

ФАКТОРИ ЗА ТРУДОВА МОТИВАЦИЯ: СЪВРЕМЕННО СЪСТОЯНИЕ

Ина Коемджиева, Светослав Димитров

Университет по библиотекознание и информационни технологии

Резюме: Докладът представя резултати от емпирично изследване, проведено от студенти в задочна форма на обучение от специалностите „Библиотечен и информационен мениджмънт“ и „Библиотечни и информационни науки и управление на знания“ по време на занятията им по учебната дисциплина „Библиотечна социология“ (февруари 2026 г.).

Проведено е сондажно анкетно проучване сред 1006 служители, работещи в България. Изследването анализира влиянието на външни (хигиенни) и вътрешни (мотивиращи) фактори върху тяхната мотивация за труд. Целта на проучването е да открие и систематизира водещите фактори за трудова мотивация на служителите с различен образователен статус, от различни възрастови групи, организации, населени места.

Удовлетвореността от работата е пряко свързана с общото качество на живот. Организацияте, които познават специфичните нужди на различните служители, са по-ефективни в привличането и задържането на добри професионалисти.

Направени са изводи и препоръки към мениджърите с цел подобряване на управленските решения по отношение на персонала.

Ключови думи: мотивация за труд; удовлетвореност от труда; фактори за трудова мотивация

ВЪВЕДЕНИЕ

Мотивацията на служителите често се асоциира с възприятията им относно това до каква степен осъществяваната от тях трудова дейност им осигурява възможността да удовлетворят потребности от различен ранг и вид (Krasteva, Mukanova, 2025). На организационно ниво, когато се отчетат удовлетвореността и продуктивността, проличава, че организацияте с по-мотивирани служители са по-ефективни от организацияте с по-малко мотивирани или изцяло демотивирани служители (Robbins, Judge, 2013). В международен план са провеждани множество изследвания на редица аспекти, формиращи мотивираността на персонала. Голяма част от тези изследвания показват, че удовлетвореността от работата е силно и последователно свързана със субективното усещане за благополучие. Изследователите отчитат, че е възможно работният опит да прелива в житейския опит, и обратно (Eid, Larsen, 2008). Удовлетворението от постигнатите в работата резултати е свързано пряко с удовлетворението от живота, т.е. с качеството на живот (Tait et al., 1989). Формирано е и мнение, че удовлетвореността от работата е следствие от въздействието на вътрешни фактори, докато неудовлетвореността от работата е свързана с външ-

ни фактори. Редица автори се обединяват около становището, че посредством познаването на определящите фактори за удовлетвореността от работата на служителите могат да бъдат разработени по-ефективни стратегии за привличането и задържането им на съответните работни позиции за по-дълго време, с по-висок процент на полезност в изпълнение на работните задачи (Johnsrud, Heck, 1994; Seifert, Umbach, 2008; Smart, 1990; Weiler, 1985). Това способства за високо ниво на удовлетвореност и чувство за смисъл и признание както от ръководството, така и в обществото.

МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Целта на настоящото проучване е да се изготви актуална цялостна картина относно мотивацията за труд и професионалната удовлетвореност на служителите в България. Негови подцели са: да се представят значимите взаимовръзки между различните елементи на удовлетвореността от труда; да се проследят различията в ефектите на социодемографските фактори при мотивацията за труд. Анкетната карта е стандартизирана и валидирана. Тя включва въпроси, засягащи: 1) външни фактори за трудова мотивация; 2) вътрешни фактори за трудова мотивация. Модифицирана е за целите на настоящото изследване по време на упражненията със студенти от I курс, задочно обучение на специалност „Библиотечен и информационен мениджмънт“ към Университета по библиотекознание и информационни технологии (УниБИТ) по дисциплината „Библиотечна социология“. В реализацията на анкетното проучване и анализа на получените данни взеха участие следните колеги: Паулина Белева, Даниела Станкова, Диляна Караиванова, Ирина Отошенко, Снежана Хаджийска, Илона Василева, Вероника Данова, Първолета Младенова, Даниела Николова, Владимир Орлова, Пенка Стойчева, Кристиан Илиев, Биляна Нанкова, Денислав Гроздев, Боряна Иванова, Илиана Аврамова, Диана Христова, Надежда Стоилова, Владислав Колибарски, Мариана Китанова, Силвия Петрунова, Здравка Василева, Милена Трайкова-Манолова.

Обект на проучване са пълнолетни работещи лица, разпределени в съответни възрастови групи от 18 до над 66 години.

Предмет на проучване е както външната, така и вътрешната им мотивация за труд.

Настоящият доклад представя сондажно проучване на мотивацията на персонала в Република България. Събирането на емпиричните данни е проведено посредством електронна анкетна карта в периода 31.01.–05.02.2026 г. Проучването е проведено на принципа на случаен систематичен подбор. В него са взели участие 1006 служители от различни възрастови групи, населени места и организации. С цел постигане хомогенност на извадката сред респондентите присъстват представители и на двата пола, като анкетираните мъже и жени са с равен брой.

Сред участниците в проведеното анкетно проучване преобладават предимно лицата от възрастовата група на 31- до 45-годишните (391 анкетирани),

следвани от по-младите, до 30-годишна възраст (320), и респонденти на възраст 46 – 65 години (242). Анкетираните работещи в пенсионна възраст – над 65-годишни, са чувствително по-малко (53). Повечето от респондентите са висшисти в ОКС „бакалавър“, следвани от хора с висше образование в ОКС „магистър“. Разпределението на респондентите, групирани по години трудов стаж, отбелязва близки резултати. Същата принципна равномерност важи и за типа на организацията, в която се упражнява трудова заетост, и за населените места на анкетираните.

При ранжирането на отговорите е приложена 5-степенна ликертова скала, в която 0 – без значение, а 4 – много важен фактор.

Обработката на получените от респондентите данни е извършена със софтуерния продукт IBM SPSS Statistics, v21.

Използваните методи на статистическа обработка са: дескриптивна статистика; кростаблици; еднофакторен дисперсионен анализ. За проверка на надеждността на скалите и техните подскали е използван коефициентът алфа α на Кронбах ($\alpha=0,85$).

РЕЗУЛТАТИ

Не са отчетени съществени статистически разлики между отговорите на жените и мъжете, участвали в проучването. Това вероятно се дължи на факта, че в България отдавна мъжете и жените работят на сходни позиции в много области.

По отношение на вижданията на респондентите, продиктувани от тяхната възраст, резултати са представени на таблица 1 и таблица 2. Приложената статистическа обработка на данните е посредством кростаблици, предвид непропорционалността на отделните групи от извадката.

Таблица 1. Външни фактори за трудова мотивация (по възрастови групи)

Възраст	Условия на труд					Общо
	0	1	2	3	4	
18–30 г.	9 (2,8%)	35 (10,9%)	64 (20,0%)	108 (33,8%)	104 (32,5%)	320 (100%)
31–45 г.	22 (5,6%)	41 (10,5%)	64 (16,4%)	141 (36,1%)	123 (31,5%)	391 (100%)
46–65 г.	21 (8,7%)	23 (9,5%)	55 (22,7%)	79 (32,6%)	64 (26,4%)	242 (100%)
над 65 г.	6 (11,3%)	5 (9,4%)	11 (20,8%)	18 (34,0%)	13 (24,5%)	53 (100%)
Престиж на професията в обществото						
18–30 г.	17 (5,3%)	25 (7,8%)	61 (19,1%)	117 (36,6%)	100 (31,3%)	320 (100%)
31–45 г.	19 (4,9%)	41 (10,5%)	80 (20,5%)	134 (34,3%)	117 (29,9%)	391 (100%)
46–65 г.	13 (5,4%)	30 (12,4%)	44 (18,2%)	96 (39,7%)	59 (24,4%)	242 (100%)
над 65 г.	3 (5,7%)	6 (11,3%)	11 (20,8%)	15 (28,3%)	18 (34,2%)	53 (100%)
Колегите, с които има възможност да се работи						
18–30 г.	13 (4,9%)	31 (9,7%)	68 (21,3%)	100 (31,3%)	108 (33,8%)	320 (100%)
31–45 г.	16 (4,1%)	43 (11,0%)	84 (21,5%)	136 (34,8%)	112 (28,6%)	391 (100%)

Възраст	Условия на труд					Общо
	0	1	2	3	4	
46–65 г.	8 (3,3%)	19 (7,9%)	38 (15,7%)	92 (38,0%)	85 (35,1%)	242 (100 %)
над 65 г.	4 (7,5%)	5 (9,4%)	11 (20,8%)	21 (39,6%)	12 (22,6%)	53 (100%)
Признание за добре свършена работа						
18–30 г.	8 (2,5%)	41 (12,8%)	62 (19,4)	92 (28,8%)	117 (36,6%)	320 (100%)
31–45 г.	26 (6,6%)	37 (9,5%)	77 (19,7%)	124 (31,7%)	127 (32,5%)	391 (100%)
46–65 г.	10 (4,1%)	22 (9,1%)	52 (21,5%)	85 (35,1%)	73 (30,2%)	242 (100%)
над 65 г.	4 (7,5%)	4 (7,5%)	12 (22,6%)	22 (41,5%)	11 (20,8%)	53 (100%)
Социалната реализация, която професията предполага						
18–30 г.	21(6,6%)	31 (9,7%)	66 (20,6%)	114 (35,6%)	88 (27,5%)	320 (100%)
31–45 г.	18 (4,6%)	47 (12,0%)	64 (16,4%)	142 (36,6%)	120 (30,7%)	391 (100%)
46–65 г.	8 (3,3%)	35 (14,5%)	52 (21,5%)	77 (31,8%)	70 (28,9%)	242 (100%)
над 65 г.	1 (1,9%)	6 (11,3%)	11 (20,8%)	18 (34,0 %)	17 (32,1%)	53 (100%)
Редовното изплащане на трудовото възнаграждение						
18–30 г.	12 (3,8%)	30 (9,4%)	53 (16,6%)	122 (38,1%)	103 (32,2%)	320 (100%)
31–45 г.	16 (4,1%)	39 (10,0%)	71 (18,2%)	144 (36,8%)	121 (30,9%)	391 (100%)
46–65 г.	13 (4,1%)	22 (9,1%)	45 (18,6%)	96 (39,7%)	66 (27,3%)	242 (100%)
над 65 г.	6 (11,3%)	5 (9,4%)	7 (13,2%)	24 (45,3%)	11 (20,8%)	53 (100%)
Размерът на трудовото възнаграждение						
18–30 г.	16 (5,0%)	36 (11,3%)	77 (24,1%)	89 (27,8%)	102 (31,9%)	320 (100%)
31–45 г.	14 (3,6%)	31 (7,9%)	83 (21,2%)	139 (35,5%)	124 (31,7%)	391 (100%)
46–65 г.	17 (7,0%)	20 (8,3%)	50 (20,7%)	80 (33,1%)	75 (31,0%)	242 (100%)
над 65 г.	2 (3,8%)	5 (9,4%)	12 (22,6%)	18 (34,0%)	16 (30,2%)	53 (100%)
Зачитане на негово мнение						
18–30 г.	12 (3,8%)	33 (10,3%)	58 (18,1%)	127 (39,7%)	90 (28,1%)	320 (100%)
31–45 г.	23 5,9%(	39 (10,0%)	60 (15,3%)	141 (36,1%)	128 (32,7%)	391 (100%)
46–65 г.	7 (2,9%)	18 (7,4%)	44 (18,2%)	97 (40,1%)	76 (31,4%)	242 (100%)
над 65 г.	4 (7,5%)	6 (11,3%)	12 (22,6%)	13 (24,5%)	18 (34,0%)	53 (100%)
Сигурността, която професията дава						
18–30 г.	14 (4,4%)	33 (10,3%)	62 (19,4%)	119 (37,2%)	92 (28,8%)	320 (100%)
31–45 г.	19 (4,9%)	41 (10,5%)	79 (20,2%)	121 (30,9%)	131 (33,5%)	391 (100%)
46–65 г.	11 (4,5%)	28 (11,6%)	49 (20,2%)	81 (33,5%)	73 (30,2%)	242 (100%)
над 65 г.	1 (1,9%)	9 (17,0%)	12 (22,6%)	21 (39,6%)	10 (18,9%)	53 (100%)
Възможност за дистанционна работа						
18–30 г.	13 (4,1%)	36 (11,3%)	55 (17,2%)	96 (30,0%)	120 (37,5%)	320 (100%)
31–45 г.	18 (4,6%)	43 (11,0%)	76 (19,4%)	141 (36,1%)	113 (28,9%)	391 (100%)
46–65 г.	7 (2,9%)	23 (9,5%)	52 (21,5%)	90 (37,2%)	70 (28,9%)	242 (100%)
над 65 г.	3 (5,7%)	4 (7,5%)	13 (24,5%)	12 (22,6%)	21 (29,6%)	53 (100%)

От представените в таблица 1 данни е видно, че:

1. Физическите условия на труд са от по-високо значение за по-младите респонденти. С повишаването на възрастта значението на условията на труд намалява.

2. Престижът на професията в обществото е с малко по-високо значение за младите респонденти от възрастова група 18–30 г., отколкото за по-възрастните респонденти.

3. Значението на размера на трудовото възнаграждение е фактор, който нараства с нарастването на възрастта.

4. Зачитането на мнението е по-важно за младите респонденти от възрастова група 18–30 г.

5. Сигурността, която професията дава – също.

Таблица 2. Вътрешни фактори за трудова мотивация (по възрастови групи)

Възраст	Свободата да избирам собствен метод на работа					Общо
	0	1	2	3	4	
18–30 г.	22 (6,9%)	29 (9,1%)	67 (20,9%)	114 (35,6%)	88 (27,5%)	320 (100%)
31–45 г.	12 (3,1%)	44 (11,3%)	68 (17,4%)	153 (39,1%)	114 (29,2%)	391 (100%)
46–65 г.	22 (9,1%)	25 (10,3%)	34 (14,0%)	87 (36,0%)	74 (30,6%)	242 (100%)
над 65 г.	7 (13,2%)	6 (11,3%)	11 (20,8%)	16 (30,2%)	13 (24,5%)	53 (100%)
Гъвкаво работно време						
18–30 г.	13 (4,1%)	23 (7,2%)	73 (22,8%)	117 (36,6%)	94 (29,4%)	320 (100%)
31–45 г.	22 (5,6%)	45 (11,5%)	67 (17,1%)	143 (36,6%)	114 (29,2%)	391 (100%)
46–65 г.	8 (3,3%)	27 (11,2%)	47 (19,4%)	90 (37,2%)	70 (28,9%)	242 (100%)
над 65 г.	6 (11,3%)	4 (7,5%)	7 (13,2%)	16 (30,2%)	20 (37,7%)	53 (100%)
Възможност да работя за благото на обществото						
18–30 г.	12 (3,8%)	29 (9,1%)	56 (17,5%)	114 (35,6%)	109 (34,1%)	320 (100%)
31–45 г.	18 (4,6%)	34 (8,7%)	79 (20,2%)	143 (36,6%)	117 (29,9%)	391 (100%)
46–65 г.	14 (5,8%)	22 (9,1%)	48 (19,8%)	90 (37,2%)	68 (28,1%)	242 (100%)
над 65 г.	4 (7,5%)	4 (7,5%)	4 (7,5%)	25 (47,2%)	16 (30,2%)	53 (100%)
Възможност за професионално израстване						
18–30 г.	6 (1,9%)	29 (9,1%)	70 (21,9%)	118 (36,9%)	97 (30,3%)	320 (100%)
31–45 г.	18 (4,6%)	41 (10,5%)	85 (21,7%)	143 (36,6%)	104 (26,6%)	391 (100%)
46–65 г.	12 (5,0%)	25 (10,3%)	54 (22,3%)	79 (32,6%)	72 (29,8%)	242 (100%)
над 65 г.	3 (5,7%)	4 (7,5%)	11 (20,8%)	24 (45,3%)	11 (20,8%)	53 (100%)
Разнообразието от задачи, което професията предполага						
18–30 г.	18 (5,6%)	41 (12,8%)	77 (24,1%)	94 (29,4%)	90 (28,1%)	320 (100%)
31–45 г.	25 (6,4%)	32 (8,2%)	82 (21,0%)	130 (33,2%)	122 (31,2%)	391 (100%)
46–65 г.	13 (5,4%)	29 (12,0%)	43 (17,8%)	85 (35,1%)	72 (29,8%)	242 (100%)
над 65 г.	1 (1,9%)	6 (11,3%)	13 (24,5%)	16 (30,2%)	17 (32,1%)	53 (100%)
Възможността за независимост на работното място						
18–30 г.	22 (6,9%)	39 (12,2%)	55 (17,2%)	107 (33,4%)	97 (30,3%)	320 (100%)
31–45 г.	16 (4,1%)	38 (9,7%)	92 (23,5%)	132 (33,8%)	113 (28,9%)	391 (100%)
46–65 г.	13 (5,4%)	24 (9,9%)	43 (17,8%)	70 (28,9%)	92 (38,0%)	242 (100%)
над 65 г.	4 (7,5%)	6 (11,3%)	12 (22,6%)	13 (24,5%)	18 (34,0%)	53 (100%)

Разнообразието от задачи, което професията предполага, 57,5% от респондентите във възрастова група 18–30 г. отчитат като важен фактор. С нарастването на възрастта нараства и значението му.

При анализа на получените данни прави впечатление по-високата външна мотивация на респондентите във възрастова група 18–30 г.

Наблюдава се висок процент мотивирани да работят за благото на обществото (69,7% при 18–30-годишните; 77,4% – при анкетираните над 65 години, и над 65% от останалите две възрастови групи), което е добър знак, тъй като едно взаимно изграждано общество гарантира добруването и благосъстоянието на членовете си.

Не се наблюдават статистически значими разлики по отношение на външните фактори между респондентите с различна образователна степен. Значително по-високо е значението на вътрешните фактори за анкетираните докторанти.

Значими статистически разлики бяха отчетени и по следните параметри на изследването:

1) Трудов стаж

Вътрешни фактори – съществува значима статистическа разлика по отношение на значението на фактор гъвкавост на работното време между респондентите с трудов стаж 1–5 г. (54,1%) и тези с трудов стаж над 20 години (70,5%).

Същевременно респондентите с трудов стаж 1–5 г. са по-склонни да работят за благото на обществото (71,8%), отколкото тези с трудов стаж над 20 години (60,1%).

2) Населено място

Фактор, по който бяха отчетени значими статистически разлики в отговорите на респондентите, е населеното място, в което те живеят. Тъй като събраните данни са параметрични, приложеният метод на статистическа обработка на данните е еднофакторен дисперсионен анализ.

Таблица 3. Еднофакторен дисперсионен анализ на населено място/външни фактори

Населено място /брой на жителите/	N	M	SD	F	Sig.	Min.	Max.
Фактор „Физически работни условия“							
до 2000	154	3,64	1,21	3,99	,31	0	4
от 2001 до 5000	146	3,60	1,22			0	4
от 5001 до 10 000	182	3,67	1,21			0	4
от 10 001 до 50 000	196	3,78	1,10			0	4
от 50 001 до 350 000	178	3,74	1,15			0	4
над 1 000 000	150	3,90	1,06			0	4

Населено място /брой на жителите/	N	M	SD	F	Sig.	Min.	Max.
Фактор „Редовно изплащане на трудовото възнаграждение“							
до 2000	154	3,87	1,08	4,82	,02	1	4
от 2001 до 5000	146	3,89	1,04			0	4
от 5001 до 10 000	182	3,81	1,12			0	4
от 10 001 до 50 000	196	3,78	1,06			0	4
от 50 001 до 350 000	178	3,74	1,10			0	4
над 1 000 000	150	3,67	1,18			0	4

Таблица 4. Еднофакторен дисперсионен анализ на вид населено място/ външен фактор

Населено място /брой на жителите/	N	M	SD	F	Sig.	Min.	Max.
Фактор „Независимост“							
до 2000	154	3,93	1,12	1,55	,17	0	4
от 2001 до 5000	146	3,70	1,29			0	4
от 5001 до 10 000	182	3,80	1,11			0	4
от 10 001 до 50 000	196	3,75	1,25			0	4
от 50 001 до 350 000	178	3,71	1,08			0	4
над 1 000 000	150	3,65	1,14			0	4

Представените в таблица 3 и таблица 4 данни показват, че по-чувствителни към физическите условия на труд са респондентите от по-големи населени места. Съществува известна статистически значима разлика между анкетираните, живеещи в населени места с по-малък брой жители, и тези с повече жители по отношение на фактор „Редовно изплащане на трудовото възнаграждение“.

По отношение на вътрешните фактори се наблюдава интересна тенденция – значението на фактор „Независимост“ нараства с намаляването на броя на жителите в населените места.

1) Форма на собственост на организацията – държавна, частна, друго

Таблица 5. Еднофакторен дисперсионен анализ на вид организация/външни фактори

Форма на собственост на организацията	N	M	SD	F	Sig.	Min.	Max.
Фактор „Физически работни условия“							
Държавна	349	3,79	1,13	1,13	,28	0	4
Частна	311	3,69	1,16			0	4
Друго	346	3,70	1,19			0	4
Фактор „Размер на трудовото възнаграждение“							
Държавна	349	3,71	1,16	1,14	,86	0	4
Частна	311	3,79	1,11			0	4
Друго	346	3,79	1,12			0	4
Фактор „Сигурността, която работата дава“							
Държавна	349	3,76	1,10	1,53	,94	0	4
Частна	311	3,70	1,19			0	4
Друго	346	3,78	1,10			0	4

По отношение на физическите условия на труд съществува статистически значима разлика между държавна и частна организация. За работещите в държавна организация те са фактор с по-голямо значение.

По отношение на размера на трудовото възнаграждение – макар и неголяма, съществува статистически значима разлика между работещите в държавна и частна организация. С по-голяма тежест е този фактор за работещите в държавна организация.

Сигурността, която професията дава, е с по-голямо значение за работещите в държавния сектор и тези в организации с държавно участие.

Таблица 6. Еднофакторен дисперсионен анализ на вид
организация/вътрешни фактори

Форма на собственост на организацията	N	M	SD	F	Sig.	Min.	Max.
Фактор „Свободата за избирам собствен метод на работа“							
Държавна	349	3,75	1,13	1,19	,40	0	4
Частна	311	3,64	1,17			0	4
Друго	346	3,74	1,19			0	4
Фактор „Социална реализация“							
Държавна	349	3,88	1,16	7,03	,001	0	4
Частна	311	3,55	1,13			0	4
Друго	346	3,72	1,12			0	4
Фактор „Възможност за професионално израстване“							
Държавна	349	3,83	1,02	1,41	,24	0	4
Частна	311	3,72	1,05			0	4
Друго	346	3,70	1,17			0	4

Вътрешни фактори: свободата да избирам собствен метод на работа, е с по-голяма важност за работещите в държавния сектор.

Значима е статистическата разлика между работещите в държавната (3,88) и частната сфера (3,55) при фактор „Социалната реализация, която професията дава“. При възможността за професионално израстване – също (3,83 за държавна, 3,72 за частна).

АНАЛИЗ НА ПОЛУЧЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ

Равномерното разпределение по пол и балансираното участие на различни възрастови групи и работещи лица от различни типове населени места позволяват формулирането на устойчиви изводи. Прави впечатление липсата на значими разлики между половете, което е индикатор за хомогенизиране на трудовите роли в България.

Външните фактори, съгласно теорията на Херцберг, не мотивират директно, но липсата им води до неудовлетвореност. Основните различия по отношение на външните фактори в изследваната извадка са:

Заплащане: то остава водещ фактор, чието значение се увеличава с възрастта (натрупване на житейски отговорности).

Сигурност и условия: изненадващо, физическите условия на труд са по-критични за младите (18–30 г.), което може да се обясни с по-високите им очаквания за работната среда и технологичната обезпеченост.

Локация и сектор: работещите в държавния сектор отдават по-голямо значение на сигурността и редовното заплащане в сравнение с частния сектор, където вероятно се разчита на по-голяма динамика и лична инициатива.

По отношение на вътрешни фактори (мотиватори) ситуацията е следната:
Автономия: свободата на избор на метод на работа и независимостта са по-силно изразени при младите служители, които търсят себеизразяване чрез труда.

Обществена значимост: налице е изключително позитивна тенденция – висок процент от всички възрастови групи (над 65%) се мотивират от „благого на обществото“. Това е признак за висока социална отговорност и търсене на смисъл в работата.

Гъвкавост: факторът „Гъвкаво работно време“ е критичен за служителите с голям трудов стаж (над 20 г.), вероятно поради нуждата от баланс между работа и личен живот/здраве.

ДИСКУСИЯ

Въз основа на анализа може да се направят следните основни изводи:

Поколенческата трансформация на ценностите: Младото поколение (18–30 г.) премества фокуса от чисто материалното към субективното преживяване на труда – автономия, престиж, зачитане на мнението и качествена физическа среда.

Висока степен на сигурността в държавния сектор: държавната организация продължава да бъде възприемана като „остров на сигурността“, където външните фактори (заплащане, условия) имат по-висока субективна тежест за служителите, отколкото в частния сектор.

Социалният принос като универсален стимул: работата „за общото благо“ е мощен обединяващ фактор за анкетираните служители, независимо от възрастта. Това е стратегическа точка, която мениджърите могат да използват за повишаване на ангажираността чрез проекти за корпоративна социална отговорност.

Образованието като маркер за вътрешна мотивация: по-високата образователна степен (докторанти) корелира пряко с по-висока вътрешна мотивация, което потвърждава, че инвестицията в знание променя фундаментално отношението към работния процес.

Дигитализация и гъвкавост: популярността на дистанционната работа и гъвкавото време (особено при опитните кадри) показват, че българският пазар на труда се адаптира към глобалните тенденции за Work-Life Balance.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Въз основа на изложените данни от изследването мениджърите на човешки ресурси и ръководителите на организации в България могат да приложат следните стратегически препоръки, за да оптимизират ангажираността и задържането на персонала:

1. Стратегии за младите служители (18–30 г.)

Тъй като това поколение отдава голямо значение на средата и признанието, фокусът трябва да бъде върху:

Модернизация на физическото пространство: инвестиции в ергономични мебели, технологично обезпечени работни места и зони за почивка. За тази група физическата среда е символ на уважение към труда им.

Култура на „чутия глас“: въвеждане на редовни сесии за обратна връзка и платформи за идеи. Младите се мотивират, когато виждат, че мнението им влияе върху крайния резултат.

Брандинг на престижа: програми за „Служител на месеца“ или публично признание на постиженията, които подхранват нуждата им от социален престиж и професионално утвърждаване.

2. Управление на опитните кадри (над 20 г. стаж)

При служителите в зряла възраст фокусът се измества от кариерното израстване към баланса и сигурността. Подходящо за тях би било:

Индивидуални планове за гъвкавост: тъй като факторът „Гъвкаво работно време“ е критичен за тях (70,5%), предлагането на гъвкави графици или съкратена работна седмица би било по-силен стимул от еднократно парично бонус плащане.

Програми за менторство: използване на тяхната нужда от независимост и признание чрез поставянето им в ролята на наставници. Това им дава чувство за значимост и предава ценен опит на по-младите.

3. Интегриране на социалната кауза с оглед на високия процент служители (над 65%), които искат да работят за „благото на обществото“

Социално ориентирани проекти: организациите трябва активно да комуникират как техният продукт или услуга подобрява живота на хората.

Доброволчество в работно време: организиране на корпоративни събития с благотворителна цел. Това удовлетворява вътрешната мотивация на служителите и засилва лоялността им към работодателя.

4. Секторно специфични подходи

Получените резултати показват разлики между държавния и частния сектор, които изискват специфично отношение:

За държавния сектор: акцент върху сигурността и предвидимостта. Гарантирането на стабилност и ясни правила за професионално израстване са водещи фактори за тези служители.

За частния сектор: насърчаване на автономията и иновативните методи на работа. Премахване на микромениджмънта, за да се отговори на нуждата от свобода при избора на метод за изпълнение на задачите.

REFERENCES

Krasteva, R., Mukanova P. (2025). Klyuchovi determinanti za motivatsia i profesionalna udovletvorenost na prepodavatelite ot oblast na vissheto obrazovanie Sotsialni, stopanski i pravni nauki v balgarskite visshi uchilishta. *Obrazovanie i tehnologii*, Kn. 16, ch. 1, 150–154. <https://doi.org/10.26883/2010.251.6633> [Кръстева, Р., Муканова, П. (2025) Ключови детерминанти за мотивация и професионална удовлетвореност на препода-

- вателите от област на висшето образование. Социални, стопански и правни науки в българските висши училища. *Образование и технологии*, кн. 16, ч. 1, 150–154. <https://doi.org/10.26883/2010.251.6633>]
- Eid, M., Larsen, R. J. (2008). *The Science of Subjective Well-being*. New York: Guilford Press.
- Johnsrud, L. K., Heck, R. H. (1994). A University's Faculty: Predicting those who will Stay and those who Leave. *Journal for Higher Education Management*, 10, 71–84.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2024). *Organisational Behavior*. 19th ed. Boston: Pearson. Available from: [http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20\(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge\)%20\(2024\).pdf](http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge)%20(2024).pdf)
- Seifert, T. A., Umbach, P. D. (2008). The Effects of Faculty Demographic Characteristics and Disciplinary Context on Dimensions of Job Satisfaction. *Research in Higher Education*, 49, 357–381. <https://doi.org/10.1007/s11162-007-9084-1>
- Smart, J. C. (1990). A Causal Model of Faculty Turnover Intentions. *Research in Higher Education*, 31, 405–424. <https://doi.org/10.1007/BF00992710>
- Tait, M., Padgett, M. Y., Baldwin, T. T. (1989). Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study. *Journal of applied psychology*, 74 (3), 502–512. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.502>
- Weiler, W. C. (1985). Why do Faculty Members Leave the University? *Research in Higher Education*, 23, 270–277. <https://doi.org/10.1007/BF00973790>

FACTORS OF WORK MOTIVATION: CURRENT STATE

Abstract: *The paper presents the results of an empirical study conducted by part-time students enrolled in the programs Library and Information Management and Library and Information Science and Knowledge Management during their coursework in the subject "Library Sociology" (February 2026).*

A pilot survey was carried out among 1,006 employees working in Bulgaria. The study examines the impact of external (hygiene) and internal (motivational) factors on their work motivation. Its aim is to identify and systematize the key factors influencing work motivation among employees with different levels of education, across various age groups, organizations, and places of residence.

Job satisfaction is directly related to overall quality of life. Organizations that understand the specific needs of their employees are more effective in attracting and retaining skilled professionals.

Conclusions and recommendations have been made for managers with the aim of improving managerial decisions regarding personnel.

Keywords: *work motivation; job satisfaction; factors of work motivation*

Ina Koemdzhieva, Student

Scientific Advisor: Assoc. Prof. Rositsa Krasteva, PhD
University of Library Studies and Information Technologies
Sofia, Bulgaria
E-mail: 2822@unibit.bg

Svetoslav Dimitrov, Student

Scientific Advisor: Assoc. Prof. Rositsa Krasteva, PhD
University of Library Studies and Information Technologies
Sofia, Bulgaria
E-mail: 253-bz@unibit.bg