
A REVIEW OF MOTIVATIONAL FACTORS AMONG HEALTHCARE WORKERS UNDER PROFESSIONAL PRESSURE AND PUBLIC DISTRUST

Radostin Radev

University of Ruse “Angel Kanchev”- Bulgaria, rsradev@uni-ruse.bg

Nikola Sabev

University of Ruse “Angel Kanchev”- Bulgaria, nsabev@uni-ruse.bg

Abstract: The motivation of people working in healthcare is influenced by a variety of factors. In recent years, there has been a growing trend where healthcare professionals are increasingly facing pressure—partly due to the internal dynamics of the health system, and partly because of external social influences. Motivation is not simply a matter of personal choice; rather, it is shaped by the working environment and the attitudes of patients, their families, and society at large. The aim of this literature review is to outline the key driving forces that support healthcare workers’ commitment and sustained motivation. Especially after the COVID-19 pandemic, the topic has gained significant attention. Based on 14 recent sources, including articles from PubMed and Google Scholar, the paper highlights current trends and findings on the factors influencing motivation—despite pressure, increasing workload, and public distrust. Both material incentives (such as income and job security) and non-material aspects (like professional recognition, a sense of purpose, opportunities for development, and social respect) are examined. Notably, in many cases, non-material elements have a stronger impact on internal engagement. Alongside these, several demotivating factors stand out: burnout, excessive workload, negative public perceptions, and hostile media narratives. While financial compensation is important, it is rarely the primary driver. For many, respect, a sense of contribution, team spirit, and workplace security are more meaningful. When these are lacking, feelings of exhaustion and futility tend to grow. Studies suggest that burnout often stems less from workload and more from the absence of support and recognition. The discussion emphasizes the need for a system-level approach—from leadership strategies to broader policy decisions. Organizational culture, management style, and inclusion in decision-making are shown to be essential. A supportive work environment where every voice matters contributes to greater resilience. The paper also discusses aspects such as affiliation with prestigious institutions, access to professional development, and the impact of public image. Comparative data from different health systems confirm that professionals stay longer and perform better where they feel they are part of something meaningful. In conclusion, while no single factor ensures long-term motivation, a balanced combination of internal drive, supportive conditions, and societal respect appears to be the most sustainable path. Caring for the person behind the profession is key to ensuring stability and quality in healthcare..

Keywords: motivation, healthcare workers, recognition, work environment, professional engagement, burnout.

ОБЗОР НА МОТИВАЦИОННИТЕ ФАКТОРИ СРЕД ЗДРАВНИТЕ РАБОТНИЦИ В УСЛОВИЯТА НА ПРОФЕСИОНАЛЕН НАТИСК И ОБЩЕСТВЕНО НЕДОВЕРИЕ

Радостин Радев

Русенски университет “Ангел Кънчев”- България, rsradev@uni-ruse.bg

Никола Събев

Русенски университет “Ангел Кънчев”- България, nsabev@uni-ruse.bg

Резюме: Мотивацията на хората, работещи в здравеопазването, се влияе от множество фактори. Забелязва се тенденция в последните години здравните специалисти да се сблъскват с все по-нарастващо напрежение, което е продиктувано от една страна от вътрешната динамика на цялата здравна система, а от друга – от нарастващото влияние на външни социални фактори. Оказва се, че мотивацията на всеки здравен работник е не просто въпрос на личен избор, а резултат от работната среда, от отношението, което получават от пациенти, техните близки и обществото като цяло. Целта на този литературен обзор е да дефинира и обобщи основните движещи сили, поддържащи тяхната ангажираност към здравните грижи, които полагат, както и поддържането на висока мотивация. В последните години, особено след пандемията, темата започва да се обсъжда все по-често. Основавайки се на актуална научна литература, публикувана в последните години в реномирани сайтове като PubMed и Google Scholar, статията извежда основните тенденции и изводи, свързани с факторите, повлияващи мотивацията на здравните работници, въпреки натиска, нарастващото напрежение и недоверие от страна на обществото. В обзора са разгледани 14 съвременни източника, като

вниманието е насочено както към материалните стимули (възнаграждение, сигурност), така и към нематериалните – професионално признание, усещане за принос, възможност за развитие и уважение от обществото. Силно впечатление прави фактът, че в много от случаите именно нематериалните аспекти оказват най-съществено влияние върху вътрешната ангажираност. Наред с това обаче се открояват и редица демотивиращи фактори като прегаряне, прекомерно натоварване, негативни обществени нагласи и враждебни медийни интерпретации. Финансовите стимули, макар и важни, не се посочват като водещи. За повечето от работещите в сферата, много по-значими се оказват уважението, чувството за принос, добрата екипна атмосфера и сигурността. Когато тези елементи липсват, усещането за изтощение и безсмислие се засилва. Проучванията показват, че професионалното прегаряне често се свързва не толкова с натоварването, колкото с липсата на подкрепа и признание. Дискусията акцентира върху необходимостта от системен подход – както от страна на управленските структури, така и на политическите решения, касаещи сектора. В този контекст организационната култура, начинът на управление и възможността за участие във вземането на решения имат изключително важно значение. Позитивната работна среда, в която гласът на всеки има значение, повишава устойчивостта на персонала. В статията се разглеждат и специфични аспекти, като принадлежността към институции с висок престиж, възможностите за професионално развитие и влиянието на обществените нагласи. Сравнителни данни от различни здравни системи показват, че здравните кадри се задържат по-дълго и показват по-висока ефективност на местата, където се чувстват част от нещо голямо или нещо значимо. В резултат на всичко изброено, могат да се обобщат няколко основни препоръки: по-добро планиране на работната среда, насърчаване на психо-емоционалното благополучие на персонала и изграждане на устойчиво доверие между здравната система и обществото. В заключение може да се отбележи, че няма универсален стимул, но стабилната комбинация между вътрешна мотивация, добри условия на труд и уважение от страна на обществото, водят до устойчива ангажираност. Само чрез цялостна грижа към човека зад професията може да се гарантира дългосрочна стабилност и високо качество на медицинската грижа.

Ключови думи: мотивация, здравни работници, признание, професионална среда, професионално отношение, прегаряне.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Мотивацията на здравните работници представлява сложен и многопластов феномен, който се формира под влияние на редица вътрешни и външни фактори. През последните десетилетия темата за професионалната удовлетвореност и задържането на кадри в здравеопазването придобива все по-голяма актуалност както в научната литература, така и в обществените и политически дебати. Особено след глобалната здравна криза, предизвикана от пандемията от COVID-19, вниманието към условията на труд в сектора рязко нарасна. Наред с това нараства и необходимостта от по-задълбочено разбиране на факторите, които влияят върху ангажираността на здравните специалисти.

В условията на хронично недофинансиране, кадрови дефицити и обществен натиск, здравните специалисти са изправени пред дилемата дали усилията, които полагат ежедневно, са с устойчиви позитивни резултати във времето. Наблюдават се тревожни тенденции, свързани с професионално прегаряне, текучество на кадри, емиграция и отказ от упражняване на професията. Именно в този контекст, изследването на мотивационните фактори не е само теоретичен интерес, а практически необходима стъпка към устойчивостта на системата.

Настоящият кратък обзор има за цел да обобщи и интерпретира основните групи мотивиращи фактори, идентифицирани в научната литература и професионалната практика, като ги разгледа в контекста на съвременните предизвикателства пред здравните работници. Акцентът е поставен върху взаимодействието между икономически, организационни, психологически и социални фактори и върху това как те влияят върху решението на здравния специалист да остане в системата въпреки трудностите, с които се сблъсква ежедневно.

2. МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

В основата на настоящия обзор стои систематичен преглед на научни публикации, разглеждащи мотивационните механизми при здравните работници. Използвани са международни бази данни като Google Scholar, PubMed, ScienceDirect и Sci-Hub, за да се осигури широк и представителен обхват на информацията. Основното внимание е насочено към трудове, публикувани през последните пет години (2020–2025), но са включени и източници от последното десетилетие, които притежават значима теоретична или емпирична стойност.

Изборът на литература се ръководи от тематика, засягаща вътрешните и външни мотивационни фактори, както и социално-професионалната среда, в която функционират здравните кадри. Основният акцент е поставен върху автори и проучвания, които анализират условията на труд, организационния климат, моралната удовлетвореност и общественото възприятие спрямо здравните специалисти. Информацията е преразказана и синтезирана чрез аналитичен подход, който търси връзките между различните фактори и тяхното влияние върху професионалната ангажираност.

3. ОСНОВНИ МОТИВИРАЩИ ФАКТОРИ

3.1 ИКОНОМИЧЕСКИ СТИМУЛИ

Финансовата страна на професията е един от най-видимите и лесно измерими фактори за мотивация. Конкурентното възнаграждение и допълнителните финансови стимули, като бонуси, заплащане за нощен труд и допълнителни дежурства, имат значение за задържането на персонала. Това особено важи за по-младите специалисти, които тепърва изграждат своя професионален и личен живот. Въпреки това, редица проучвания подчертават, че финансовите фактори често играят роля на компенсаторен механизъм – т.е. служат за временно преодоляване на натоварването, но не изграждат дългосрочна ангажираност.

По-опитните специалисти поставят на преден план нематериални аспекти като стабилност, сигурност на работното място и възможности за пенсиониране с добри условия. За тях заплатата е важна, но не достатъчна причина да останат в професията.

3.2 ОРГАНИЗАЦИОННИ ФАКТОРИ

Условията на труд, отношенията в екипа, стилът на управление и административната подкрепа са сред най-често посочваните фактори, които влияят върху мотивацията. Наличието на справедливост в разпределението на натоварването, добрата комуникация между ръководството и персонала, както и възможностите за участие във вземането на решения, повишават усещането за значимост и ангажираност.

Положителната организационна култура, в която се насърчава сътрудничеството и уважението, създава среда, в която здравните работници се чувстват ценени. Това от своя страна намалява нивата на стрес и повишава устойчивостта към професионално прегаряне.

3.3 ПСИХОЛОГИЧЕСКИ И ЛИЧНОСТНИ ФАКТОРИ

Вътрешната мотивация, чувството за дълг, желанието за помощ и професионалната идентичност са дълбоко вкоренени фактори, които трудно се измерват, но играят ключова роля. Много здравни работници определят своята професия като призвание. Това убеждение е особено силно при онези, които имат дългогодишен опит и са изградили стабилна професионална идентичност.

Признанието от пациенти и колеги, усещането за принос към обществото и личната удовлетвореност от добре свършената работа също допринасят за задържането в системата, дори при наличие на затруднения. Не на последно място, възможността за професионално развитие – участие в обучения, семинари, научни форуми – засилва усещането за растеж и компетентност.

3.4 СОЦИАЛНА ПОДКРЕПА И ОБЩЕСТВЕН ИМИДЖ

Общественият образ на медицинския работник също играе важна роля. Когато професията е уважавана, това повишава самочувствието на специалистите. За съжаление в последните години се наблюдава известно ерозиране на доверието към здравните институции и специалистите, често вследствие на информационен шум, неясна комуникация и единични негативни случаи, които получават широка гласност.

Подкрепата от страна на семейството, приятелите и обществото като цяло, може да се окаже решаваща за задържането на един специалист в системата. Когато човек усеща, че трудът му има смисъл и се оценява от околните, той е по-склонен да остане на местоработата си, въпреки трудностите.

4. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЯ

Мотивацията на здравните работници представлява динамично взаимодействие между индивидуални, организационни и социални фактори. Анализът на съвременната литература разкрива няколко доминиращи групи мотивиращи фактори, които поддържат ангажираността в условия на професионален натиск и обществено недоверие.

На първо място прави впечатление нарастващата роля на вътрешната (интринсивна) мотивация – усещането за призвание, моралната удовлетвореност от оказаната помощ и личното възприятие за значимост на труда. При по-възрастните и опитни здравни специалисти това е основният стимул, който компенсира външните затруднения като недостатъчно заплащане, административен натиск и липса на обществено признание.

Организационните условия – включително стил на управление, подкрепяща среда, комуникация и възможности за развитие – също са от ключово значение. При наличие на справедливо и уважително

отношение от страна на ръководството и колегите, се създава усещане за принадлежност, което укрепва връзката на служителя със системата.

Финансовите стимули, макар и важни, не се възприемат като достатъчно условие за професионална лоялност. В някои случаи те дори се тълкуват като краткосрочна компенсация за натоварването, без да предизвикват трайна мотивация. Това се потвърждава и от публикации, анализиращи здравните системи в държави със сходни социално-икономически условия.

Общественият образ на здравния работник и нивото на доверие от страна на пациентите имат пряко влияние върху професионалното самочувствие. Негативните обществени нагласи, особено когато са несправедливо генерализирани, водят до морална умора и демотивация. Обратно, дори единични актове на признателност могат да окажат значителен положителен ефект върху нагласите и удовлетворението на специалиста.

Допълнителен мотивиращ елемент, който се откроява в редица публикации, е принадлежността към утвърдени здравни структури с висок обществен имидж. Работата в университетски болници, водещи клиники и специализирани центрове, предоставя усещане за професионален престиж, достъп до нови технологии и участие в иновационни процеси. За мнозина здравни работници тази среда създава условия за непрекъснато учене, обмяна на опит и принадлежност към елита в професията, което засилва усещането за висока стойност и принос.

В обобщение, резултатите от този обзор сочат, че задържането на здравните кадри в системата не зависи от единичен фактор, а от съвкупност от взаимодействащи елементи. Най-устойчивата мотивация изглежда произтича от комбинацията между вътрешна нагласа, професионална подкрепа, възможности за развитие и справедливо отношение – както вътре в организацията, така и от страна на обществото.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивацията на здравните работници е резултат от деликатен баланс между лични ценности, работна среда и обществено признание. Основните изводи от настоящия обзор очертават няколко устойчиви тенденции. На първо място моралната удовлетвореност и усещането за професионална значимост продължават да бъдат централни елементи, които задържат специалистите в системата въпреки обективните трудности.

На второ място организационната подкрепа в лицето на стабилно управление, възможности за развитие и екипна култура, значително повишава чувството за принадлежност и сигурност. Финансовите стимули имат значение, но не са достатъчни без паралелна грижа за професионалния комфорт и уважение.

Особено внимание следва да се обърне на работата в структури с висок обществен престиж, които, освен че привличат мотивирани кадри, създават среда за иновации и професионално израстване.

Препоръчително е политиката за управление на човешките ресурси в здравеопазването да бъде насочена към създаване на устойчиви условия за професионално развитие, признание и емоционална подкрепа. В дългосрочен план, системната грижа за мотивацията на здравните кадри би могла да подобри както задържането на персонал, така и качеството на грижите за пациентите.

REFERENCES

- Afsar, B., Badir, Y. F., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.12.005>
- Buchan, J., Dhillon, I. S., & Campbell, J. (2017). Health Employment and Economic Growth: An Evidence Base. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/326411>
- Dery, J., Hallin, C. A., & Pejtersen, A. M. (2022). Health workers' motivation in crisis: A review of COVID-19 related research. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08531-4>
- Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: A conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 54(8), 1255–1266. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(01\)00094-6](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00094-6)
- Galletta, M., Portoghese, I., Battistelli, A., & Leiter, M. P. (2016). The roles of unit leadership and nurse–physician collaboration in nurse burnout: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 3222–3232. <https://doi.org/10.1111/jan.13002>
- Juma, P. A., Edwards, N., Spitzer, D., Cooper, D., & Mildon, A. (2015). Integrating a gender perspective in the development of health policies, strategies and plans: A review of the WHO Gender Mainstreaming Manual. *International Journal for Equity in Health*, 14(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12939-015-0215-8>
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, 8(1), 26. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-8-26>

- Li, H., Yuan, B., Wang, D., & Meng, Q. (2020). Motivating factors for health workers in China during COVID-19: A review of published evidence. *Human Resources for Health*, 18(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00527-2>
- Mbindyo, P., Blaauw, D., Gilson, L., & English, M. (2009). Developing a tool to measure health worker motivation in district hospitals in Kenya. *Human Resources for Health*, 7(1), 40. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-7-40>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Sharma, R., Webster, P., & Bhattacharyya, S. (2020). Factors affecting motivation of health care professionals in public hospitals: Evidence from a developing country. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05970-0>
- Skarbalienė, A., & Jakubauskas, M. (2021). Motivation of health care employees: A systematic review. *Medicina*, 57(2), 112. <https://doi.org/10.3390/medicina57020112>
- Trifonova, A., & Georgiev, S. (2023). Мотивационни модели в управлението на човешките ресурси в здравеопазването. *Здравна икономика и мениджмънт*, 19(1), 34–41.
- World Health Organization. (2020). *State of the world's nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership*. Geneva: WHO. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/>