

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON WORK MOTIVATION

Stefka Vasileva

University of National and World Economy - Sofia, Bulgaria, stefka_vasileva@unwe.bg

Abstract: In the contemporary digital era, artificial intelligence is establishing itself as a key factor that transforms the way people work, organizational processes, and approaches to employee motivation. The present article explores the complex influence of artificial intelligence on work motivation, examining both the potential benefits and the risks associated with the implementation of intelligent systems. The adoption of artificial intelligence offers opportunities for optimizing routine tasks, increasing efficiency, and encouraging creativity, which leads to greater employee satisfaction and engagement. By automating repetitive operations and providing personalized training, artificial intelligence stimulates professional development and strengthens the sense of competence and autonomy. AI-based systems provide transparency, timely feedback, and analytical support in decision-making, which supports self-regulation and better planning of individual and team goals. Despite these positive aspects, artificial intelligence can also give rise to several challenges for employee motivation. Task automation is sometimes perceived as a threat to job security, which increases stress and anxiety. Excessive monitoring and control through intelligent systems can limit the sense of autonomy, while complex algorithms and requirements for new digital skills increase cognitive load and generate emotional stress. Furthermore, reduced social interactions in digitized processes can weaken the sense of belonging and team connectedness, which also negatively affects motivation. The proper use of artificial intelligence requires a strategic approach, in which technological solutions are integrated with attention to human needs and the psychological well-being of employees. The focus should be on clearly communicating the benefits of using artificial intelligence, actively involving staff in the implementation process, providing training and opportunities for skill development, as well as regular feedback and recognition of efforts. These measures increase engagement, reduce uncertainty, and facilitate adaptation to new technologies, maximizing the positive impact of artificial intelligence on motivation. Artificial intelligence is not only a tool for optimization and automation, but also a potential catalyst for personal and professional development when applied in a way that balances technological advancement with human needs. Achieving high motivation and productivity in the digital work environment requires the integration of artificial intelligence with principles of transparency, flexibility, participation, and support. In this way, employees are motivated and capable of handling the challenges of contemporary digital transformation.

Keywords: motivation, artificial intelligence, digitalization, work environment.

ВЛИЯНИЕ НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯТА ЗА РАБОТА

Стефка Василева

Университет за национално и световно стопанство – София, България, stefka_vasileva@unwe.bg

Резюме: В съвременната дигитална ера изкуственият интелект се утвърждава като ключов фактор, който трансформира начина на работа, организационните процеси и подходите към мотивацията на служителите. Настоящата статия изследва комплексното влияние на изкуствения интелект върху мотивацията за работа, като разглежда както потенциалните ползи, така и рисковете, свързани с внедряването на интелигентни системи. Внедряването на изкуствен интелект предлага възможности за оптимизация на рутинни задачи, повишаване на ефективността и насърчаване на креативността, което води до повишено удовлетворение и ангажираност на персонала. Чрез автоматизация на повтарящи се операции и предоставяне на персонализирани обучения, изкуствения интелект стимулира професионалното развитие и укрепва усещането за компетентност и автономия. Системите, базирани на изкуствен интелект, осигуряват прозрачност, своевременна обратна връзка и аналитична подкрепа при вземане на решения, което подпомага саморегулацията и по-добро планиране на индивидуалните и екипните цели. Въпреки тези позитивни аспекти, изкуствения интелект може да доведе и до редица предизвикателства за мотивацията на служителите. Автоматизацията на задачи понякога се възприема като заплаха за сигурността на работното място, което повишава стреса и тревожността. Прекомерното наблюдение и контрол чрез интелигентни системи могат да ограничат усещането за автономия, а сложните алгоритми и изискванията за нови дигитални умения повишават когнитивното натоварване и поражда емоционален стрес. Освен това намалените социални взаимодействия в дигитализираните процеси могат да отслабят чувството за принадлежност и екипна свързаност, което също влияе негативно върху мотивацията. Правилното

използване на изкуствен интелект изисква стратегически подход, при който технологичните решения се интегрират с внимание към човешките нужди и психологическото благополучие на служителите. Акцентът е върху ясното комуникиране на ползите от използването на изкуствен интелект, активно включване на персонала в процеса на внедряване, предоставяне на обучения и възможности за усъвършенстване на уменията, както и редовна обратна връзка и признание на усилията. Тези мерки повишават ангажираността, намаляват несигурността и улесняват адаптацията към новите технологии, като максимизират положителното въздействие на изкуствения интелект върху мотивацията. Изкуственият интелект не е само инструмент за оптимизация и автоматизация, а потенциален катализатор за личностно и професионално развитие, когато се прилага по начин, който балансира технологичния напредък с човешките нужди. За постигането на висока мотивация и продуктивност в дигиталната работна среда е необходима интеграция на изкуствен интелект с принципи на прозрачност, гъвкавост, участие и подкрепа. По този начин служителите са мотивирани и способни да се справят с предизвикателствата на съвременната дигитална трансформация.

Ключови думи: мотивация, изкуствен интелект, дигитализация, работна среда.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

В последните години изкуственият интелект се превърна в ключов фактор за трансформацията на работната среда, начина, по който се изпълняват задачи и се вземат решения. Значителен е броят на изследванията, свързани с влиянието на технологичните иновации върху ефективността и продуктивността, но тяхното въздействие върху човешката мотивация все още не е добре проучено. Мотивацията за работа е многопластов феномен, който включва вътрешни стремежи към развитие и удовлетворение, както и външни стимули, като възнаграждение и признание. Интеграцията на изкуствен интелект, в ежедневните трудови практики, носи потенциал както за повишаване на удовлетворението, така и за създаване на тревожност и намаляване на вътрешната мотивация, свързана с неясното бъдеще. Настоящата статия има за цел да анализира тази динамика, като се представят начините, по които изкуствения интелект влияе върху мотивацията на служителите. Предложени са практически насоки за работодатели, ръководители на екипи и специалисти по човешки ресурси, които да позволят внедряването на изкуствен интелект по начин, който повишава мотивацията, намалява стреса и засилва ангажираността на служителите.

2. МОТИВАЦИЯ В КОНТЕКСТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯ И ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ

Мотивацията традиционно се разглежда като вътрешен и външен механизъм, който насочва човешкото поведение към определени цели. В условията на ускорена дигитализация и навлизане на изкуствения интелект в почти всички сфери на живота, класическите модели на мотивация се трансформират, като се създават нови стимули и предизвикателства. Автоматизацията, алгоритмичното вземане на решения и дигиталните платформи променят не само начина на работа, но и начина, по който хората възприемат личния си принос към екипа, от който са част и организацията като цяло.

В условията на всеобхватна дигитализация хората и организациите навлизат в нова парадигма на работа. Дигитализацията обхваща широк спектър от процеси – от внедряване на информационни системи и автоматизация на рутинни дейности до използване на изкуствен интелект в управлението на човешките ресурси. Тези промени създават специфичен психологически контекст, в който традиционните мотиватори като заплата и социални придобивки са допълнени от нови фактори като дигитална автономия, компетентност в използване на технологии и възможности за онлайн колаборация.

В дигитализирана среда мотивацията се трансформира поради промените очаквания и взаимодействия между човека и технологията. Първо, дигиталните инструменти често дават възможност за по-голяма автономия при изпълнение на задачи, което стимулира вътрешна мотивация и чувство за личен контрол. Второ, дигитализацията променя формата на обратната връзка – тя често е незабавна, измерима и непрекъсната, което усилва проследяването на напредъка и създава условия за регулация на мотивационния процес. Трето, дигиталните умения сами по себе си се превръщат в мотиватор – хората, които успешно се адаптират към дигитални промени, усещат по-голяма увереност и кариерно развитие.

В този контекст мотивацията не е статично състояние, а динамичен процес, който зависи от интеграцията между човешките нужди, организационните условия и технологичните възможности. Успешното управление на мотивация в дигитална среда изисква от мениджъри и професионалисти по човешки ресурси да създават цифрово приобщаваща култура, която съчетава технологично развитие с внимание към индивидуалните потребности на служителите, като гъвкавост, възможности за обучение, автономия и усещане за принадлежност към общност.

Все повече професионални роли включват елементи на автоматизация, интелигентни системи за подпомагане на решенията и анализ на големи данни, което повдига въпроса как тези промени пряко се

отразяват върху мотивацията на служителите (McAfee & Brynjolfsson, 2017). Мотивацията за работа е ключов предиктор на производителността, удовлетворението и задържането на кадрите. Разбирането на това как изкуствения интелект влияе на мотивацията е от критично значение за управлението на човешкия капитал в дигиталната ера (Jarrahi, 2018).

Според Deci и Ryan (2000) нивото на мотивация зависи от степента, в която средата удовлетворява три базисни психологически потребности: автономия, компетентност и социална свързаност. Дигиталните технологии могат да подкрепят тези потребности, когато предоставят свобода при изпълнение на задачите, ясна обратна връзка и възможности за сътрудничество. Според Hein et al. (2024) обратната връзка, водена от изкуствен интелект, понякога се възприема като по-малко точна и мотивираща в сравнение с човешката обратна връзка. Въпреки това, изкуственият интелект в управлението на производителността предоставя предимства като безпристрастни оценки и персонализирани планове за развитие (Nyathani, 2023).

Когато дигиталните системи се възприемат като подкрепящи, а не контролиращи, те повишават вътрешната мотивация и ангажираността на служителите (Gagne' & Deci, 2005). Обратно, прекомерният дигитален мониторинг може да доведе до намалена автономия и демотивация.

Мотивацията в условията на дигитализация е тясно свързана с приемането и използването на технологии. Възприетата полезност и лекота на използване са ключови фактори за нагласите към дигиталните системи (Davis & Davis, 1989). Мотивацията не е изолирана от технологичния дизайн. Когато дигиталните инструменти подпомагат ефективността, те засилват както външната, така и вътрешната мотивация за работа.

Нивото на мотивация зависи в голяма степен от начина, по който организациите интегрират изкуствения интелект – дали като инструмент за оптимизация и подкрепа на човека или като механизъм за контрол. Въвеждането и използването на изкуствен интелект в работата се превръща във все по-голяма необходимост и оптимизационна стъпка (когато е част от добре планирана дигитална трансформация) за редица организации. Важно е обаче човека да се поставя в центъра на технолоичните нововъведения, за да се запази или повиши нивото на мотивация за работа.

3. ПОЛОЖИТЕЛНИ ЕФЕКТИ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ОТ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ

Внедряването на изкуствен интелект в съвременните организации оказва значително влияние върху начина, по който служителите изпълняват своите професионални задачи. Освен оптимизацията на процесите и увеличаването на ефективността, изкуствения интелект оказва и положително въздействие върху мотивацията на персонала, като насърчава професионалното развитие, удовлетворението от работата и ангажираността към постигане на организационните цели. В настоящата статия са изложени част от най-значимите положителни ефекти върху мотивацията от внедряването и използването на изкуствен интелект.

Намаляване на натоварването.

Системите, базирани на изкуствен интелект, често автоматизират рутинни операции, което освобождава време за творчески и стратегически задачи. Това увеличава усещането за автономия и професионална удовлетвореност, тъй като служителите се фокусират върху по-стойностни аспекти на работата (Zhang et al., 2025).

Възможности за развитие и обучение.

Изкуственият интелект предоставя възможности за персонализирано развитие и обучение. Чрез анализ на индивидуалните умения и постижения, интелигентните системи могат да предлагат целеви обучения и програми за професионално усъвършенстване. Това насърчава растежа на служителите, повишава тяхното чувство за признание и стимулира стремежа към по-високи постижения.

Насърчаване на иновациите.

Използването на изкуствен интелект е свързано с повишена иновационна активност, което води до повишаване на мотивацията при иновативно ориентирани служители (Raisch & Krakowski, 2020). Когато служителите използват изкуствен интелект са мотивирани да предлагат нови идеи, като разчитат на технологичната подкрепа за оптимизация на процесите. Това повишава усещането за значимост на индивидуалния принос и засилва ангажираността към целите на организацията.

Прозрачност и обратна връзка.

Чрез системите за мониторинг и анализ на резултатите, служителите получават своевременно и конкретна информация за своите постижения. Това улеснява поставянето на измерими цели и стимулира мотивацията чрез ясно изразени показатели за успех.

Подкрепа при вземане на решения.

Интелигентните системи за вземане на решения могат да намалят несигурността в сложни процеси, което увеличава чувството за компетентност и подкрепа у служителите (Jarrahi, 2018).

Проактивно управление на трудовото представяне.

Анализите, правени от изкуствен интелект, позволяват на специалистите по човешки ресурси да наблюдават представянето на служителите в реално време, да идентифицират потенциални проблеми и да се намесват проактивно. Използването на прогнозни модели може да предвиди тенденциите в трудовото представяне, като се предоставя навременна обратна връзка за извършената работа и се прилагат действия в подкрепа на професионалното израстване (Бирджан, 2024). Обективната и справедлива оценка на трудовото представяне, както и възможностите за развитие и надграждане на уменията, повишава мотивацията на служителите, засилва доверието им към организацията и стимулира трудово поведение, което води до желани и очаквани резултати на работното място.

Правилното използване на изкуствен интелект в организационната среда създава многопосочни положителни ефекти върху мотивацията на служителите, като повишава тяхната ангажираност, удовлетвореност и продуктивност, което води до устойчиви ползи както за служителите, така и за организацията като цяло.

4. НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ОТ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ

Въпреки безспорните ползи, интеграцията на изкуствен интелект в работните процеси може да има и негативно въздействие върху мотивацията на служителите. Тези ефекти често се проявяват под формата на тревожност, усещане за несигурност, намаляване на автономността и нарушаване на социалната динамика в организацията.

Страх от загуба на работното място.

Когато служителите възприемат изкуствения интелект като потенциална заплаха за тяхната позиция, това може да доведе до повишено напрежение, стрес и понижено чувство за сигурност. Този психологически дискомфорт често намалява вътрешната мотивация и интереса към изпълнението на задачи.

Прекомерна автоматизация.

Когато системите, базирани на изкуствен интелект, диктуват процесите и решенията или ограничават творческата намеса на служителите, това може да създаде чувство за отчуждение и пасивност. Липсата на възможност за собствена инициатива и креативност води до спад на ангажираността и удовлетворението от работата.

Когнитивна и емоционална натовареност.

Въпреки, че изкуственият интелект автоматизира определени задачи, взаимодействието със сложни алгоритми и анализи може да изисква висока степен на концентрация и разбиране на нови технологии. За някои служители това се превръща в стресиращ фактор, който намалява мотивацията и увеличава умората.

Намаляване на социалната свързаност.

Автоматизацията на задачи и редуцирането на човешките взаимодействия може да доведе до усещане за изолация (Jin et al., 2024). Това намалява екипната ангажираност и чувството за принадлежност към организацията, което е критично важно за мотивацията.

Осъзнаването и правилното управление на негативните ефекти, които може да има изкуствения интелект, е ключово за минимизиране на нежелани последствия и създаване на среда, в която технологиите подкрепят, а не намаляват мотивацията на персонала.

5. ПРЕПОРЪКИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА ПРИ ВНЕДРЯВАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ

Успешното внедряване на изкуствен интелект в организационните процеси зависи не само от технологичните решения, но и от мотивацията на служителите, които взаимодействат с новите системи. Липсата на ангажираност, несигурността или притесненията относно ролята на изкуствения интелект могат да възпрепятстват ефективното използване на технологията и постигането на желаните резултати. Затова е от съществено значение да се разработят стратегии и практически препоръки, които да подпомогнат мотивацията на персонала и да улеснят адаптацията към използването на новите инструменти. По-долу са представени основни препоръки за повишаване на мотивацията при внедряване и използване на изкуствен интелект, които могат да бъдат от полза за работодатели, ръководители на екипи и специалисти по човешки ресурси.

- Представяне на служителите на целите и ползите от използването на изкуствен интелект – оптимизация на процесите, спестяване на време, намаляване на допуснатите грешки.

- Демонстрация на реални примери и успешно оптимизирани процеси в други организации, използващи изкуствен интелект.
- Внедряване на изкуственият интелект стъпка по стъпка, което ще подпомогне адаптацията и приемането на новите технологии.
- Включване на служителите в процеса на внедряване и тестване на изкуствен интелект. Това създава чувство за контрол и ангажираност, което повишава мотивацията.
- Редовно организиране на срещи и насърчаване на служителите активно да споделят притеснения и проблеми при използването на изкуствения интелект.
- Регулярни срещи със служителите за обсъждане на ползите и визуализиране на спестеното време и усилия.
- Провеждане на разговори със служителите с цел те да разберат, че изкуствения интелект е инструмент за подпомагане, а не заменя човека, като това ще намали несигурността и тревожността.
- Включване на служителите в обучения и демонстрации за работа с новите технологии.
- Включване на служителите в обучения за усъвършенстване на умения, които изкуствения интелект не може да замени (поведенчески и социални умения).
- Признание на приносите и даване на регулярна обратна връзка за усилията и резултатите на служителите по време на внедряване на изкуствения интелект.
- Ангажиране на служителите с повече проекти, които изискват креативност, решаване на проблеми и взаимодействие с колеги. По този начин ще се повиши тяхната вътрешна мотивация и служителите ще виждат реалният им принос в работата.
- Създаване на вътрешна платформа за споделяне на опит и идеи, свързани с използването на изкуствен интелект.

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интеграцията на изкуствен интелект в работната среда има многопосочно въздействие върху мотивацията на служителите. Положителните ефекти включват намаляване на натоварването чрез автоматизация на рутинни задачи, повишаване на професионалната удовлетвореност, създаване на възможности за персонализирано обучение и развитие, както и стимулиране на иновационното мислене и творческата активност. Системите, базирани на изкуствен интелект, предоставят прозрачност и своевременна обратна връзка, което укрепва усещането за компетентност и автономия, а това е от ключово значение за вътрешната мотивация. Освен това технологиите могат да подпомагат проактивното управление на трудовото представяне и да улесняват ефективната комуникация и координация в екипите, като по този начин повишават както индивидуалната, така и организационната ефективност.

От друга страна, негативните ефекти не могат да бъдат пренебрегнати. Несигурността, свързана с възможна загуба на работно място, прекомерната автоматизация, когнитивната и емоционална натовареност, както и намалената социална свързаност, могат да доведат до понижаване на мотивацията и стрес. Тези фактори подчертават необходимостта от внимателно планиране и стратегическо управление на внедряването на изкуствен интелект, като се поставят в центъра човешките потребности и психологическото благополучие на служителите.

Успешната дигитална трансформация не се свежда единствено до технологични решения, а зависи от балансираното взаимодействие между човек и машина. Ясното комуникиране на ползите от използването на изкуствен интелект, активно включване на персонала в процесите на внедряване, предоставяне на обучение, подкрепа при адаптация и признание на индивидуалния принос са стратегически подходи, които максимизират положителното въздействие върху мотивацията.

Изкуственият интелект представлява не просто инструмент за оптимизация и автоматизация, а потенциален катализатор за личностно и професионално развитие, ако се използва по начин, който съчетава технологичен напредък с внимание към човешките нужди. Успешното управление на мотивацията в дигиталната ера изисква интеграция на новите технологии с принципи на гъвкавост, прозрачност, участие и подкрепа, като това ще позволи изграждането на мотивирани, продуктивни и адаптивни служители в съвременната работна среда.

ЛИТЕРАТУРА

- Davis, F. D., & Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11(4), 227-268.

- Gagne', M., & Deci, D. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331 – 362.
- Hein, I., Cecil, J., & Lerner, E. (2024). Acceptance and motivational effect of AI-driven feedback in the workplace: an experimental study with direct replication. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586.
- Jin, G., Jiang, J., & Liao, H. (2024). The work affective well-being under the impact of AI. *Scientific Reports*, 14, Article 25483.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
- Nyathani, R. (2023). AI-in-performance-management-redefining-performance-appraisals-in-the-digital-age. *Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing*, 2(4), 1–5.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2020). Artificial Intelligence and Management: The Automation-Augmentation Paradox. *Academy of Management Review*, 1-48.
- Zhang, Q., Liao, G., Ran, X., & Wang, F. (2025). The Impact of AI Usage on Innovation Behavior at Work: The Moderating Role of Openness and Job Complexity. *Behavioral Sciences*, 15(4), 1-22.
- Бирджан, Ч. (2024). Въздействието на изкуствения интелект върху практиките в областта на човешките ресурси. <https://hrmanager.bg/vyzdeistviето-na-izkustveniya-intelekt-vyrhu-praktikite-v-oblastta-na-choveshkite-resursi/>.