страна на *конфликтните отношения в организацията и отчуждението от работата* при изследваните лица върху *личната важност* (усещането на изследваните лица, че поведението им влияе съществено върху функционирането и резултатите на системата). Колкото по-изразено е възприятието за конфликтни отношения в

организацията при изследваните лица и колкото по-ниско е отчуждението в работата им, толкова и в по-голяма степен нараства личната важност (тоест нараства усещането, че поведението на изследваните лица влияе съществено върху функционирането и резултатите на системата).

В контекста на получените резултати и както беше посочено при теоретичния анализ, при силното избягване на несигурността служителите се разглеждат като компетентни в по-ниска степен и вярват в по-малка степен, че могат да влияят на решенията, взимани от властта. За такива култури е особено характерно, че съществува силна съпротива срещу нововъведенията и потискане чрез конфликти на нестандартните идеи, тъй като различното е опасно за организацията.

*Допълнителните анализи показват*, че колкото по-ниска е дългосрочната мотивация, колкото по-висока е личната важност (усещането изследваните лица, че тяхното поведение влияе съществено върху функционирането и резултатите на системата) и колкото по-изразено е отчуждението от работата, толкова по-изразено е възприятието за конфликтни отношения в организацията при изследваните лица. От друга страна резултатите от проведените анализи показват също, че колкото по-ниско е нивото на дългосрочна мотивация на индивидуалното поведение, колкото по-изразено е възприятието за конфликтни отношения в организацията и колкото по-ниска е емоционалната съпричастност при изследваните лица, толкова по-изразено е отчуждението им от работата. В този контекст, детайлното изследване на отчуждението в работата и факторите, които го обуславят позволява на специалистите психолози да дадат обосновани препоръки за подобряване на управлението, както и на функционирането на всяка организация (Радославова и Величков, 2005).



## **Ограничения на изследването**

Настоящото изследване съдържа някои ограничения, основните са:

- Периодът на изследването – данните за настоящото изследване са събрани през 2023-2024 г., което не позволява изследването на процесите в организациите в динамика;
- Извадката е съставена от изследвани лица само от следните организации: „Ел Би Булгарикум“ ЕАД (ЕББ), Национален СТЕМ Център, БАН и ГД „Охрана на съдебната власт“;
- При събирането на данните за изследването са използвани самооценъчни методи.

Опит да се преодолеят наличните изисквания е прилагането на стандартизирани психологични инструменти, както и изследването на максимално голям възможен обем изследвани лица.

## **Изводи**

На база на получените резултати могат да бъдат направени следните изводи:

1) Резултатите показват, че и при двете групи лица се установява изразено възприятие за конфликтогенна обстановка, като по-изразено е възприятието за конфликтни отношения при служителите в ЕББ – организация от пазарен тип в сравнение с лицата заети в други организации от йерархичен тип, съгласно модела на конкуриращи се ценности ОСАІ (Национален СТЕМ Център (МОН), БАН, ГД „Охрана на съдебната власт“ (МП)).

2) По-изразена е общата привързаност, както и всички нейни компоненти при лицата, които работят в ЕББ – организация от пазарен тип, в сравнение с работещите в друга организация от йерархичен тип, съгласно модела на конкуриращи се ценности ОСАІ (Национален СТЕМ Център (МОН), БАН, ГД „Охрана на съдебната власт“ (МП)). Тоест при работещите в ЕББ -организация от пазарен тип, в сравнение с

работещите в други организации от йерархичен тип (съгласно модела на конкуриращи се ценности OCAI), се установява:

- значимо по-изразено усещане на служителите, че тяхното поведение влияе съществено върху функционирането и резултатите на системата;

- значимо по-изразена погълнатост на вниманието на изследваните лица 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;

- значимо по-изразено чувството на сходство и срастване с организацията;

- значимо по-изразено възприятие за взаимно даване и получаване между служителите и организацията и желание за запазване на този взаимен обмен;

- значимо по-изразена готовност на изследваните лица да извършват действия за благото на организацията, надхвърлящи трудовите им функции.

## **Заключение**

Конфликтите, мотивацията, привързаността и отчуждението са процеси, които протичат в организациите и са обхванати в рамката на организационната култура, споделена от нейните членове. Компетентното управление на конфликтите, привързаността, мотивацията и отчуждението е гаранция за повишаване на конкурентните предимства на организациите от пазарен и йерархичен тип. Лидерите в организациите, прилаганите добри управленски практики (с основен акцент и на управлението на човешките ресурси) и разбирането на значението на „невидимите ценности“ в организационната култура, стоят в основата на ефективността на организациите от пазарен и йерархичен тип.

От проведените изследвания се установи, че дългосрочната мотивация на индивидуалното поведение на

служителите не се влияе от типа култура в организациите – йерархичен или пазарен. И при двата типа култури приоритет имат правилата, предсказуемостта и реда при извършване на работата, което дава възможност да се постигнат поставените цели и резултати, като водещи ценностни ориентации са стабилността и контролът, независимо дали произтичат от външната среда (ориентация към целите при организации от пазарен тип) или вътрешната среда (ориентация към правилата при организации от йерархичен тип). И в двата типа организации съществуват сходни ценности, управленски практики и модели на поведение, обусловени от доминиращите при създаването и поддържането на организационната култура социокултурни фактори.

В организациите от пазарен и йерархичен тип се наблюдават различия в привързаността като значима трудова нагласа и всички нейни компоненти – лична важност, позитивен обмен, емоционална съпричастност, идентификация, всеотдайност, повлияни от ценностите и характеристиките на организационната култура.

Организационните ценности, свързани с междуличностното доверие и подкрепа, както и конфликтите при изпълнение на ежедневните задължения, детерминират значимо главно социалните аспекти на мотивацията и намират проявление в нагласата за лична важност като аспект на привързаността към организацията.

Привързаността към организацията като комплексна трудова нагласа нараства при организационна култура от пазарен тип, ориентирана към постигане на цели. Колкото повече се възприема, че организацията постига целите си, толкова повече е налице нарастващо усещане за лична важност и идентификация с организацията, с нейните цели и ценности, респективно удовлетворение от съдържанието на работата. Това подчертава още веднъж една установена закономерност, че ефективната организационна култура съчетава две противоположни тенденции. Тя трябва да създава стабилност

във външната среда, да съхранява вътрешната интеграция и да дава гъвкавост и свобода на действие. Служителите ще бъдат толкова по-привързани към организацията, ако едновременно получават усещане за лична важност и усещане, че влияят за постигане на организационните цели, за реализиране на личните цели и ценности чрез резултатите от работата. Механизмите, по които хората остават на работа и изпитват чувство на принадлежност към организацията се обуславя освен от ценностите и целите на организационната култура, но също така и от личностни особености, от продължителността на стажа в организацията, от морални съображения, а в някои случаи и от невъзможността да бъдат намерени по-добри алтернативи. Отчитайки влиянието на организационната култура в изследваните организации можем да кажем, че тя изпълнява освен смислообразуваща и мотивираща функция, а така също и идентификационна. Хората биха се идентифицирали с работата си и биха влагали усилия в нея, само ако културата е насочена към стабилност във външната среда и дава възможност да се реализират индивидуалните и организационните цели.

Индивидуалното реагиране и справяне със стреса и бърнаута не се влияе от доминиращите типове култура – пазарна или йерархична в организациите и може да се предположи, че ефектът на организационната култура допълва проявата на личностните различия в стресовите ситуации, като задава приетите норми на поведение и ограничава нежеланите емоции и действия.

Изследваните различията в конфликтите, мотивацията, привързаността и отчуждението от работата показва, че организационната култура е предпоставка за различие дотолкова доколкото мотивира, придава смисъл на членството, води до идентификация с организацията и подпомага разбирането на процесите в организацията. Не може да се приписват обаче повече качества и влияние, отколкото реално притежава. Тя не е желаната от управлението панацея за

проблемите в организацията и не обяснява изцяло организационния успех и ефективност. Организационната култура не винаги е част от решението на проблемите, но със сигурност е винаги част от проблема, тъй като при неефективна организационна култура всички проблеми в организацията придобиват по-големи размери.

Това определя и насоките на поддържане и промяна на организационната култура. Едната е, че трябва да се постигне гъвкавост в отчитане на факторите на средата, като тук от съществено значение са процесите на стратегическо планиране и управление. Другата разкрива необходимостта да се създадат вътрешни предпоставки за ефективност, като това се постига чрез техниките и дейностите по изграждане на екипи. Тези насоки съвпадат с основните принципи и приоритети на организационното развитие, което още веднъж доказва, че то е най-добрата и приложима технология за организационна промяна, която би имала въздействие върху организационната култура.

## Приноси

1) Извършен е обстоен теоретичен анализ на подходите и основните концепции за конструкта „организационна култура“, като са очертани неговите основни параметри и характеристики.

2) Установени са доминиращите ценности и типа организационна култура на изследваните организации от пазарен и йерархичен тип.

3) Анализирани са функциите и ефектите на организационната култура на индивидуалното ниво на въздействие върху служителите при двата типа организации.

4) Констатирани са важни аспекти на влияние на организационната култура на ЕББ - организация от пазарен тип, върху конфликтите, мотивацията и значими нагласи към работата – привързаност с компоненти - лична важност за успеха на организацията, емоционална съпричастност, емоционална и органична цялост на индивида със системата; идентификация с организацията; позитивен обмен; всеотдайност, както и отчуждението от работата, като е използван подхода на сравнение с организации от йерархичен тип, каквото изследване не е извършвано до момента.

5) Проучени са взаимовръзките между конфликтите, дългосрочната мотивация, привързаността във всичките й компоненти и отчуждението от работата в изследваните организации от пазарен и йерархичен тип, както и са изведени значими предиктори (дългосрочната мотивация, отчуждението от работата и конфликтните отношения), влияещи върху привързаността към изследваните организации от пазарен и йерархичен тип.

## Списък с публикации по темата на дисертацията

- 1) Секулова, С. (2023). Организационната култура и нейните ефекти върху служителите. Сборник от докторантски разработки, представени на Докторантско училище и 7-ма Докторантска научна сесия на Философски факултет към Югозападен университет „Неофит Рилски“ 14.12.-15.12.2023, ISSN 2738-8328, Благоевград, с. 140-146;
- 2) Секулова, С. (2024). Нагласи, ценности и етика на работното място. Студентска и докторантска научна работилница – 17.05.2024 г., ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград, Годишник по Психология, том 15, издание 2, 2024, ISSN 2683-0426, с. 41-49;
- 3) Мавродиев, С., Секулова, С. (2024). Ефекти на организационната култура върху служителите – конфликтност, привързаност към организацията и отчуждение от работата, Докторантско училище и 8-ма Докторантска научна сесия на Философски факултет към ЮЗУ „Неофит Рилски“ – 18.12.2024 г., Годишник по психология, том 15, издание 3, ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград, ISSN 2683-0426, с. 264-271;
- 4) Секулова, С. (2024). Трудът в организациите. Проектиране на работата. Докторантско училище и 8-ма Докторантска научна сесия на Философски факултет към ЮЗУ „Неофит Рилски“ – 18.12.2024 г. Предстои да излезе от печат.

**South-West University  
"Neofit Rilski" – Blagoevgrad  
Faculty of Philosophy  
Department of Psychology**

---

**Sofiya Ilcheva Sekulova**

**CONFLICTS, MOTIVATION, ATTACHMENT, AND  
ALIENATION IN MARKET-TYPE AND HIERARCHICAL  
ORGANIZATIONS**

**ABSTRACT**

on a dissertation

for awarding the educational and scientific degree 'Doctor'  
in the field of higher education 3. Social, Economic, and Legal  
Sciences.

Professional field 3.2. Psychology. Scientific direction  
Occupational and organizational psychology

Scientific Supervisor:  
Assoc. Prof. Stoil Mavrodiev, Ph.D., D. Sc.

2025  
Blagoevgrad



The dissertation has been reviewed and recommended for defense by the Department of Psychology at the Faculty of Philosophy of South-West University "Neofit Rilski" – Blagoevgrad.

Sofiya Sekulova has been deregistered with the right to defend her dissertation as an independent doctoral student in "Occupational and Organizational Psychology" with a protocol from the Faculty Council of the Faculty of Philosophy No 13/10.02.2025.

The dissertation comprises 243 pages of the main text. A total of 251 literary sources have been used, of which 22 are in Cyrillic and 229 in Latin script. The results of the research conducted, as well as the statistical analysis, are illustrated, with a total of 31 (thirty-one) tables and 10 (ten) figures.

Structurally, the dissertation is organized into an introduction, three chapters, a discussion, conclusions, research limitations, a final summary, contributions, references, and author's publications.

The dissertation and all the materials are available in room 1349.

The defense of the dissertation will take place on 06.06.2025 at 12.30 in room 1412, in an open session before the Scientific Jury consisting of:

Assoc. Prof. Natasha Angelova, Ph.D.

Assoc. Prof. Teodor Gergov, Ph.D.

Prof. Velislava Chavdarova, Ph.D.

Prof. Daniela Tasevska, Ph.D.

Assoc. Prof. Manol Manolov, Ph.D., D.Sc.

## Introduction

***Without work, all life goes rotten.  
But when work is soulless, life stifles  
and dies.***

***Albert Camus (1913-1960)***

The modern globalized world is extremely dynamic and uncertain. In it, the past is less relevant than the future. In the conditions of constant changes in all areas and global hyper-competition, successful management of organizations is fraught with challenges and is becoming increasingly difficult, while managing people within organizations is becoming more complex. The workers today are becoming less attached to organizations, and the changing nature of the relationship between workers requires a new approach to their management.

The workforce is becoming more demanding, which poses tremendous challenges for leaders. Different people have different needs, values, emotions, knowledge, and this necessitates diverse management systems. In this context, it is important to add that in the modern world, jobs are already changing multiple times throughout a person's life, leaving the security of a job in the past. In the new conditions, organizations expect employees to be more knowledgeable, more capable, more flexible, more responsible, and more dedicated to their work. At the same time, employers do not offer guarantees and security, and opportunities for career development are limited. In this sense, it is necessary to find a way to work in these new conditions by using practices that can lead to increased work efficiency and successfully addressing the challenges of the environment.

In the context of the globalizing economy of our age, the effectiveness of organizations is a function of the ability to adapt the organizational environment to the characteristics of the workforce

(cultural differences, values, needs, personality traits, etc.). Recognizing the diversity of values helps to understand the differences among colleagues in the organization and can be used to achieve mutual benefits. At this stage of development, the composition of the workforce is much more diverse than it was a quarter of a century ago. All actors in the labor market — men and women, representatives of different races, people of different ages, working parents, working couples—must recognize the existing cultural similarities and differences. Each employee and modern manager can use this information to benefit the organization's efficiency (Stinson, 1995), but this cannot happen if the leader does not realize the influence of the organizational culture itself on the characteristics and behavior of employees.

Active management of cultural diversity allows the organization to achieve competitive advantages — increased quality of the workforce, accelerate response to external changes, and improved both individual and group indicators of labor productivity (Newstrom, Davis, 1997). In this historical context of intercultural dialogue in national organizations, classic problems of human resource management, such as: social-psychological climate in organizations, motivation to work, group compatibility in work, management and development of interpersonal relationships, systems of power and leadership, acquire a systemic nature. The theoretical construct "organizational culture" is established not only as a trendy concept but as a structuring factor for managing the conflicting processes of continuity, stability of organizations, and the necessity for their higher plasticity and adaptability to the changing economic, political, and sociocultural context of the external environment.

We accept that "organizational culture" is a multidimensional construct that can be operationalized and verified through the study of conflicts, motivation, attachment, and alienation among employees. In this context, K. Cameron and R.

Quinn (Cameron & Quinn, 1999) are the scholars who propose a model that identifies four types of cultures in organizations: 1) clan, 2) adhocracy, 3) market, 4) hierarchy. With the determination of the type and the dominant values in the organizational culture of the studied organizations and the analysis of the functions of organizational culture in this dissertation, we will investigate the organizational culture at the individual level through its impact on employees in market-based and hierarchical organizations and how the values and norms of organizational culture manifest in individual behavior through significant attitudes such as attachment, alienation, and motivation, as well as conflicts as group processes within organizations. The ability to optimize stress levels, to build positive and effective relationships among employees, to foster attachment, and to create a culture of behavior is a challenge. Values can be found deeply within the person, while corporate social responsibility is the responsibility of organizations for their impact on society. In the context of what has been said thus far, one part of organizational culture is the way people interact with each other, define their belonging to the work group, and integrate into it according to the norms and values, which finds expression in individual behavior through experiences, self-assessment, and the sense of self-efficacy. This communication is not limited to specific events. A key role in the dissemination of rules of behavior, values, and beliefs within the collective is played by the leader, as well as prominent managers in the group, who spread their beliefs among the collective. Over time, beliefs become a given, thus transforming from individual characteristics into collective practices. In this way, culture is built as a set of collective unconscious beliefs and behaviors that in turn influence employees. It can be said that culture is built by the employer and the enthusiasm of the staff, and managing organizational culture is fundamental to managing the performance of tasks by workers, and through this management, culture and personnel can become strategic capital and a leading competitive advantage for any organization. Strong functional cultures help motivate workers, but the question remains whether

the differences in the culture of market and hierarchical organizations lead to differences in the long-term motivation of individual behavior, in workplace conflicts, as well as in levels of attachment and alienation among employees.

In this context, the **purpose** of the present work is to investigate motivation, attachment, and alienation among employees working in market and hierarchical organizations. It will also explore the impact of conflictual relationships within organizations, attachment and alienation on motivation among the individuals studied. Another important aspect is the analysis of the interrelationships between these constructs.

**The first chapter** presents a theoretical analysis of the constructs of organizational culture, communication and conflict in organizations, motivation, commitment, and work alienation. This chapter examines the issue from several aspects, sequentially but also in relation to, it presents definitions of the studied constructs, as well as leading approaches regarding the classifications of types of organizational culture and types of conflicts; an analysis of the corporate culture of "El Bi Bulgaricum" EAD (EBB) is also included.

**The second chapter** presents the design of the research. This part of the dissertation includes: the purpose, tasks, subject, object of the research, hypotheses, and the research methodology.

**The third chapter** presents the analysis of the results obtained, including some summaries, conclusions, findings, as well as limitations of the conducted research.

## **CHAPTER I. THEORETICAL FRAMEWORK OF THE PROBLEM**

The first chapter examines types of organizational culture, its characteristics and functions, as well as organizational communication, including barriers to communication and group processes in labor organizations, including conflicts. The chapter also includes a theoretical overview of leading theories of motivation and the functions of motivation in organizational culture. Attention is given to the construct of the psychological contract between individuals and organizations, as well as attachment to the organization and alienation from work in the context of occupational stress. The chapter concludes with an analysis of the corporate culture of EBB.

### **1.1. The construct of "organizational culture": essence and levels. Types of cultures in the organization**

The construct "organizational culture" was established in 1982 by T. Deal and A. Kennedy and T. Peters and R. Waterman (Peters, Waterman, 1988), and is viewed as a set of assumptions, values, beliefs, and norms shared by all members that develop over time, as well as a significant factor determining individual and group behavior within the organization. Leading approaches to the typologization of organizational cultures are presented, including those by scholars such as T. Deal and A. Kennedy, C. Handy, W. Schneider, K. Cameron, and R. Quinn.

### **1.2. Organizational Communication – A Means of Transmitting Corporate Culture**

Through the communication process, corporate culture is transmitted and adopted, but informal communication has the greatest contribution, as it is through it that individuals understand what is valued and what is not, what should be done and what should not, what is expected from employees, and how they should behave in different situations in relation to clients, their colleagues, and supervisors. Effective communication creates a trustful climate, providing opportunities for new employees to adapt by conveying established norms, values, and principles of behavior in an

understandable, accessible form; in this sense, communication binds and supports people in work groups. Group dynamics, or the processes through which groups function, are crucial for understanding how labor organizations operate, as they are composed of smaller work groups. Work groups consist of various members who play different roles, but regardless of their role—must adhere to certain group rules, i.e., norms that depend on the type of organizational culture.

Group communication in the organization is considered a process of information transfer, but also involves components: conformity, cohesion, cooperation, competition, and conflict.

### **1.3. Organizational Socialization: Learning Group Roles and Norms within the Organization**

Organizational socialization is the process through which new employees integrate into work groups, adopting the norms and values of the organizational culture. Organizational socialization is regarded as encompassing three main processes: development of specific work skills and abilities; acquisition of a set of appropriate role behaviors; adjustment to the norms and values of the group (Feldman, 1981, Schein, 1968).

### **1.4. Conflict**

In the dissertation, the term conflict is used to describe the competitiveness of individual workers or labor groups that emerges. The key element in the definition of conflict is that the conflicting parties have incompatible goals (Tjosvold, 1998). However, conflict is viewed as a natural process in labor organizations and can have both negative, destructive consequences, as well as positive outcomes for work groups and organizations (Rahim, 1985, 1986; Wall & Callister, 1995).

### **1.5. Motivation. Essence and Functions of Motivation in Organizational Culture**

Motivation is seen as the activation of goal-oriented behavior. The basis of the motivation process consists of one or more motives. A motive is that ideal or material object, the achievement of which defines the meaning of human activity.

Motivation can be defined as a process that depends on internal and external factors (Herzberg et al., 1957). Among the main theories of motivation discussed in the dissertation are instrumental, content, and process theories.

### **1.6. Organizational Commitment. Identification with the Organization**

Commitment reveals the degree of strength with which an employee connects with the organization for which they work, and the extent to which they feel involved in organization's activities and policies, expressed in their desire to achieve organizational goals. There are two commonly used definitions when it comes to defining organizational commitment. One is by Mowday, Steers, and Porter (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 26), formulated as "...the strength of personal identification with the organization and involvement in it," while the other is proposed by Allen and Meyer (Allen, Meyer, 1990, p. 1), who define it as "emotional attachment to the organization, identification with it, and involvement in it."

### **1.7. Employee Engagement (Positive Exchange and Commitment). Employee Voice Concept (Personal Importance). Organizational Citizenship Behavior**

Smythe (Smythe, 2007, p. 179) defines employee engagement as the modern development and interpretation of motivation theory and communication created in the field of social psychology. Commitment to the organization encompasses everything that inspires employees to "give their best."

### **1.8. Burnout and Alienation from Work**

Burnout is viewed as a syndrome resulting from work-related stress in professions connected with working with people (Radoslavova and Velichkov, 2005). The burnout syndrome is „a multidimensional construct, a set of negative psychological experiences“ (Vodopyanova, Starchenkova, 2008, p. 27). Characteristic manifestations of burnout include „depression, pessimism, passivity, reduced work capacity, feelings of helplessness, and alienation from work“ (Radoslavova and Velichkov, 2005, p. 141), generally encompassing the following



components: (Maslach & Jackson, 1984; Lalova, Boninska, Kovatcheva et al., 2012, pp. 33-35) „emotional exhaustion, depersonalization, and a decline in achievements“.

On the other hand, alienation from work includes two essential aspects that are subjectively experienced as a whole: 1) alienation from tasks, 2) alienation from the organization (Radoslavova and Velichkov, 2005).

#### **1.10. Corporate Culture of EBB**

This section includes outlining the leading characteristics of the corporate culture of EBB as an amalgama of current and imported (from the early 1970s) culture, preserving the positive practices from this culture. It is observed that the company has a market-oriented corporate culture, with an emphasis on innovations in research and development that are applied in the production process, as well as a continuous improvement of staff qualifications.

## CHAPTER TWO. RESEARCH DESIGN

This chapter of the dissertation presents: the purpose, tasks, subject, object of the research, hypotheses, and methodology of the research.

### **2.1. Purpose, tasks, subject, object of the research, hypotheses, methodology**

Goal: To investigate the interrelations, conflicts, motivation, attachment, and alienation among employees working in market and hierarchical type organizations, (according to the competing values framework OCAI). Also to compare the impacts of the two types of organizational culture on employees.

To achieve this outlined goal, the following main organizational tasks are set:

*Task 1:* To select relevant methods for the study of motivation, communication, group effectiveness, and in particular conflicts in the organization, organizational commitment, respectively alienation from the organization among some of the employees;

*Task 2:* Determining the sample and conducting the research.

and the following research tasks:

*Task 3:* To establish the dominant type of organizational culture in the studied organizations according to the competing values model OCAI, including their effects on the interviewed individuals (employees).

*Task 4:* To determine the level of motivation of employees, as well as to investigate the levels of conflictual relationships within the organization, attachment to the organization, and alienation from work among employees.

*Task 5:* To explore the interrelationships between conflictual relationships within the organization, motivation, attachment to the organization, and alienation from work among employees.

*Task 6:* To investigate the influence of organizational culture on conflictual relationships within the organization, motivation,

attachment to the organization, and alienation from work among employees.

*Task 7:* To study gender differences in conflictual relationships within the organization, motivation, attachment to the organization, and alienation from work among employees.

*Task 8:* To investigate the differences in conflictual relationships within the organization, motivation, attachment to the organization, and alienation from work according to the work experience of employees.

*Task 9:* To examine the impact of long-term motivation, attachment to the organization, and alienation from work on conflictual relationships among the employees.

*Task 10:* To investigate the influence of long-term motivation, alienation from work, and conflictual relationships on attachment to the organization among the employees.

*Task 11:* To examine the influence of long-term motivation, attachment, and conflictual relationships on alienation from work among the employees.

### **Subject of the research**

The subject of study is conflicts, motivation, attachment, and alienation in organizations of market and hierarchical types.

### **Studied individuals**

Studied individuals are 102 adults (aged between 18 and 68, average age – 35), working individuals randomly selected from the chosen organizations during the period of 2023-2024. Among the studied individuals, the proportion of women predominates (52%), while the proportion of men constitutes 48%.

For the dissertation, research was conducted in two target groups, divided according to the differences in perceptions of organizational culture based on the method applied in the dissertation - a non-standardized structured interview:

1) in market-type organizations - the state company "El Bi Bulgaricum" EAD (53.9%),

2) in hierarchical-type organizations - National STEM Center, Ministry of Education; Bulgarian Academy of Sciences;

Directorate "Protection of Judicial Authority", Ministry of Justice (46.1%).

### **Hypotheses**

Based on the theoretical overview of organizational culture in market and hierarchical type organizations (according to the competing values model OCAI) and the effects of culture types on employees, as well as based on additional personal observations by the author made during their long-term work at the company over the past 20 years, the following hypotheses have been derived:

**Hypothesis 1:** It is assumed that there are gender differences in: the perception of conflictual relationships in the organization, motivation, attachment to the organization, and alienation from work among the individuals studied.

**Hypothesis 2:** It is assumed that there are differences according to work experience in: the perception of conflictual relationships in the organization, motivation, attachment to the organization, and alienation from work among the studied individuals.

**Hypothesis 3:** It is assumed that organizational culture determines differences in: conflictual relationships in the organization, motivation, attachment to the organization, and alienation from work among the studied individuals from the examined commercial company (market type) compared to individuals from the other examined organizations from state administration (hierarchical type) according to the competing values model OCAI.

**Hypothesis 4:** It is assumed that there is a negative correlation between long-term motivation in individual behavior and conflictual relationships in the organization among the studied individuals.

**Hypothesis 5:** It is assumed that there is a positive correlation between long-term motivation in individual behavior and attachment to the organization and alienation from work among the studied individuals.

**Hypothesis 6:** It is assumed that there is a negative correlation between conflictual relationships in the organization and attachment to the organization and a positive correlation between conflictual relationships in the organization and alienation from work among the studied individuals.

**Hypothesis 7:** It is assumed that there is a negative correlation between attachment to the organization and alienation from work among the studied individuals.

**Hypothesis 8:** It is assumed that there is an influence of long-term motivation, alienation from work, and conflictual relationships on attachment to the organization among the studied individuals.

**Methodology:**

1) Structured interview to study the construct "organizational culture", with two main goals: (1) to serve as a tool for selecting organizations (from market and hierarchical type) for the two groups of studied individuals (2) to provide additional information about the employees' perceptions regarding the type of culture; the shared values in the organization; the way culture influences at the individual and organizational level to achieve effectiveness, leadership style;

2) Method for measuring (assessment) employee motivation in the context of long-term motivation of individual behavior (Radoslavova and Velichkov, 2005, pp. 151-156);

3) Method for measuring employee attachment to the organization (Radoslavova and Velichkov, 2005, pp. 103-114);

4) Method for assessing alienation from work (Radoslavova and Velichkov, 2005, pp. 141-147).

Statistical methods for processing data from the own study:

- descriptive statistics, frequency analysis;
- analysis of internal consistency (Cronbach's Alpha);
- t-test;
- correlation analysis;
- linear regression analysis.

## **CHAPTER THREE. ANALYSIS AND INTERPRETATION OF THE RESULTS**

This chapter presents the significant results from the analyses conducted, including summaries, conclusions, findings, and limitations of the study.

### **3.1. Gender Differences**

The analysis conducted shows that statistically significant gender differences in the levels of work alienation are established among the respondents ( $t(100)=2.403$ ;  $p=0.018$ ). More specifically, higher levels of work alienation are found among the male participants ( $M=15.10$ ;  $SD=10.493$ ) compared to the female participants ( $M=10.57$ ;  $SD=8.538$ ) (Cohen's  $d = 0.474$  – the effect size is small).

### **3.2. Differences According to Work Experience of the Respondents**

The analysis conducted shows that statistically significant differences in the perception of the respondents regarding conflictual relationships in the process of performing daily tasks in the organization, according to work experience, are established ( $t(100)=2.632$ ;  $p=0.010$ , Cohen's  $d = 0.528$  – the effect size is medium). The perception of conflictual relationships is more pronounced among respondents with work experience between 8 and 45 years ( $M=48.72$ ;  $SD=9.903$ ) compared to the respondents with less work experience - 1-7 years ( $M=42.64$ ;  $SD=12.942$ ).

Statistically significant differences in the level of identification according to the work experience of the respondents are also established ( $t(100)=2.061$ ;  $p=0.042$ ). The results show that the feeling of similarity and integration with the organization is more pronounced among respondents with work experience between 8 and 45 years ( $M=2.75$ ;  $SD=0.725$ ) compared to the respondents with less work experience - 1-7 years ( $M=2.44$ ;  $SD=0.798$ ) (Cohen's  $d = 0.407$  – the effect size is small).

The results also indicate that statistically significant differences in the level of positive exchange according to the work

experience of the respondents are established ( $t(100)=3.029$ ;  $p=0.003$ ) (Cohen's  $d = 0.606$  – the effect size is medium). The results show that mutual exchange (the perception of mutuality in giving and receiving between the individual and the system, and the desire to maintain this mutual exchange) is more pronounced among respondents with work experience between 8 and 45 years ( $M=3.05$ ;  $SD=0.712$ ) compared to the respondents with less work experience - 1-7 years ( $M=2.57$ ;  $SD=0.864$ ).

The results also show that statistically significant differences in the level of dedication according to the work experience of the respondents are established ( $t(100)=2.118$ ;  $p=0.037$ ) (Cohen's  $d = 0.425$  – the effect size is small). Dedication (the willingness of employees to perform actions exceeding their usual work obligations in the interest of the organization) is more pronounced among respondents with work experience between 8 and 45 years ( $M=2.90$ ;  $SD=0.658$ ) compared to the respondents with less work experience - 1-7 years ( $M=2.60$ ;  $SD=0.751$ ).

Statistically significant differences in the level of overall attachment to the organization (as a complex work attitude) according to the work experience of the respondents are also established ( $t(100)=2.543$ ;  $p=0.013$ ) (Cohen's  $d = 0.511$  – the effect size is medium). The results show that overall attachment is more pronounced among respondents with work experience between 8 and 45 years ( $M=3.05$ ;  $SD=0.625$ ) compared to the respondents with less work experience - 1-7 years ( $M=2.72$ ;  $SD=0.667$ ).

### **3.3. Differences According to the Organization of the Respondents**

The conducted analysis of differences shows that statistically significant differences ( $t(100)=2.209$ ;  $p=0.029$ ) in the perception of the respondents regarding conflictual relationships in the process of performing daily tasks in the organization are established, depending on whether they work in EBB or in another organization (National STEM Center, BAS, GD "Protection of the Judiciary"). However, both groups of respondents exhibit a pronounced perception of a conflict-prone environment, according

to the norms derived from Radoslavova and Velichkov (Radoslavova, M. and Velichkov, A., 2005), with significantly more pronounced perception of conflictual relationships among respondents working in EBB ( $M=47.82$ ;  $SD=11.706$ ) compared to the examined employees engaged in other organizations (National STEM Center, BAS, GD "Judicial Authority Protection") ( $M=42.66$ ;  $SD=11.814$ ). Cohen's  $d = 0.439$  – with a small effect size.

The results obtained also show that statistically significant differences in overall attachment to the organization are established ( $t(100)=3.695$ ;  $p<0.001$ ), as well as in its components: personal importance ( $t(100)=2.309$ ;  $p=0.023$ ), emotional involvement ( $t(100)=6.611$ ;  $p<0.001$ ), identification ( $t(100)=4.019$ ;  $p<0.001$ ), positive exchange ( $t(100)=2.461$ ;  $p=0.016$ ), commitment ( $t(100)=2.858$ ;  $p=0.005$ ), depending on whether they work at EBB or at another organization (National STEM Center, BAS, GD "Judicial Authority Protection"). Specifically, the overall attachment is more pronounced (Cohen's  $d = 0.734$  – the effect size is medium), as well as all its components for the examined individuals working at EBB, compared to those working in another organization (National STEM Center, BAS, GD "Judicial Authority Protection"). That is, among those working at EBB, compared to those working in other organizations, the following is established: a significantly more pronounced feeling among employees that their behavior significantly influences the functioning and results of the system (Cohen's  $d = 0.471$  – the effect size is small); a significantly more pronounced absorption of attention of the examined individuals with their personal contribution to achieving organizational goals and emotional sensitivity to its condition, as well as increased interest and more intense experiences of individuals regarding the reputation of the organization (Cohen's  $d = 0.715$  – the effect size is medium); a significantly more pronounced feeling of similarity and merging with the organization (Cohen's  $d = 0.804$  – the effect size is large). In this context, according to Ilieva, a strong culture conveys and expresses the



meaning and sense of identity of the organization's members and facilitates the formation of attachment to something greater than oneself (Ilieva, 2006); a significantly more pronounced perception of mutual giving and receiving between employees and the organization and a desire to maintain this mutual exchange (Cohen's  $d = 0,479$  – the effect size is small); a significantly more pronounced willingness of the examined individuals to perform actions for the benefit of the organization that go beyond their job functions (Cohen's  $d = 0,556$  – the effect size is medium).

### **3.4. Analysis of Dependencies**

The conducted analysis shows that a statistically significant weak negative correlation is established ( $r(100) = -0,284$ ;  $p = 0,004$ ) between long-term motivation of individual behavior and conflict relations in the organization among the examined individuals. A statistically significant positive weak correlation is also established ( $r(100) = 0,201$ ;  $p = 0,043$ ) between long-term motivation of individual behavior and identification among the examined individuals. The correlation between long-term motivation of individual behavior and work alienation among the examined individuals is statistically significant and moderate ( $r(100) = -0,310$ ;  $p = 0,002$ ).

A statistically significant positive weak correlation is established ( $r(100) = 0,278$ ;  $p = 0,005$ ) between conflict relations in the organization and personal importance among the examined individuals. A statistically significant positive moderate correlation is also established ( $r(100) = 0,300$ ;  $p = 0,002$ ) between conflict relations in the organization and work alienation among the examined individuals. Meanwhile, the correlation between work alienation and: overall attachment to the organization ( $r(100) = -0,449$ ;  $p < 0,001$ ); personal importance ( $r(100) = -0,277$ ;  $p = 0,005$ ); emotional involvement ( $r(100) = -0,509$ ;  $p < 0,001$ ); identification ( $r(100) = -0,344$ ;  $p < 0,001$ ); positive exchange ( $r(100) = -0,303$ ;  $p = 0,002$ ) and commitment ( $r(100) = -0,474$ ;  $p < 0,001$ ) is negative, ranging from weak to moderate and statistically significant.

### **3.5. Analysis of Influence**

#### **3.5.1. Influence of long-term motivation, attachment to the organization, and work alienation on conflict relations**

The results obtained from the analysis show that there is a statistically significant influence ( $F(3,98)=12,272$ ;  $p<0,001$ ) on the part of the long-term motivation for individual behavior, personal importance, and work alienation among the studied individuals on conflictual relationships in the organization where they work. The obtained result also indicates that 25% ( $R^2=0,251$ ) of the variance of the dependent variable (the raw score of the studied individuals on conflictual relationships in the organization) can be predicted from the independent variables (the long-term motivation for individual behavior ( $\beta = -0,215$ ;  $p = 0,020$ ), personal importance ( $\beta = 0,393$ ;  $p < 0,001$ ), and work alienation ( $\beta = 0,342$ ;  $p < 0,001$ )). The effect size is large ( $R=0,523$ ) according to Cohen (Cohen, 1988).

#### **3.5.2. Influence of long-term motivation, work alienation, and conflictual relationships on organizational commitment**

The results of the conducted analysis show that there is a statistically significant influence ( $F(2, 99)=13,990$ ;  $p<0,001$ ) from the conflictual relationships in the organization and work alienation among the studied individuals on personal importance (the perception of the studied individuals that their behavior significantly influences the functioning and results of the system). The obtained result also indicates that 21% ( $R^2=0,205$ ) of the variance of the dependent variable (the raw score of the studied individuals on personal importance) can be predicted from the independent variables (conflictual relationships in the organization ( $\beta = 0,397$ ;  $p < 0,001$ ) and work alienation ( $\beta = -0,396$ ;  $p < 0,001$ )). The effect size is medium ( $R=0,469$ ).

Similarly, there is a statistically significant influence ( $F(2, 99)=21,963$ ;  $p<0,001$ ) from the conflictual relationships in the organization and work alienation among the studied individuals on emotional empathy. The obtained result also indicates that 29% ( $R^2=0,293$ ) of the variance of the dependent variable (the raw score of the individuals studied on emotional empathy) can be predicted

from the independent variables (conflictual relationships in the organization ( $\beta = 0,230$ ;  $p = 0,010$ ) and work alienation ( $\beta = -0,578$ ;  $p < 0,001$ )). The effect size is large ( $R = 0,554$ ).

There is also a statistically significant influence ( $F(2, 99) = 9,039$ ;  $p < 0,001$ ) from the conflictual relationships in the organization and work alienation among the studied individuals on identification as a component of organizational commitment. The obtained result also indicates that 14% ( $R^2 = 0,137$ ) of the variance of the dependent variable (the raw score of the studied individuals on identification) can be predicted from the independent variables (conflictual relationships in the organization ( $\beta = 0,200$ ;  $p = 0,042$ ) and work alienation ( $\beta = -0,404$ ;  $p < 0,001$ )). The effect size is medium ( $R = 0,393$ ).

The analysis also establishes that there is a statistically significant ( $F(2, 99) = 8,265$ ;  $p < 0,001$ ) influence from the long-term motivation for individual behavior and work alienation among the studied individuals on positive exchange as a component of organizational commitment. The obtained result also indicates that 13% ( $R^2 = 0,126$ ) of the variance of the dependent variable (the raw score of the studied individuals on positive exchange) can be predicted from the independent variables (the long-term motivation for individual behavior ( $\beta = -0,238$ ;  $p = 0,017$ ) and work alienation ( $\beta = -0,377$ ;  $p < 0,001$ )). The effect size is medium ( $R = 0,378$ ) according to Cohen (Cohen, 1988).

The results also show a statistically significant ( $F(1, 100) = 28,910$ ;  $p < 0,001$ ) influence from work alienation among the studied individuals on devotion as a component of organizational commitment. The obtained result also indicates that 22% ( $R^2 = 0,224$ ) of the variance of the dependent variable (the raw score of the individuals studied on devotion) can be predicted from the independent variable (work alienation ( $\beta = -0,474$ ;  $p < 0,001$ )), with the effect size being medium ( $R = 0,474$ ).

There is a statistically significant ( $F(2, 99) = 17,056$ ;  $p < 0,001$ ) influence of conflictual relationships within the

organization and alienation from work on the overall attachment of the individuals studied to the organization. The obtained result indicates that 24% ( $R^2=0.241$ ) of the variance of the dependent variable (the overall score of the studied individuals on attachment to the organization) can be predicted from the independent variables (conflictual relationships in the organization ( $\beta= 0.245$ ;  $p= 0.008$ ) and alienation from work ( $\beta= -0.522$ ;  $p< 0.001$ )). The effect size is medium ( $R=0.506$ ).

### **3.5.3. The impact of long-term motivation, attachment, and conflictual relationships on alienation from work**

The results obtained from the conducted regression analysis show that there is a statistically significant influence ( $F(3, 98)=22.347$ ;  $p<0.001$ ) of long-term motivation of individual behavior, conflictual relationships in the organization, and emotional empathy among the studied individuals on their alienation from work. The obtained result also indicates that 39% ( $R^2=0.388$ ) of the variance of the dependent variable (the raw score of the studied individuals on alienation from work) can be predicted from the independent variables (long-term motivation of individual behavior ( $\beta= -0.206$ ;  $p= 0.013$ ), conflictual relationships in the organization ( $\beta= 0.270$ ;  $p= 0.001$ ) and emotional empathy ( $\beta= -0.513$ ;  $p< 0.001$ )). The effect size is large ( $R=0.637$ ).

## **Discussion**

The human factor is the most important resource of any organization, which is why this study aims to examine the interconnections, conflicting relationships, motivation, attachment, and alienation among employees working in organizations of market and hierarchical types (according to the competing values model OCAI). It also seeks to compare the impacts of the two types of organizational culture on employees.

In this context, this paper proposes eight hypotheses. The assumption in **Hypothesis 1**, that there are gender differences in: the perception of conflict relations in the organization, motivation, organizational commitment, and job alienation among the surveyed individuals, is partially confirmed.

The conducted analysis shows higher levels of job alienation among male employees compared to the surveyed women. However, both mean values indicate an absence of job alienation in both groups of individuals. The result is not surprising, given that the surveyed individuals work in organizations related to activities where emotional empathy towards others is not required as part of their job functions. A possible explanation for the obtained results is that increased alienation might be viewed as a disrupted psychological contract, a mismatch or discrepancy between the individual and the organization, where the individual's expectations for influence, power, and prestige are not met, leading to a natural and stronger reaction of frustration, dissatisfaction, and alienation from work.

However, the analysis does not reveal significant gender differences in organizational commitment, in levels of long-term motivation of individual behavior, nor in the perception of conflict relations in the process of performing daily tasks in the organization among the surveyed individuals.

Similarly, V. Naidenova (Naidenova, 2022) does not find significant differences in motivation in a previous study of employees (working in our country), except that she finds a more pronounced desire for power, influence, and aspiration for prestige among men compared to women. According to Ilieva, however, men perceive that there is a favorable organizational climate in the organization to a greater extent than women (Ilieva, 2006). According to women, interpersonal communication, as well as team interaction, are insufficiently present in the organizational climate. With a prevailing composition of women in the organization, according to Ilieva, it is more likely that the climate is hostile due to the perception of competitiveness and the presence of informal communications, such as rumors and gossip. As a result, groups may form, and the level of intrigues may increase, as well as the emergence of power struggles (Ilieva, 2006). However, according to Ilieva, gender does not condition significant differences in the perception of types of organizational culture (Ilieva, 2006).

In a previous study, significant gender differences in organizational commitment are established (Piperkov, 2020), and specifically, according to it, women are more likely to form instrumental and affective commitment, while men are more likely to be loyal and to remain in their jobs because they feel it should be so. According to this study, women are more inclined to identify with the organization, and they are also to a greater extent emotionally connected to it.

The assumption in **Hypothesis 2**, that there are differences based on work experience in: the perception of conflict relations in the organization, motivation, organizational commitment, and job alienation among the surveyed individuals, is partially confirmed.

Significant differences are found in the perception of the surveyed individuals regarding conflict relations in the process of performing daily tasks in the organization according to work experience, as both groups of individuals exhibit a pronounced perception of a conflict-prone environment. The perception of conflictual relations is more pronounced among the studied individuals with more work experience (between 8 and 45 years) compared to the studied employees with less work experience (1-7 years). The established differences can be explained by the adherence to and imposition of the values of organizational culture and the desire among individuals with more experience (work experience) to ensure continuity. Conflictual relations in the organization can be fueled by a small number of employees who have established authority and tenure in the organization, while the resistance from newcomers, without experience, in their desire to change the organizational culture leads to conflicts.

In a previous study (Ilieva, 2006), employees with 11-15 years of experience strongly value aspects of the supportive climate in the organization, which Ilieva explains by the presence of prior experiences, based on which employees make comparisons and evaluate the extent to which the organization supports and encourages constructive criticism, creating conditions for teamwork and involvement in decision-making. Employees with more

experience are in a career development stage where positive feedback, respect, and recognition from colleagues and management are extremely important. As a result of the accumulated experience in the organization, employees are fully aware of relationships and build their own network of social support in the organization. Their realistic assessment, based on experience, contrasts with the enthusiasm of newcomers (Ilieva, 2006). Newcomers, on the other hand, have expectations for a harmonious and supportive organizational environment and lack knowledge of the system of informal relationships.

To some extent, the result that both groups of individuals exhibit a pronounced perception of a conflict-prone environment can be explained by the cultural peculiarities of Bulgarians (Yankulov, 2012). This result is also consistent with the intercultural tradition in researching organizational culture (Hofstede, 2001; Trompenaars, Hampden-Turner, 2004), according to which the main orientation in organizational values reflects and follows national values that have been formed over an extended period and are both historically and situationally determined.

As mentioned in the theoretical analysis of this work, all subjects in the labor market should be aware of existing cultural similarities and differences to utilize this information for the benefit of the organization. Similarly, contemporary managers can use this information to enhance the effectiveness of the organization (Stinson, 1995, Prodanova, 2019). However, when there are conflicts in the organization, group cohesion forms within separate groups, and loyalty to group interests hinders identification with the organization. The existing culture in the organization determines the process of managing the boundaries and differences between groups, as well as the processes within the group through the dominant values and norms, fulfilling an integrative function as it connects individuals and creates a sense of belonging to something greater than oneself (Ilieva, 2006).

The results show significant differences in attachment based on the work experience of the individuals studied. Among

individuals with more work experience in the organization (8-45 years), significantly higher levels of: a sense of similarity and fusion with the organization (of identification); mutual exchange (perception of reciprocity in giving and receiving between the individual and the system and a desire to maintain this mutual exchange); commitment (willingness to perform actions exceeding usual work obligations for the benefit of the organization); general attachment; are established compared to individuals with less work experience in the organization (1-7 years).

Experience in the organization is decisive for forming attachment because of the influence of organizational culture, as it reflects the degree in which the typical values of the organization are accepted and shared. The distribution of groups by experience was carried out in accordance with the stages of the ongoing and completed process of organizational socialization and adaptation, during which the dominant values of the organization are assimilated, as well as with a view to representativeness of both samples.

In this context, as mentioned in the theoretical analysis, previous research similarly establishes significant differences in attachment among employees based on their length of service (Piperkov, 2020). The results obtained from this study (Piperkov, 2020) indicate that newcomers develop a sense of belonging and moral commitment but also evaluate the instrumental aspects of their membership in the organization, while employees with over 20 years of service do not feel morally obliged to stay employed and do not attribute high significance to benefits as a factor for identification.

No significant differences are found in the long-term motivation of individual behavior, nor in the levels of alienation from work among the respondents according to their work experience.

The assumption made in **Hypothesis 3**, that organizational culture conditions differ in: conflict relationships within the organization, motivation, attachment to the organization, and



alienation from work among the respondents from the studied commercial company (market-type culture) compared to individuals from other studied organizations (hierarchical-type culture), is partially confirmed.

The results of the conducted study show that significant differences are established in the perception of the respondents regarding conflict relationships in the process of performing daily tasks in the organization, depending on whether they work in EBB – an organization with a market-type culture or in another organization with a hierarchical-type culture (National STEM Center (Ministry of Education), BAS, GD "Judicial Authority Protection" (Ministry of Justice)), although an expressed perception of a conflictogenic environment is established in both groups. More specifically, the perception of conflict relationships is more pronounced among the respondents who work in EBB – an organization with a market-type culture compared to the studied employees engaged in other organizations with a hierarchical-type culture (National STEM Center (Ministry of Education), BAS, GD "Judicial Authority Protection" (Ministry of Justice)).

The obtained result can be explained by the higher attachment to the organization among members of the market-type organization EBB, especially since the analysis of interdependencies in this study reveals that as the feeling of the respondents increases that their behavior significantly influences the functioning and results of the system, their perception of conflict relationships in the process of performing their daily tasks also increases.

In the context of the obtained results, organizational culture plays a meaning-creating and integrating role. Group interaction and effectiveness are conditioned by the dominant values and norms in the organization, which create prerequisites for integrating and consolidating work groups and transforming them into teams (Ilieva, 2006). „A strong organizational culture improves communication and reduces role ambiguity, which causes tension among people and increases conflict“. (Ilieva, 2006, p. 71).

According to Jonev, there is an established trend for the dominant orientation towards conflicts and competition among groups to shift towards seeking cooperation among them (Jonev, 1996). This defines the role of organizational culture in regulating the relationships between different groups within a given organization, as organizational effectiveness is impossible with destructive intergroup relationships, although low levels of conflict act as a stimulus for the organization.

Market-type organizational culture performs its integrating function when its primary values include goals, achievements and well-regulated interpersonal relationships. The orientation towards a superordinate goal allows the group to stabilize not only within the organization but also in the external environment, thereby responding to the demands of its users and offering them a product that satisfies them. Achieving common goals encourages cooperation between groups, embedding work groups into the organizational context and ensuring interaction and corporate identity among them more than competitiveness. Even in the presence of conflicts and competition for resources between groups, the pursuit of achievements and results plays an integrating role. It is this goal-oriented approach and clear criteria for performance that characterize the market-type culture of EBB, which has a constructive role in execution.

This research establishes significant differences in overall attachment to the organization, as well as in all its examined components, among individuals working in EBB – an organization with a market-type culture, compared to employees engaged in other organizations with a hierarchical type culture (National STEM Center (Ministry of Education), Bulgarian Academy of Sciences, General Directorate "Protection of the Judiciary" (Ministry of Justice)). Higher levels of attachment are found in individuals working in EBB – an organization with a market-type culture, compared to employees engaged in other organizations with a hierarchical type of culture (National STEM Center (Ministry of

Education), Bulgarian Academy of Sciences, General Directorate "Protection of the Judiciary" (Ministry of Justice)).

In the context of the obtained results, according to Ilieva, "one of the main functions of organizational culture is to form attachment to the organization" (Ilieva, 2006, p. 218). Attachment to the organization is formed during the socialization process. A high degree of alignment between personal and organizational values manifests in attachment to the organization and the individual's decision to continue working, while a low degree of alignment leads to a change in values or leaving the organization. More specifically, Ilieva argues that values in the organization, symbols, and customs within the organization determine the emergence of a certain type of attachment to the organization. Affective attachment is a consequence of the alignment between the individual and the organization, while instrumental attachment is primarily a function of the organization's policy and benefits system. When the system is innovative, this also creates attachment and loyalty. Embracing and sharing values oriented towards goals and results in work increases inclusiveness (Ilieva, 2006).

Supporting culture does not play a role in forming attachment to the organization, except for emotional belonging, on which it negatively influences (Ilieva, 2006). However, the weaker the group support and identification are, the more the individual perceives the organization as an object of identification.

The motivating function of market-type organizational culture is manifested in significant differences regarding personal importance, positive exchange, and identification with the organization as components of attachment.

As indicated in the theoretical part, personal importance is an attitude formed through work involvement and specifically the opportunity to participate in decision-making for the organization. The personal importance that the individual perceives reveals the extent to which work performance affects their self-esteem and defines their sense of self-worth.

Positive exchange reflects the intensity and duration of efforts made, supported by Adams' equity theory. It accounts for the value alignment between the individual and the organization, with motivation resulting from the social exchange between the individual and the organization, as well as from social comparison among people.

Identification with the organization as a component of attachment is viewed both as a process and as a product simultaneously (Scott et al., 1998; Cheney & Tompkins, 1987; Larson and Pepper, 2003). In fostering attachment to the organization, identification with the organization places additional emphasis on the qualities of the leader as a factor (Dimitrova, Y., 2015). According to Cheney and Tompkins (1987), the process of identification is primarily guided by language, and the product of identification is expressed through language. The authors believe that organizational identity is a result that is created and recreated through the communication of shared interests among organization members and in the process of socialization, where the individual has adopted the organization's values as their own. In identifying with the organization, the individual perceives organizational goals as their own goals, and in this sense, identification is viewed as a source of motivation.

Therefore, attachment is positively influenced when there are goals – personal and organizational – and the possibility of achieving them; that is, the orientation towards the external environment is crucial, creating flexibility and adaptability, while maintaining the internal stability of the organization, which is the market-type culture of the EBB.

The analysis conducted shows that there are no significant differences in the long-term motivation of individual behavior, nor in the levels of alienation from work among the individuals studied based on whether they work in EBB or in another organization (National STEM Center (MoES), BAS, GD "Protection of Judicial Power" (MP)).

In the context of the obtained results (Ilieva, 2006), according to Ilieva, the values and norms within the organization define both the content and the process of labor motivation. Organizational culture supports the motivation process, ensuring individual and organizational performance. However, the obtained results show no significant differences between the two groups (individuals from EBB – a market-type organization and from other hierarchical-type organizations), which can be explained by the fact that this study examines the long-term motivation of individual behavior, which is a broader term compared to labor motivation, and seeks and accounts for the value correspondence between the individual and the organization and the value orientation and attitudes of the individual as a regulatory framework in relation to changes in the labor environment.

The absence of differences regarding long-term motivation of individual behavior in the two types of cultures is also determined by the dominant values of stability and control in these organizational cultures, regardless of the fact that in the market type, they stem from the external environment with an orientation towards goals, while in the hierarchical type, they stem from the internal environment with an orientation towards rules.

In the context of the obtained results (the absence of differences in alienation), Ilieva argues that if the organizational culture and climate are oriented towards the socio-psychological parameters of work and towards building favorable social relationships, it creates conditions to limit the manifestations of burnout (Ilieva, 2006). Thus, organizational culture performs its protective and adaptive function.

In the context of the obtained results, „attachment to the organization varies across different types of organizational culture“ (Ilieva, 2006, p. 20). Ilieva argues that attachment to the organization varies in public and private organizations under the influence of organizational culture and climate. Non-adaptive cultures are more bureaucratic and hierarchical, imposing control through strict rules that reduce motivation, attachment, and

satisfaction (Ilieva, 2006). And culture can influence the effectiveness of the organization. A high degree of alignment between personal and organizational values manifests in the attachment to the organization. The process of changing individual values consists of aligning them with the organizational values. This process is quite complex, considering the stability and relative resistance to external influences of the already established value system of the individual. In this context, it is important to consider the socio-psychological factors accompanying the individual's entry and adaptation to the organization, as well as the fact that organizations themselves are a factor, defining the changes in beliefs and attitudes of the personality (Ilieva, 2006).

The assumption made in **Hypothesis 4** that there is a negative correlation between long-term motivation in individual behavior with conflictual relationships in the organization among the studied individuals is confirmed, as it is established that in the studied individuals, with the increase in their perception of conflictual relationships in the process of executing their daily tasks, their long-term motivation decreases.

In the context of the results obtained, it can be said that motivation is central to the study of any work behavior, as well as in the present case, because it is considered that there is a direct link to good job performance. It is accepted that a motivated worker is a productive worker. At the same time, it is possible that this is not always true, as many other factors can influence productivity regardless of the effects of the worker's motivation. They form the complex puzzle that contributes to our greater understanding of the individual at the workplace. Motivation is important, but it is only one of the determinants of work behavior.

The assumption made in **Hypothesis 5** that there is a positive correlation between long-term motivation in individual behavior with attachment to the organization and alienation from work among the studied individuals is confirmed. The analysis conducted shows that with the increase in the feeling of similarity and fusion with the organization among the studied individuals, their long-term

motivation increases. Meanwhile, with the increase in alienation from work among the studied individuals, their long-term motivation decreases.

The result is not surprising, as alienation from work is the last element in the disruption of the employee-workplace connection. In this context, alienation from work is viewed as related to motivation, culminating in abuse of position in the final variant. The negative consequences affect the individual and communication within the organization.

However, no significant correlation is found between long-term motivation in individual behavior with general attachment to the organization, as well as with its following components: personal significance, emotional involvement, positive exchange, and commitment.

In the context of the results obtained, it can be said that attachment to the organization is viewed because of successfully established internal communications for staff motivation. Differences can be found between the concepts of identification with organization and attachment. Kuhn and Nelson (2002) define attachment as the words, thoughts, and actions through which the employee adopts the goals and values of the organization, works hard in the name of the organization, and maintains their membership in it. According to Pratt (1998), attachment relates to the satisfaction derived from belonging to the organization that the employee experiences, while identification represents only the cognitive perceptions of personal significance in the relationship with the organization. Attachment to the organization is more universal, as it can be transferred to other organizations that maintain similar values, while identification with the organization is a strictly individual process, as it is the personally perceived and refracted organizational culture through the prism of one's own worldview (Ashfort & Mael, 1989).

By identifying with the organization, employees demonstrate a much greater willingness to work for it (Scott et al.,

1996), and it is the force that motivates them to work much more dedicatedly to achieve the organization's goals (Bartels et al., 2010).

The identification function of organizational culture is much more strongly expressed in work engagement, the components of which are identification with work and engagement in work (Ilieva, 2006). Work engagement is determined by individual values related to work and is therefore a more resilient attitude. The alignment between personal and organizational values concerning goals, achievements and results of implementation, are a necessary condition to achieve engagement. With an organizational culture of values related to goals and performance, such as the market type of EBB, the results regarding identification and long-term motivation are significant due to increased involvement in work and satisfaction achieved from one of its most important aspects – the content. Perceiving work as interesting and diverse, providing opportunities to use professional skills and abilities, is possible within a market-type organizational culture, oriented towards the external environment, where goals are achieved, changes in the competitive environment are accounted for, customer requirements are considered, and new products and working methods are introduced. Thus, the market-type culture of EBB fulfills its identification function.

The assumption made in **Hypothesis 6**, that there is a negative relationship between conflictual relations in the organization and attachment to the organization, and a positive relationship between conflictual relations in the organization and alienation from work among the studied individuals, is confirmed, but in the first part, it goes in the opposite direction. This is so because the feeling of the studied individuals that their behavior significantly impacts the functioning and results of the system increases, so does their perception of conflictual relations in the process of performing their daily tasks. The result obtained, which is the opposite of expectations, can be interpreted as assertiveness. And as mentioned in the theoretical analysis, (Postmes et al., 2010) a previous study also established a link between communication and



attachment, emphasizing that direct communication among employees is an important condition for the presence of strong attachment to the organization.

As we mentioned in the theoretical analysis of intergroup processes and interactions – differentiation in tasks, interdependence in execution, distance between groups, the specificity of the task performed, strengthen the differences between formal groups, and influence the acceptance of dominant organizational values by their members (Ilieva, 2006). The dynamics of group interactions and perceptions of conflict among their members are also influenced by group status, both of groups with formal and legitimate power, as well as groups with less legitimate power, which possess specialized knowledge and expert power, with which they can influence decision-making. When contesting this legitimate power, conflicts often arise in the competition for power and control. It is here that the connection between personal importance, a component of attachment, as an attitude for influence in decisions related to the organization, is found.

As expected, the results also show that with the increase in alienation from work among the individuals studied, their perception of conflictual relations in the process of performing their daily tasks also increases. Alienated individuals do not see meaning in organizational tasks. They lack a perspective for growth within the organization, which defines the degree of boredom and fatigue, and creates dissatisfaction and criticism towards others.

No significant relationship is established between conflictual relations in the organization and overall attachment to the organization, as well as with its following components: emotional empathy, identification, positive exchange, and dedication.

In the context of the obtained results, identification with the organization can be viewed as a communicative process within which individuals formulate their identity through discussing shared interests (Cheney & Tompkins, 1987).

The assumption made in **Hypothesis 7**, that there is a relationship between attachment to the organization and alienation from work among the studied individuals, is confirmed. As alienation from work increases, the attachment to the organization among the studied individuals decreases, the strongest is the connection between alienation with emotional empathy and commitment.

The result obtained is not surprising, as Radoslavova and Velichkov define alienation from work as one of the components of burnout syndrome, including alienation from tasks and from the organization itself (Radoslavova and Velichkov, 2005). The connection between alienation and emotional empathy is the strongest, as it is the affective element of attachment to the organization.

The assumption made in **Hypothesis 8**, that there is an influence of long-term motivation, alienation from work, and conflictual relationships on attachment to the organization among the studied individuals, is confirmed.

The results from the analysis performed show that there is a significant influence from the conflictual relationships in the organization and alienation from work among the studied individuals on personal importance (the feeling of the studied individuals that their behavior significantly affects the functioning and results of the system). The more pronounced the perception of conflictual relationships in the organization among the studied individuals and the lower their alienation at work, the greater the personal importance increases (that is, the sense that the behavior of the studied individuals significantly affects the functioning and results of the system).

In the context of the results obtained and as pointed out in the theoretical analysis, when there is strong avoidance of uncertainty, employees are viewed as less competent and believe to a lesser extent that they can influence decisions made by authority. For such cultures, it is particularly characteristic that there is strong resistance against innovations and suppression through conflicts of

unconventional ideas, as the difference is dangerous for the organization.

Additional analyses show that the lower the long-term motivation, the higher the personal importance (the feeling of the studied individuals that their behavior significantly affects the functioning and results of the system), and the more pronounced the alienation from work, the more pronounced the perception of conflictual relationships in the organization among the studied individuals. On the other hand, the results of the analyses also show that the lower the level of long-term motivation of individual behavior, the more pronounced the perception of conflictual relationships in the organization, and the lower the emotional empathy among the studied individuals, the more pronounced their alienation from work. In this context, a detailed study of alienation at work and the factors that determine it allows psychologists to provide reasoned recommendations for improving management as well as the functioning of any organization (Radoslavova and Velichkov, 2005).

### **Limitations of the study**

The present study has some limitations, the main ones being:

- The period of the study – the data for this study were collected in 2023-2024, which does not allow for the study of processes in organizations in dynamics;
- The sample is composed of individuals only from the following organizations: El Bi Bulgaricum EAD (EBB), National STEM Center, BAS, and GD "Security of Judicial Authority";
- Self-assessment methods were used to collect data for the study.

An attempt to overcome the existing requirements is the application of standardized psychological tools, as well as the study of the largest possible volume of studied individuals.

### **Conclusions**

Based on the results obtained, the following conclusions can be drawn:

1) The results show that there is a pronounced perception of a conflictual environment in both groups of individuals, with the perception of conflictual relationships being more pronounced among employees in EBB – a market-type organization compared to individuals employed in other hierarchical-type organizations. According to the competing values model OCAI (National STEM Center (MoE), BAS, GD "Protection of Judicial Authority" (MoJ)).

2) The overall attachment, as well as all its components, is more pronounced among individuals working in EBB – a market-type organization, compared to those working in another hierarchical-type organization, according to the competing values model OCAI (National STEM Center (MoE), BAS, GD "Protection of Judicial Authority" (MoJ)). That is, among those working in EBB - a market-type organization, compared to those in other hierarchical-type organizations (according to the competing values model OCAI), the following are established:

- a significantly more pronounced feeling among employees that their behavior significantly impacts the functioning and results of the system;

- a significantly more pronounced engulfment of the attention of the subjects in their personal contribution to achieving organizational goals and emotional sensitivity to its condition, as well as a more pronounced interest and more intense experiences of the individual in relation to the organization's reputation;

- a significantly more pronounced feeling of similarity and fusion with the organization;

- a significantly more pronounced perception of mutual giving and receiving between employees and the organization and a desire to maintain this mutual exchange;

- a significantly more pronounced willingness of the subjects to undertake actions for the benefit of the organization that exceed their job functions.

## **Final summery**

Conflict, motivation, attachment and alienation are processes that take place in organizations and are captured in the framework of organizational culture shared by its members. Competent management of conflict, attachment, motivation and alienation is a guarantee for increasing the competitive advantages of organizations of market and hierarchical type. Leaders in organizations, good management practices (with a major emphasis also on human resource management) and an understanding of the importance of 'invisible values' in organizational culture underpin the effectiveness of market and hierarchical organizations.

From the research conducted, it was found that the long-term motivation of individual employee behavior is not influenced by the type of culture in organizations, hierarchical or market. In both types of cultures, priority is given to rules, predictability, and order in the performance of work, which enables the achievement of set goals and results, with stability and control as the leading value orientations, whether they stem from the external environment (goal orientation in market-type organizations) or the internal environment (rule orientation in hierarchical-type organizations). In both types of organizations, there are similar values, management practices and patterns of behavior conditioned by the socio-cultural factors that dominate the creation and maintenance of organizational culture.

In market and hierarchical type organizations, there are differences in attachment as a meaningful work attitude and all its components - personal importance, positive exchange, emotional involvement, identification, dedication, influenced by the values and characteristics of organizational culture.

Organizational values related to interpersonal trust and support, as well as conflicts in the performance of daily duties, significantly determine mainly the social aspects of motivation and are

manifested in the attitude of personal importance as an aspect of attachment to the organization.

Organizational attachment as a complex work attitude increases in a goal-oriented market-type organizational culture. The more the organization is perceived to achieve its goals, the more there is a growing sense of personal importance and identification with the organization, its goals and values, and job content satisfaction, respectively. This highlights once again an established pattern that an effective organizational culture combines two opposing tendencies. It must create stability in the external environment, preserve internal integration and allow flexibility and freedom of action. Employees will be so much more attached to the organization if they simultaneously gain a sense of personal importance and a sense of having an impact on the achievement of organizational goals, on the realization of personal goals and values through the results of the work.

The mechanisms by which people stay in a job and feel a sense of belonging to the organization are determined not only by the values and goals of the organizational culture, but also by personality traits, length of tenure in the organization, moral considerations, and in some cases the inability to find better alternatives. Considering the influence of organizational culture in the organizations studied, we can say that it performs not only a meaning-making and motivating function, but also an identification function. People would identify with their work and put effort into it only if the culture is geared towards stability in the external environment and enables individual and organizational goals to be realized.

Individual responses to and coping with stress and burnout are not influenced by the dominant types of culture, market or hierarchical, in organizations, and it can be assumed that the effect of organizational culture complements the expression of personality

differences in stressful situations by setting accepted norms of behavior and limiting undesirable emotions and actions.

The differences in conflict, motivation, attachment, and work alienation that were examined showed that organizational culture is a prerequisite for difference insofar as it motivates, gives meaning to membership, leads to identification with the organization, and facilitates understanding of organizational processes. However, it cannot be attributed to more qualities and influence than it possesses. It is not management's desired panacea for problems in the organization and does not fully explain organizational success and effectiveness. Organizational culture is not always part of the solution to problems, but it is certainly part of the problem, as all problems in an organization take on greater proportions when organizational culture is ineffective.

This also determines the guidelines for maintaining and changing organizational culture. One is that flexibility must be achieved in considering environmental factors, and here strategic planning and management processes are essential. The other reveals the need to create internal preconditions for effectiveness, and this is achieved through team building techniques and activities. These guidelines coincide with the basic principles and priorities of organizational development, which once again proves that it is the best and most applicable technology for organizational change that could have an impact on organizational culture.

### **Contributions**

1) A comprehensive theoretical analysis of the approaches and main concepts for the construct "organizational culture" has been conducted and its main parameters and characteristics were outlined.

2) The dominant values and type of organizational culture of the studied organization of market and hierarchical type were established.

3) The functions and effects of organizational culture at the individual level of impact on employees were analyzed.

4) Important aspects of the influence of the organizational culture of EBB - a market-type organization - on conflicts, motivation, and significant attitudes towards work have been identified – attachment with components - personal significance for the success of the organization, emotional empathy, emotional and organic integrity of the individual with the system; identification with the organization; positive exchange; dedication, as well as alienation from work, using the comparison approach with organizations of hierarchical type, which has not been conducted before.

5) The interconnections between conflicts, long-term motivation, attachment in all its components, and alienation from work in the studied organizations of market and hierarchical type have been researched, and significant predictors (long-term motivation, alienation from work, and conflictual relationships) affecting attachment to the studied organizations of market and hierarchical type have been derived.

### **List of publications on the topic of the dissertation**

1) Sekulova, S. (2023). Organizational culture and its effects on employees. Collection of doctoral studies presented at the Doctoral School and 7th Doctoral Scientific Session of the Faculty of Philosophy at Southwestern University "Neofit Rilski" 14.12.-15.12.2023, ISSN 2738-8328, Blagoevgrad, pp. 140-146;

2) Sekulova, S. (2024). Attitudes, values, and ethics in the workplace. Yearbook of Psychology, number 15, volume 2, 2024 (Doctoral and student scientific session at Southwestern University "Neofit Rilski"), ISSN 2683-0426, pp. 41-49;



3) Mavrodiev, S., Sekulova, S. (2024). Effects of organizational culture on employees – conflict, attachment to the organization, and alienation from work. The Doctoral School and 8th Doctoral Scientific Session of the Faculty of Philosophy at Southwestern University "Neofit Rilski" 18.12.2024, Yearbook of Psychology of SWU "Neofit Rilski", Blagoevgrad, number 15, volume 3, ISSN 2683-0426, pp.264-271;

4) Sekulova, S. (2024). Labor in organizations. Job design. The Doctoral School and 8th Doctoral Scientific Session of the Faculty of Philosophy at Southwestern University "Neofit Rilski" 18.12.2024. Yearbook of Psychology of SWU "Neofit Rilski", Blagoevgrad. Forthcoming from print.