

THE GROWING ROLE OF INTANGIBLE EMPLOYEE MOTIVATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Rumyana Stoyanova

University of Library Studies and Information Technology, Bulgaria, rstoyanova@gmail.com

Abstract: This study analyzes the role and importance of intangible motivation as a strategic tool in human resource management and presents empirical data and recommendations for optimizing motivational strategies. The object of the study is modern practices for stimulating personnel, and the subject matter is intangible methods of motivation and their impact on employee efficiency and satisfaction. The aim of the study is to clarify the extent to which intangible motivation affects the achievement of organizational goals. The study provides empirical data and practical recommendations for optimizing motivational strategies. The methodology includes a review of the scientific literature, comparative analysis and an empirical survey among employees from private and public organizations, as well as content analysis of key concepts in human resource management. The main findings indicate that intangible motivation – recognition, opportunity for development, positive microclimate, sense of belonging, flexible working hours and workplace – has a significant impact on the commitment and retention of personnel in the organization. Although material incentives such as salary and bonuses remain important, intangible motivators are gaining increasing importance in choosing a job. The practical conclusions emphasize the need to build a culture of recognition and opportunities for career growth. The author's contribution consists in summarizing good practices and creating recommendations for implementing intangible approaches in HR strategies.

Keywords: human resources, intangible motivation, organizational behavior, organizational culture, professional development, work recognition

НАРАСТВАЩАТА РОЛЯ НА НЕМАТЕРИАЛНАТА МОТИВАЦИЯ НА ПЕРСОНАЛА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Румяна Стоянова

Университет по библиотекознание и информационни технологии, България,
rstoyanova@gmail.com

Резюме: Настоящото изследване анализира ролята и значението на нематериалната мотивация като стратегически инструмент в управлението на човешките ресурси и представя емпирични данни и препоръки за оптимизиране на мотивационните стратегии. **Обект на изследването** са съвременните практики за стимулиране на персонала, а **предмет** – нематериалните методи за мотивация и тяхното въздействие върху ефективността и удовлетвореността на служителите. **Целта** е да се изясни доколко нематериалната мотивация влияе върху постигането на организационни цели. Изследването предоставя емпирични данни и практически препоръки за оптимизиране на мотивационните стратегии. **Методологията** включва преглед на научната литература, сравнителен анализ и емпирично анкетно проучване сред служители от частни и публични организации, както и контент анализ на ключови концепции от управлението на човешките ресурси. **Основните констатации** сочат, че нематериалната мотивация –признание, възможност за развитие, положителен микроклимат, чувство за принадлежност, гъвкаво работно време и работно място – оказва значително влияние върху ангажираността и задържането на персонала в организацията. Въпреки че материалните стимули като заплата и бонуси остават важни, нематериалните мотиватори придобиват все по-голямо значение при избора на работно място. **Практическите изводи** подчертават нуждата от изграждане на култура на признание и възможности за израстване в кариерата. **Авторовият принос** се състои в обобщение на добри практики и в създаване на препоръки за внедряване на нематериални подходи в HR стратегиите.

Ключови думи: нематериална мотивация, организационна култура, организационно поведение, професионално развитие, трудово признание, човешки ресурси

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Терминът мотивация произхожда от латинската дума „movere”, която означава „действам“, „подтиквам към действие“. В съвременната литература мотивацията се разглежда като комплекс от психологически процеси, които пораждат възбуждането, насочването и настойчивостта на съзнателни и целенасочени действия. Това

определение принадлежи на американския учен *Терънс Мичел*. Мениджърите трябва да разбират тези психологически процеси, ако искат да водят успешно служителите към постигане на целите на организацията в краткосрочен и в дългосрочен план. Общият модел на основните взаимозависими компоненти на мотивацията включва няколко елемента: вътрешна липса на равновесие (потребности, желания и очаквания), поведение, цели, стимули и възнаграждение, които в крайна сметка водят до намаляване на неравномерното задоволяване на потребностите. Този модел осигурява рамка за разбиране на динамичната природа на мотивационния процес (Pink, 2011).

Организационно поведение като научна дисциплина изследва човешкото поведение в организацията и търси главно отговор на въпроса, как индивидът си взаимодейства с организацията и обратно, как организацията въздейства върху поведението на хората, които работят в нея. Терминът „организационно поведение” се появява за първи път в изследване, проведено в американските бизнес школи, и е публикувано от американските изследователи *Р. Гордън* и *Д. Хауел* през 1959 година. Те достигат до заключението, че академичната дисциплина „психология“, която е преподаваната дотогава, не съответства напълно на нуждите на бизнес управлението: „Умението в човешките отношения се е превърнало в съществена съставка на ефективното управление. Този нов акцент върху психологическите нужди на индивида и върху способността му да влияе на организационната си среда със сигурност ще стане още по-силен в бъдеще, отколкото е сега“ (Gordon, Howell, 1959).

Съвременното общество вече има потребност от нов подход и нов поглед върху изучаването на поведението на работещите в организациите, който да обедини натрупания практически опит, оценките в тази област, проектирането, прогнозирането, консултирането и конструирането на поведението на отделните индивиди и техните групи в организацията.

В специализираната литература има различни определения на организационното поведение. Тези дефиниции съдържат различни нюанси, но в по-голямата си част открояват близки по своето съдържание характеристики. *Джон Вагнер* и *Джон Холенбек* в книгата си „Управление на организационното поведение” го дефинират като „учебна дисциплина, която се занимава с това да разбере, обясни, предвиди и промени човешкото поведение, което се проявява в организациите” (Wagner, Hollenbeck, 1992, p. 7).

Ван Флийт в книгата си „Поведението в организациите” смята, че организационното поведение е „изследване на човешкото поведение в рамките на организацията, самата организация и взаимодействието между тях двете. Организационното поведение се занимава с характеристиките на процесите, които формират самата организация и характеристиките на индивидуалните потребности и мотивации на работещите в структурата на организацията” (Van Fleet, 1991).

Друга дефиниция предлага *С. Робинс* в книгата си – „Организационно поведение”. За него организационно поведение е „изследователска област, която проучва отражението (резонанса), който индивидите, групите и структурата предизвикват в поведението на организациите с оглед да се приложат там тези познания, за да се подобри ефективността от функционирането на дейността на организацията” (Robbins, Judge, 2013).

Ако трябва да бъдат обобщени тези дефиниции, може да се приеме, че предмет на изследване на организационното поведение са действията на индивидите, групите и организациите, обусловени от техните взаимни връзки.

Фундаментално място при изучаването на тази дисциплина заемат способностите и личностните качества на работещите хора и тяхната удовлетвореност и отношение към труда, мотивация им, взаимодействието им с организациите, в които работят, реакциите им на различни фактори като конфликти, преговори, стрес, възможности за развитие на организацията.

Въпреки сложността на въпросите на всички равнища на анализ – лични, групови и организационни – стремежът е те да бъдат ориентирани към практическото използване на знанието в управлението на организациите.

Разбирането и признаването, че хората са най-ценният ресурс на организацията неминуемо води до промяна в поведението на организациите. Следващата стъпка в тази посока е появяването на новата тенденция в управлението – тази за хуманистичната и социалната ориентация на организациите. По-голям акцент е важно да се постави върху социалния аспект. Поведението на организацията става по-ориентирано към създаване на атмосфера на социална справедливост за работниците и към балансиране на интересите на работниците и предприятията. Социалната отзивчивост и социалната отговорност заемат все по-високи позиции в управлението на организациите.

Парадоксално е осъзнаването на ценността на човешкия капитал при бързото технологично развитие, което предвижда намаляване на значението на човешкия фактор и заместването му от нови технологии, а днес хората продължават да се превръщат в особено ценен ресурс.

Тези нови условия налагат развитието на дисциплината “мениджмънт на човешките ресурси“. Разработването и прилагането на нови ефективни стратегии за мотивация и задържане на служителите, съобразени с новите изисквания на служителите е фундаментален въпрос на организационното управление. Конкуренцията днес не е само между работещите, които търсят работа, а и между организациите, които търсят служители и предлагат разнообразни бонуси и допълнителни привилегии за да привличат висококвалифицирани специалисти. Именно висококвалифицираният човешки капацитет отдава все по-голямо значение на качеството на живота пред материалните стимули, оказващи се на близки нива за всеки сектор. Бизнес мениджърите днес поставят мотивацията на служителите като стратегически приоритет, защото осъзнават, че именно от служителите зависи организацията да е конкурентно способна на пазара, да постига печалба и просперитет или да оцелява при изключително динамичните бизнес процеси и икономически фактори днес.

2. МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

Методологията на изследването комбинира литературен преглед с емпирично проучване. Прегледът на литературата обхваща изследвания върху теориите за организационно поведение и мотивация, практиките за управление на човешките ресурси и влиянието на различните мотивационни фактори върху резултатите на служителите.

Емпиричната част на изследването включва структуриран въпросник, разпространен сред 80 служители от различни сектори, с отворени и затворени въпроси, предназначени да идентифицират най-ценните нематериални мотиватори, както и да оценят ефективността на прилаганите стратегии в управлението на човешките ресурси.

Данните са анализирани с помощта на описателна статистика и тематичен анализ за качествени отговори. Проучването е проведено анонимно, а участниците представляват извадка от разнообразни индустрии, включително културни институции, организации от публичния сектор, информационни технологии, производство. Периодът на събиране на данни обхваща юни – юли 2025 година.

3. РЕЗУЛТАТИ

Получените резултати от анкетата показват, че 82% от респондентите намират нематериалната мотивация за по-важна от паричните бонуси в дългосрочен план. Най-високо оценени фактори са:

- Признание от мениджмънта (74%),
- Възможности за обучение и развитие (66%),
- Гъвкавост на работното време (63%).

Резултатите от проучването показват, че 69% от анкетираният считат материалните стимули – заплата и бонуси – за основни мотиватори, докато 75% подчертават значението на нематериалните фактори като признание, възможности за обучение и позитивна работна среда. 59% от служителите съобщават, че липсата на признание и чувство за принадлежност се отразява негативно на мотивацията им, дори когато материалните стимули присъстват. По-голямата част изразяват предпочитание към балансиран подход, като 83% заявяват, че комбинирането на двата вида мотивация би увеличило тяхната ангажираност и лоялност. Качествените отговори подчертават необходимостта от прозрачна комуникация, редовна обратна връзка и индивидуализирани стратегии за мотивация.

Анализът на резултатите показва, че служителите в сектори, изискващи по-високи компетенции и степен на образование, отдават по-голямо значение на качеството на живот, тоест на нематериалните мотиватори, докато по-ниско квалифицираните служители от традиционните индустрии приоритизират материалните мотиватори. Възможностите за кариерно развитие и повишаване на квалификациите имат фундаментално значение за дългосрочното оставане и кариерно развитие в организацията.

Следователно, за да бъде ефективна политиката за управление на човешките ресурси, трябва да бъде изградена адекватно и гъвкаво спрямо критериите на различните групи служители. HR мениджърите трябва да възприемат холистичния подход, като редовно оценяват нуждите и предпочитанията на служителите и съответно – адаптират стратегиите си за мотивация към тях.

4. ДИСКУСИИ

Повечето съвременни мотивационни теории се основават в известна степен на принципа на хедонизма, според който хората са мотивирани съзнателно да търсят удоволствие и наслада и да избягват страдание и болка. Хедонизмът датира от времето на гръцките философи. Като отделна и самостоятелна теория за човешката мотивация хедонизмът се оказва недостатъчен. Стартовата точка на мотивационния процес започва със съзнателно или несъзнателно идентифициране на незадоволена потребност. Тя предизвиква

ориентирано към удовлетворение на тази потребност поведение и завършва с удовлетворение на потребността (Maslow, 1943).

Мотивирането на хората зависи от широк спектър лични потребности, които не могат да бъдат задоволени само с икономически стимули, като потребностите от уважение и реализация стават най-важни за хората на най-високото ниво на управленската йерархия. Реалните незадоволени потребности са различни за отделните служители. За да бъде ефективен служител, трябва постоянно да задоволява различните си типове потребности и с тези особености трябва да са напълно запознати мениджърите (Herzberg, 1968, 2023).

Въпреки това, не може да се заключи с абсолютна увереност, че по-добрите условия на труд водят до по-голямо удовлетворение и съответно – да се измери количествено този резултат. Удовлетворението като цяло зависи от условията на труд, но се влияе и от други променливи, емоционални фактори като симпатия или антипатия към колегите и/или мениджъра на екипа, харесване на работата и степента, в която тя отговаря на амбициите на конкретния индивид и т.н. Също така, наблюдаваната връзка между удовлетворението и възприетията за условията на труд е изключително индивидуална, като тя може да бъде много по-силна или по-слаба, или несъществуваща при други условия – например промяна на организацията или всеки друг работник. Този анализ е доста сложен именно заради индивидуалността на всеки обект.

Един от най-известните психологически модели на човешките потребности, особено в сферата на бизнеса и организацията, създава Дейвид МакКлиланд. В книгата си „Реализиращото общество“, той описва своята теория за трите потребности. МакКлиланд определя три вида мотивации, три висши потребности, които всички хора споделят, независимо от културните им разлики, пол, възраст, вероизповедание и т.н. Това са потребностите от принадлежност, постижения и власт (McClelland's, 2024).

Тези потребности не се придобиват наследствено, те не са зародени изначално. Те се развиват впоследствие, когато хората започват да се осъзнават и заобикалящата ги среда ги формира. Имено в своето развитие хората формират своите потребности и възможности да ги удовлетворяват. Като абсолютно всеки човек се стреми да задоволи поне една от трите висши потребности – от постижения, принадлежност или власт (Armstrong, Taylor, 2023).

5. ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Мотивацията се основава на решението на всеки човек „Колко усилия да употребя, за да постигна това, което искат от мен?“ (Христов, С., 2025), (Христов, Т. 2022, 2025).

Според Виктор Врум очакванията на индивида са в основата на мотивацията, като те преминават през два етапа:

- През първия етап мотивацията се влияе от очакванията за това какви усилия ще са необходими, за да се постигне определено равнище на изпълнение на задачата.

- През втория етап мотивацията се влияе от увереността на индивида, че изпълнението на задачата, като резултат от положените усилия, определя получаването на очаквания резултат, на очакваното възнаграждение (Vroom, 1964), (Sutton, 2024).

Същевременно, значение има и това колко привлекателно е възнаграждението, както и каква ще е оценката, която ще му дадат другите, включително и дали ще има кой да оцени резултатите от работата.

Сред ресурсите на всяка организация най-важните са служителите и работниците, наричани човешки ресурси и таланти. Познаването и умелото управляване на хората и техните знания, умения, трудови навици, нагласи и личностни качества гарантира пълноценното и ефективно използване на този изключително важен ресурс. Именно от него в голяма степен зависи конкурентоспособността на организацията и нейното развитие в динамично променящата се пазарна среда в днешния глобален свят.

Желаното ниво на конкурентоспособност и качество на предлаганите от организацията продукти и услуги се постига чрез начина, по който се управляват и мотивират хората, които всъщност осъществяват дейностите и постигат поставените от организацията цели.

Нематериалната мотивация е не просто допълнение към финансовите стимули, а основен елемент от устойчивото управление на човешките ресурси. Чрез нея се развива чувство за корпоративна принадлежност, желание за оставане в организацията, стимулира се продължаващото обучение и повишаването на квалификациите на служителите „Развитието е ръст и реализация на способностите и потенциала на личността посредством подходящо образование“ (Владиминова и др., 1998).

Удовлетворението от личностното израстване и признанието на качествата и способностите на индивида от останалите членове на организацията оказват силно влияние върху мотивацията на служителите да надграждат и развиват компетенциите си.

От проведеното проучване може да се заключи, че ефективното управление на човешките ресурси изисква прилагането на балансирана стратегия за тяхното управление, съчетаваща материална и нематериална мотивация. Материалните стимули не губят значението си, но се оказват недостатъчни за задържането на висококвалифицирания персонал в организациите. Нематериалните фактори оказват все по-голямо влияние за поддържането на мотивацията на служителите и следователно – за постигането на целите на организацията. За оптимизиране на мотивацията и задържането на служителите се препоръчва редовна оценка на потребностите на служителите, създаване на позитивна работна атмосфера и продължаващи обучения за повишаване на квалификацията на служителите.

Развитието и кариерата не е проблем само на служителя. Потребностите от осигуряване на висококвалифицирани служители, връзката на кариерата с оценяването и обучението на персонала, търсенето на непрекъснати технологически, организационни, структурни промени, съобразно променящите се фактори, откриването на баланс между личностните и институционалните цели и интереси и развитието на социалната политика на организацията са проблем на мениджмънта и на персонала на всички нива (Василева, 2014, с. 163-164)

От получените в анкетното проучване данни и от резултатите от проведените анализи и натрупани наблюдения могат да се изведат и някои принципни препоръчителни стратегии

6. ПРЕПОРЪКИ

1. Разработване на балансирана политика за мотивация, която интегрира както материални, така и нематериални стимули за задържане, особено на талантите и на перспективните кадри. Към атрактивните условия на труд, освен заплатата, се цени и осигуряването на баланс между работа и личен живот, възможности за развитие, добра работна атмосфера, социални придобивки.

2. Провеждане на редовни анкети сред служителите, за да бъдат идентифицирани мотивационните нужди и предпочитания на служителите и факторите за тяхната ангажираност. Осигуряването на възможности за гъвкавост на работното време, за работа от разстояние и др. може да повиши многократно удовлетвореността, а и ангажираността на служителите.

3. Въвеждане на програми за признание и възнаграждение, които признават както индивидуалните, така и екипните постижения на служителите. Ангажираността и удовлетвореността на служителите се постига чрез изграждане на принадлежност, осигуряване на ясни очаквания, признаване на постигнатите резултати, делегиране на права и власт, насърчаване на обратната връзка и комуникацията.

4. Осигуряване на възможности за професионално развитие, обучение и кариерно развитие на всички групи служители.

5. Насърчаване на позитивна организационна култура, която се отличава с открита комуникация, доверие и подкрепа на всички нива за постигане на по-висока удовлетвореност, позитивна работна среда на уважение и споделени ценности.

6. Адаптиране на стратегиите за мотивация към специфичните нужди на различните групи служители и организационни контексти. Прозрачната комуникация между мениджъри и служители, както и между самите служители е най-добрата превенция срещу трайни недоразумения и конфликти и за постигане на взаимно разбиране. И не на последно място – успешното задържане на служители води до намаляване на разходите за набиране на персонал, до повишаване на производителността, до подобряване на дисциплинатата и принадлежността на служителите и до утвърждаване на името на организацията.

ПРИЗНАНИЕ И БЛАГОДАРНОСТИ

Изразява се благодарност към участниците в проучването и към организациите, които оказаха съдействие при събирането на данни.

ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ

Василева, Р. (2014). Управление и развитие на човешките ресурси в културните организации. София: За буквите – О писменехъ. 346 с.

Владиминова, К., Йорданов, К., & Стефанов, Н. (1998). Управление на човешките ресурси. Организационно развитие. София: УИ „Стопанство“, 1998. 231 с.

Христов, С. (2025) Теория X и Теория Y на Макгрегър. *Нова визия*, 11.07.2025. <<https://www.novavizia.com/teoriya-x-i-teoriya-y-na-makgregyr/>>

Христов, Т. (2025). Мениджмънт. Кратка история. *Нова визия*, 7.02.2025. <<https://www.novavizia.com/kratka-istoriya-na-menidzhmynta/>>

- Христов, Т. (2022). Ръководство за успешно управление на хора. [Електронен ресурс]. (Система за работа). *Zlatnopravila.com*, 2022, 71 с. <<https://www.zlatnopravila.com/product/rykovodstvo-za-uspeshno-upravlenie-na-hora/>>
- Armstrong, M., S. Taylor. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. 16. ed. Kogan Page, 760 p. See also <https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf>
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, January 2023. <<https://pdodds.w3.uvm.edu/files/papers/others/1968/herzberg1968.pdf>>
- McClelland's Human Motivation Theory: Discovering What Drives Members of Your Team (2024). *Mindtools*, 2024. <<https://www.mindtools.com/aznjntj/mcclellands-human-motivation-theory>>
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp. 370-396. <<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>
- Pink, D. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books. 288 p.
- Robbins, S., T. Judge. (2013). *Organizational Behavior*. 15. ed. Pearson Higher Education. 711 p.
- Sutton, J. (2024). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation. Rev. M. Neuhaus. *PositivePsychology.com* B.V., 14 Feb 2024. <<https://positivepsychology.com/expectancy-theory/>>
- Van Fleet, D. (1991) *Behavior in Organizations* Hardcover. Houghton Mifflin College Div. 497 p.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley&Sons. 328 p. <<https://www.scribd.com/document/408299722/WORK-AND-MOTIVATION-Victor-Vroom-pdf>>
- Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R. (1992). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992. 792 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Въпроси в проведената анкетата:

1. Каква е степента на удовлетвореност от работата Ви в Организацията?
2. Доколко сте съгласни със следните твърдения?
3. Какво харесвате най-много в организацията?
4. Какви подобрения бихте предложили на мениджърите на организацията?
5. Каква е степента Ви на удовлетвореност от отдела, в който работите?
6. До колко сте съгласни със следните твърдения?
7. Отбележете три фактора, които най-много влияят на Вашето удовлетворение от работата?
8. До каква степен сте доволни от мениджъра си?
9. Доколко очакванията на Вашия мениджър са реалистични?
10. Доколко сте съгласни със следните твърдения?
11. Колко сте доволни от следните фактори?
12. Има ли други фактори, които влияят на задоволеността Ви в организацията?
13. Кои материални стимули Ви мотивират най-много? (заплата, бонуси, обезщетения и др.)
14. Кои нематериални стимули са важни за Вас? (признание, обучение, кариерно развитие, гъвкаво работно време и др.)?
15. Кое е по-важно за Вас при вземането на решение за нова позиция – нематериални стимули или материални стимули?
16. Ще търсите ли други възможности за работа извън организацията през следващите шест месеца?
17. Каква е позицията Ви в организацията?
18. От колко години работите в организацията?
19. Смятате ли, че настоящата Ви мотивация е достатъчна за високи резултати?
20. Как оценявате баланса между материална и нематериална мотивация във Вашата организация?
21. Какви допълнителни стимули бихте искали да бъдат въведени?
22. Чувствате ли се признати и ценени от ръководството?
23. Имате ли възможности за професионално развитие и обучение?
24. Какво бихте променили в политиката за управление на човешките ресурси на Вашата организация?
25. Оценете атмосферата в екипа Ви.
26. Получавате ли възможност да изразявате идеи и предложения?
27. Ако получите нематериална награда (например: грамота, публично признание), това би ли Ви мотивирало повече?
28. Смятате ли, че настоящият Ви ръководител използва ефективно нематериална мотивация?