



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“

БЛАГОЕВГРАД

ПРАВНО – ИСТОРИЧЕСКИ ФАКУЛТЕТ

Катедра „Национална сигурност и публична администрация“



**Моника Георгиева Ичева**

## **АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд на тема:

**„ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ И МОТИВАЦИЯ НА  
СЛУЖИТЕЛИТЕ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ“**

за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“

по *„Организация и управление извън сферата на материалното производство*

*/мениджмънт на публичната сфера/“*

в професионално направление 3.7. „Администрация и управление“

**Научен ръководител: Валентин Пенчев Василев**

БЛАГОЕВГРАД

2024

*Моника Ичева*  
*Автореферат на Дисертационен труд „Организационно развитие и мотивация на служителите в публичната администрация“*

Дисертационният труд се състои от увод, три глави, заключение, библиография, приложения и списък на използваните съкращения. Общият обем на дисертацията е 193 страници. Библиографската справка на използваните източници е в размер на 10 страници, приложенията – 12 броя. В дисертационния труд има 222 бележки под черта, като всяко позоваване е според възприетите изисквания. Броят на схемите е 9, на графиките – 10, а фигурата е 1 на брой.

Структурата на дисертационния труд отразява многоаспектността на понятията „мотивация“ и „организационно развитие“ в публичната администрация и предполага достатъчно разнообразен анализ на същността, характеристиката, елементите и проблемите, свързани с изследвания проблем.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за публична защита от Катедра „Национална сигурност и публична администрация“ на Правно-историческия факултет към ЮЗУ „Неофит Рилски“ на 19.06.2024 г.

## **I. Обща характеристика на дисертационния труд**

### **1. Актуалност на темата**

Може да се каже, че има сравнително малко задълбочени изследвания и анализи в областта на доброто управление в Република България. Тази тенденция обаче започва постепенно да се променя.

Изводът, който може да се направи е, че макар и плахо държавната администрация все повече започва да обръща внимание на нуждите на гражданите, да задоволява потребностите на служителите си и да използва всички възможни ресурси за тяхното развитие. Тази тенденция показва, че съвременната администрация е осъзнала необходимостта да бъде една „учеща организация“, адаптираща се към променящия се свят и стремяща се към непрекъснато самоактуализиране.

Въпреки извършените позитивни промени през последните години в областта на управлението на човешките ресурси в държавната администрация продължават да съществуват редица проблеми като:

- Липсва ефективен управленски инструмент относно планиране на човешките ресурси;
- Функцията по подбор на държавни служители не е достатъчно прозрачна;
- Тромиви процедурите по провеждане на конкурси за работа в администрацията;
- Липса на ефективни механизми за задържане и управление на таланти в организациите;
- Недостатъчно добро ниво на взаимодействие между администрацията, бизнеса, академичните среди и неправителствени организации;
- Застаряваща администрация, отличаваща се с относително малък брой млади служители;
- Липсва ефективна и разнообразна мотивационна стратегия за служителите в публичната администрация, която да съдържа различни материални и нематериални стимули;
- Не се усъвършенства процесът на социализация на новопостъпили служители – не е налице единен механизъм или стратегия, съответстващи на съвременната работна среда;
- Липсват правила за трансфер на знания от по-опитните служители към техните по-млади колеги;
- Съпротива срещу промяната и използването на развитието на информационните технологии в работния процес;

- Недостатъчно обучения, свързани с т. нар. „меки умения“ на служителите в публичната администрация в т.ч. устойчивост, критично мислене, емоционална интелигентност, комуникация, адаптация;
- Неэффективна система за оценка на работещите в държавната администрация;
- Не са налице устойчиви механизми за задържане на служителите в публичната администрация, съобразени със съвременните изисквания на работещите;
- Неясна визия относно възможностите за организационно развитие на институциите от държавната администрация;
- Липса на достатъчно гъвкавост и креативност относно използването на нови управленски инструменти, свързани с управлението на човешките ресурси.

Разгледаните слабости и предизвикателства, които цели да преодолее Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г. обуславят важността на темата на настоящия дисертационен труд.

Представеният труд установява позитивни практики в дейността на публичната администрация, с оглед повишаване на ефективността на управление на човешките ресурси, от една страна, и от друга страна цели да подпомогне за усъвършенстването работата на публичната администрация и да предложи идеи за преодоляване предизвикателствата, които стоят пред нея. Поради тази причина разработката се стреми към практически приложими резултати, с оглед на което при подготовката ѝ бяха идентифицирани добри практики и беше потърсена подкрепа от участниците в изследването.

## **2. Обект, предмет и обхват на изследването**

Обект на изследването са методите и техниките на мотивацията на служителите в публичната администрация, възможностите за разработване и приложение на стратегии за повишаване на мотивацията.

Предмет на изследването е функцията мотивация като част от управлението на човешките ресурси и елемент от организационното развитие на публичната администрация.

Обхватът на изследването е:

- Времеви – периода от 2000 г. до 2022 г.;
- Териториален – публични и бизнес организации в Република България и в страни-членки на Европейския съюз.

### **3. Цел и задачи на изследването**

Целта на изследването е на основата на анализа и оценката на съществуващата теория и практика в публичната администрация, да се предложат нетрадиционни методи и техники за мотивация на служителите в публичния сектор като част от организационното развитие и начин за преодоляване на предизвикателствата, пред които е изправена публичната администрация.

За постигането на тази цел ще се решат следните основни задачи:

- да се проучат и представят в синтезиран вид същността и значението на мотивацията на служители в публичната администрация;
- да се изследват стратегическите документи, касаещи темата на дисертацията и се направят конкретни предложения за усъвършенстване на инструментариума за реализация на стратегическите цели в посочените документи;
- да се изясни същността на концепцията за организационно развитие в публичната администрация;
- да се дефинира и апробира Модел за мотивация на служителите „Мотивация 4.0“;
- да се изследват основни добри практики, свързани с мотивацията на служителите в бизнеса и публичната сфера;
- да се извърши изследване и анализ на нивото на удовлетвореност на служителите в публичните организации;
- да се изследват слабостите по отношение на мотивацията и организационното развитие на служителите в публичната администрация;
- да се разработи вариант на примерна стратегия за мотивация на служителите;
- да се разработи и представи управленски инструментариум, пряко свързан с мотивационната политика.

### **4. Основна теза и изследователски хипотези**

В изследването е направен опит да бъде защитена основната теза, че разработването и приложението на ефективна мотивационна политика на служителите в публичната администрация води до цялостно организационно развитие.

Изследователските хипотези на изследването са, че:

- управлението на човешките ресурси в публичната администрация изпитва необходимост от приложение на иновативни методи, техники и добри практики, доказали своята ефективност както в чужди страни, така и в бизнес организации;

- подобряването на мотивационния климат води до повишаване на общата ефективност на управлението на човешките ресурси, а оттам и на цялата организация.

## **5. Методология на изследването и използвани източници**

За набиране на емпирична информация са използвани следните основни методи:

- проучени са научни разработки в областта на управлението на човешките ресурси - чрез този метод са изяснени различните теоретични характеристики на функцията мотивация като част от управлението на човешките ресурси;
- проучени са научни разработки за същността и значението на организационното развитие;
- извършен е експертен анализ на стратегически документи от Република България и ЕС – чрез този метод ще бъдат изведени проблемни области и празноти при реализацията на стратегически документи и възможности за повишаване на ефективността при реализацията им;
- извършен е сравнителен анализ на институции от публичната сфера и частната сфера, приложили различни методи за мотивация на служителите – чрез този метод са изведени добри практики и приоритетни области, във връзка с изследването.

За нуждите на настоящата разработка са използвани както първични, така и вторични източници на информация – статистически данни, проучвания и анализи, статии и доклади на специалисти и добри практики.

## **6. Източници на изследването**

Използвани са традиционни и електронни източници на български и английски език.

Библиографската справка на използваните източници включва общо 156 източника и е структурирана в четири основни раздела: Използвана литература на български език - 70 заглавия; Нормативни, стратегически документи, анализи, доклади и отчети - общо 20; Използвана литература на чужд език - 31 заглавия и Интернет източници - 35 броя.

Разработката на дисертационния труд е извършена на база подробно проучване и рефериране на научната литература, отнасяща се до изследвания проблем. От съществено значение за научните практически приноси на разработката са анализиранияте добри практики в областта на управлението на човешките ресурси и

корпоративната социална отговорност.

## **7. Научна новост и практическа ценност на дисертационния труд**

Дисертационният труд дообогатява постигнати до момента изследвания по поставения проблем, като предлага нова контекстуална рамка за повишаване на мотивацията на служителите. В контекста на проучените литература и добри практики, както и реализираното и апробирано в практиката практическо изследване, се предлага мотивационен модел „Мотивация 4.0“, в който за пръв път се извежда комбинация от мотивационни механизми. Идентифицирането и обобщени добри практики, от друга страна, са фундамент върху който да се надграждат и развиват идеи и управленски решения, водещи до обособяването на самостоятелни политики в областта на организационното развитие в организациите от публичната сфера.

Апробацията на резултатите е направена чрез:

- Изнесена лекция пред студенти от специалност „Публична администрация“;
- Участие с доклад на тема: „Концепцията за организационно развитие и приложението ѝ в публичната сфера“, в Студентска и докторантска научна сесия „Иновативни публични политики и устойчиво развитие на публичната сфера (Териториална сигурност и публична администрация)“ 8 май 2019 г., организирана от Правно-исторически факултет, Катедра „Национална сигурност и публична администрация“;
- Участие в научна конференция: „Новите предизвикателства пред националната сигурност и публичната администрация“ на 22.10.2021 г. , организирана от Правно-исторически факултет, съвместно с Университет по библиотекознание и информационни технологии, с доклад на тема: „Ролята на корпоративната социална отговорност в публичната сфера“;
- Участие в Дигитален уършоп на тема: „Лидерство в трансформиращо се общество – нови парадигми“, проведен на 29.10.2021 г. /Висше училище по сигурност и икономика, гр. Пловдив/ чрез Google Meet;
- Участие в Дигитален workshop на тема „Публичен мениджмънт, устойчиво развитие и лидерство“ - Висше училище по сигурност и икономика, гр. Пловдив, Център за лидерство и публични политики, проведен на 07.03.2022 г.;
- Участие със съвместен доклад в Международна конференция на тема: „Публичната администрация при глобална криза: между



либерализма и етатизма“, организирана от катедра „Публична администрация“ на СУ „Св. Климент Охридски“, проведена на 27.10.2022 г.

- Представяне на Модел за мотивиране на служителите „Мотивация 4.0“ на Годишна среща на специалистите по управление на човешките ресурси, организирана от Института по публична администрация през 2022 г.;
- Представяне на резултатите и идеите на изследването пред ръководствата на общините Карлово, Мъглиж, Николаево, Столична община – район Илинден.

## **II. Съдържание на дисертационния труд**

### УВОД

Глава първа - ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ И МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ..13 стр.

1.1. Организационно развитие – същност, характеристики и стратегическа рамка в публичната администрация

1.1.1. Същност и еволюция на концепцията за организационното развитие

1.1.2. Характеристики и етапи на организационното развитие

1.1.3. Стратегическа рамка на организационното развитие в публичната администрация

1.2. Теоретични постановки на мотивацията - видове теории и модели

1.2.1. Значимост на функцията „мотивация“ в процеса на организационно развитие

1.2.2. Същност на мотивацията

1.2.3. Съдържателни теории за мотивацията

1.2.4. Процесуални теории за мотивацията

1.2.5. Мотивационни модели

1.2.6. Непарични стимули за работа

1.2.7. Ролята на ръководителя в процеса на организационно развитие и мотивация

1.2.8. Разработване на стратегия за повишаване на мотивацията

1.3. Взаимодействие на организационното развитие и мотивацията на служителите от публичната администрация

1.3.1. Влияние на организационното поведение върху мотивацията на служителите и развитието на организацията

1.3.2. Влияние на организационната култура върху мотивацията на служителите и развитието на организацията

1.3.3. Организационната промяна като част от организационното

развитие

#### 1.3.4. Организационно развитие и мотивация

Глава втора - ПРОУЧВАНЕ ВЛИЯНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ И МОТИВАЦИЯТА ВЪРХУ ДЕЙНОСТТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ОТ ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

2.1. Методи и методология на изследването

2.2. Цели, задачи и хипотеза на изследването

2.3. Анализ на резултатите от изследването

Глава трета - ПРИЛОЖЕНИЕ НА ДОБРИ ПРАКТИКИ И ВНЕДРЯВАНЕ НА МОДЕЛ „МОТИВАЦИЯ 4.0“ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ В БЪЛГАРИЯ

3.1. Внедряване на модел „Мотивация 4.0“ в организации от публичния сектор в България

3.1.1. Методология и механизъм за разработване и приложение на мотивационна стратегия в публичната администрация

3.1.2. Иновативни добри практики за повишаване на мотивацията

3.2. Корпоративната социална отговорност като част от съвременната мотивационна стратегия

3.3. Влиянието на кризите върху мотивационния процес

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

Използвана литература на български език

Нормативни, стратегически документи, анализи, доклади и отчети

Използвана литература на чужд език

Интернет източници

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение №1 – Анкетна карта

Приложение №2 – Ден на доброволчеството на служителите от „Овергаз Инк.“ АД

Приложение №3 – Електронният портал на Община Олцин

Приложение №4 – Smart Service Power

Приложение №5 – Специални контейнери за дрехи и обувки

Приложение №6 – Онлайн културен афиш на Община Стара Загора

Приложение №7 – Електронен портал на Национален музей по образованието – гр. Габрово

Приложение №8 – Писмо от Кмета на Община Карлово

Приложение №9 – Мотивация 4.0 – Карлово

*Моника Ичева*  
*Автореферат на Дисертационен труд „Организационно развитие и мотивация на служителите в публичната администрация“*

Приложение №10 – Референция от Кмета на Столична община, район „Илинден“

Приложение №11 – Референция от Кмета на Община Мъглиж

Приложение №12 – Референция от Кмета на Община Николаево

### **III. Обобщено съдържание на дисертационния труд**

В Увода на дисертационния труд е обоснована актуалността и значимостта на темата, дефинират се научната цел, задачи, предмет, обект на проучването, изследователските хипотези и теза, както и методите и обхвата на анализа.

#### **Глава първа – ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ И МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ.**

Първа глава на дисертационния труд проучва и анализира теоретичните аспекти на мотивацията и организационното развитие. Дефинирана е същността на понятията „мотивация“ и „организационно развитие“, като е направен стратегически и нормативен анализ. Разгледани са видовете теории и модели за мотивацията. Анализирани са непаричните стимули за работа, както и ролята на ръководителя в процеса на мотивация. Описан е механизмът за разработването на стратегия за мотивацията. Направена е връзката между организационно поведение, култура и промяна, както и влиянието им върху организационното развитие.

**В параграф 1.1. „Организационно развитие – същност, характеристики и стратегическа рамка в публичната администрация“** е направен анализ на основните теоретични източници в областта на организационното развитие, като се проследява и развитието на концепцията за организационно развитие и нейните характеристики.

**Параграф 1.1.1. „Същност и еволюция на концепцията за организационното развитие“** представя идеите за организационно развитие на Р. Бекхард, А. Ангелов, Л. Лоренс, У. Френч и С. Бел, П. Пенчев, В. Василев, Сн. Илиева, И. Наумов., Е. Силаги и други. В следствие на теоретичния анализ е направен изводът, че концепцията за организационното развитие е сравнително нова за управленската литература и именно поради тази причина е трудно да се опише по-обширно същността на понятието.

Изведени са аргументи в подкрепа на твърдението, че повишаването на ефективността в управлението на човешките ресурси е важна част от осъществяването на реформите и осигуряване на устойчиво развитие на организациите. Акцентира се върху значението на ефективното управление на човешките ресурси в процеса на организационно развитие.

**В параграф 1.1.2. „Характеристики и етапи на организационното развитие“** са обособени следните основни стъпки в процеса на реализация на организационното развитие<sup>1</sup>:

- Установяване на взаимни очаквания и очертаване насоки на сътрудничество.
- Постигане на съгласие за целта на промяната.
- Планиране и уточняване на методите и процедурите, както и административното им обезпечаване.
- Анализ на данните от диагностиката.
- Предоставяне на резултатите и планиране на по-нататъшни действия.
- Прилагане на практики за организационно развитие.
- Мониторинг на организацията.
- Оценка на резултата и планиране на корекционни мерки.

С оглед анализираниите характеристиките и етапите на процеса на организационно развитие е направен изводът, че то се откроява със своята мултидисциплинарност, сложност и многоетапност.

**В 1.1.3. „Стратегическа рамка на организационното развитие в публичната администрация“** е направена своеобразна ретроспекция в развитието на стратегическата и нормативна рамка на организационното развитие. Анализирани са: Законът за администрацията; Оперативна програма "Административен капацитет" 2007 - 2013 г., приета с Протокол №8.31 на Министерския съвет от 01.03.2007 г.; Стратегията за обучение на служителите в администрацията (приета с Решение №85 на Министерския съвет от 14.02.2002 г.; Оперативна програма "Техническа помощ" 2007 - 2013 г., приет с Протокол №8.19 на Министерския съвет от 01.03.2007 г.; Стратегия за управление на човешките ресурси в държавната администрация 2006 – 2013 г., приета с Протокол №29.16 на Министерския съвет от 20.07.2006 г.; Стратегия за електронното правителство; Стратегия за развитие на електронното управление в Република България 2014 – 2020 г. В следствие на анализа на изброените стратегически и нормативни документи може да се направи извод, че макар и не много сигурна в себе си, държавната администрация се стреми да прави промени, да се усъвършенства и развива. Разгледаните стратегии показват стремежа към усъвършенстване работата на публичната администрация като цяло. От една страна, модернизирани информационните системи и технологии полезни за изпълняване задълженията на служителите, а от друга страна предоставянето на качествени и достъпни услуги на населението.

---

<sup>1</sup> Василев, В., Бельовска, Цв., Организационно поведение. Теоретични основи, ПРОПЕЛЕР, С.2018 г., стр.135

Въпреки извършените позитивни промени през последните години в областта на управлението на човешките ресурси в държавната администрация продължават да съществуват редица проблеми, които са посочени и в Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г., приета с Решение №140 на Министерския съвет от 17.03.2014 г.

Критичният анализ на стратегическите документи показва, че идеята за организационно развитие е залегнала и в отменените такива, въпреки че тогава може би не е била напълно осъзната. Анализът показва, че упражняването на Концепцията за организационно развитие би довело до ефективно управление на човешките ресурси, мениджмънт на конфликти, изграждането на екипи и мотивация на хора.

С параграф 1.2. „Теоретични постановки на мотивацията - видове теории и модели“ се дава дефиниция на понятията „мотивация“; „съдържателни теории“, „процесуални теории“, „мотивационни модели“. Изяснено е влиянието на непаричните стимули и ръководителя в мотивационния процес, като се проследяват и основните етапи при създаването на стратегия за мотивацията.

Параграф 1.2.1. „Значимост на функцията „мотивация“ в процеса на организационно развитие“ определя значимостта на мотивацията, както в личностен, така и в професионален план.

Параграф 1.2.2. „Същност на мотивацията“ дава информация относно теоретичната основа на понятието „мотивация“ и анализира научната трактовка на автори като – М. Армстронг; М. Паунов; Фр. Тейлър; Е. Мейо и други.

Основни изводи от тази част на дисертационния труд са:

- Мотивацията е сложен процес, който изисква време, за да бъде разгледан в дълбочина;
- Основна задача при мотивацията е да се разбере защо хората се държат по определен начин и какво ги кара да предприемат определено поведение;
- Важен фактор в развитието на мотивацията на служителите се явява науката психология, която изследва вътрешната сила, която ни задвижва и определя поведението;
- Водещо при процеса на мотивация са незадоволените потребности.

Параграф 1.2.3. „Съдържателни теории за мотивацията“ дава ясно дефинира същността, видовете и характеристиките на тази група мотивационни теории.

„Йерархия на потребностите на Абрахам Маслоу“ съдържа информация относно същността на тази теория, нейните компоненти, годината на формулира и нейния автор. Представена е схематично по

формата на пирамида, която съдържа в себе си пет нива на потребности, подредени отдолу нагоре в следната последователност – физиологични, сигурност, принадлежност, увереност, самоусъвършенстване. В обобщение на тази теория можем да кажем, че смисълът ѝ е задоволяването на първичните потребности, които в пирамидата са най-отдолу, и „изкачването по стълбата“ до последните най-висши потребности. Но може би е редно да се замислим какво става след тяхното задоволяване. Хората спират да имат потребности ли?

„Теория на Дейвид Макклелънд“ се описва съответната теория, като са разгледани три потребности: власт, успех и причастност, които според автора са присъщи на всеки човек.

„Двуфакторна теория на Херцберг“ се дефинират два основни фактора, които според автора на тази теория са присъщи на всеки служител – хигиенни и мотиватори, които са схематично представени и в табличен вид.

В тази част от труда е направен и цялостен извод за съдържателните теории, а именно:

- Тези теории извеждат напред човешкото поведение и се стремят да обяснят какво кара хората да действат по даден начин.
- Недостатък, който би могъл да се посочи, е че не отчитат различията в ценностите, интересите и желанията на индивидите.
- Освен това наличието на един мотивационен фактор не предполага еднакво реагиране и поведение у всички служители в организациите.
- Ако погледнем съдържателните теории в контекста на вътрешната среда на институциите от публичната сфера, които можем да кажем, че се отличават със своята застаряваща администрация, ще осъзнаем, че различните стимули и мотивиращи фактори не действат по еднакъв начин на различните поколения.

**Параграф 1.2.4. „Процесуални теории за мотивацията“** дава информация относно същността втората голяма група мотивационни теории. В тях се анализира как човек разпределя усилията си, за да достигне определени цели и как избира конкретното поведение.<sup>2</sup>

„Теория на очакването“ разглежда мотивацията в контекста на три взаимовръзки: очакване по отношение на връзката „разходи на труд-резултати“; очакване по отношение на връзката „резултативъзнаграждение“; очакване по отношение на връзката „възнаграждение-

---

<sup>2</sup> Василев, В., Рибарска, Е. Управление на човешките ресурси в публичната сфера – предизвикателства на европейските измерения, Благоевград, 2009, стр.151

удовлетвореност”.<sup>3</sup> Ако разгледаме теорията в контекста на публичната администрация следва да отбележим, че посочените три взаимовръзки са важни за мотивацията на служителите в институциите от публичната сфера. Въпреки това може да се каже, че хората имат различни очаквания и оттам предприемат и различно поведение.

**„Теорията на Адамс за справедливостта”** се описва теорията на автора в 4 последователни стъпки:

- Индивидът оценява как другите го оценяват и как гледат на него.
- Индивидът оценява как организацията оценява другите.
- След това, той сравнява двете оценки.
- Накрая, той осмисля и формира мнение за справедливо или несправедливо отношение към него.

В следствие на разгледани характеристики и дефиниции е направен изводът, че справедливостта влияе на мотивацията, организационната култура и организационното развитие в организациите.

**„Теория на Лок за целеполагането”** характеризира друга процесуална теория, която поставя акцент върху възможността служителите да имат по-амбициозни цели, а ръководителите да им позволят и да им предоставят необходимите условия за това.

**„Теория на Скинър”** определя мотивацията според това дали индивидът се награждава или санкционира, в следствие на което, той възприема определено поведение.

В тази част на дисертационния труд са направени някои основни изводи относно разгледаните две големи групи теории за мотивацията – съдържателни и процесуални:

- Съдържателните теории наблягат върху инстинктите, подбудите и потребностите;
- Процесуалните теории обясняват как се насочва определено поведение и имат ключова значение за мотивационната практика;
- Целта на всички мотивационни теории е да се определи какво точно подтиква индивидите към определено действие или бездействие;
- Въз основа на разгледаните теории всеки ръководител може да прецени коя от всички ще бъде успешна за организацията или да се опита да създаде своя собствена, като вземе предвид потребностите на своите служители и ресурсите на организацията.
- В процеса на мотивация е важно да се използват, не само финансови, но и нематериални стимули.

**Параграф 1.2.5. „Мотивационни модели“** разглежда същността на: **Модел на икономическата рационалност; Модел на човешките**

---

<sup>3</sup> Ангелов, А., Основи на мениджмънта, „Тракия - М”, С., 1998 г.



**отношения; Модел на самоактуализирането, Комплексен мотивационен модел,** като са представени и схематично.

В тази част на научната разработна са направени следните основни изводи за мотивационните модели и цялостния мотивационен процес:

- Мотивационните модели олицетворяват знанията и теориите, свързани с мотивацията на служителите.
- Всеки ръководител може да избера и съчетае такава теория и модел, които да отразяват неговите разбирания, но и очакванията на служителите.
- Мотивационните модели биха помогнали за постигането на едно добро и ефективно управление, в основата на което без съмнение стоят най-важните ресурси – човешките. Поради тази причина мотивацията е важен процес в развитието на организацията като цяло.
- Мотивационните модели са начините и инструментите, с които организациите биха могли да се справят със сложността на съвременното управление.

**Параграф 1.2.6. „Непарични стимули за работа“** разглеждане немонетарни фактори за работа и тяхното значение в мотивационния процес като: сигурност; овластяване; предизвикателни цели; признание; възможност за развитие; екипност; обратна връзка; справедливост, ангажираност; комуникация и др. В следствие от изброяването им се прави и следният извод – значението на парите в процеса на мотивация е безкомпромисно и безспорно, но има и други фактори. Нефинансовите фактори често отразяват творческия почерк, мислене и старание на ръководството и биха дали силен тласък и предпоставки за развитие на организационния климат и мотивацията на служителите

**Параграф 1.2.7. „Ролята на ръководителя в процеса на организационно развитие“** разглежда основни препоръки и правила, от авторите Мери Бъфет и Дейвид Кларк. На база на тяхната същност е направен изводът, че приемането на идеи от служителите е начин да се почувстват значими в управленския процес, а защо не и в процеса на организационно развитие това да не е начинът, чрез който да се „разчупят“ стереотипите и да се наложи нова тенденция в общуването между ръководител и подчинен. Посочени са и правилата, които би трябвало да следва един ефективен лидер.

Основен извод в тази част на труда е, че е необходимо ръководителите да инвестират и да не щадят средства по отношение на своите служители. Формите на признание могат да бъдат различни и според бюджета на организациите, но ефективната комуникация, отношението и грижата към служителите са безценни в процеса на мотивация и крачка напред в цялостното развитие на организацията.

**В параграф 1.2.8. „Разработване на стратегия за повишаване на мотивацията“** са онагледени в схематичен вид са етапите за разработване на стратегия за повишаване на мотивацията. Определена е и важността на ролята на ръководителя в процеса на разработване на мотивационна стратегия.

Основен извод в тази част на научната разработка е, че за да бъде ефективна стратегията за повишаване на мотивацията трябва да се извършва оценка и поддръжка на мотивационната среда. Периодично би могло да се провеждат анкети и тестове, с които да се определят до колко служителите за удовлетворени от работата си и въз основа на резултатите да се подхожда креативно, като се предлагат иновативни мотивационни фактори и условия.

**Параграф 1.3. „Взаимодействие на организационното развитие и мотивацията на служителите от публичната администрация“** дава информация относно същността на понятията „организационното поведение“, „организационна култура“, „организационна промяна“ и тяхното значение в процеса на организационно развитие.

**С параграф 1.3.1. „Влияние на организационното поведение върху мотивацията на служителите и развитието на организацията“** се идентифицира същността на понятието „организационно поведение“. Изброени са и уменията, които следва да има всеки един ръководител в процеса на организационно поведение, а именно: технически, човешки, концептуални. Дадени са примери за съвременни модели на ефективно организационно поведение като: Хоризонт 2020 и по-специално чрез дейностите по програма „Мария Склодовска-Кюри“; „Българската Коледа“ под патронажа на президента на Република България; Дари детските си книжни“, организирана от обществения посредник на град Благоевград, съвместно с Регионална библиотека „Димитър Талев“; Кампанията „Да изчистим България заедно“ на bTV Media Group.

**В Параграф 1.3.2. „Влияние на организационната култура върху мотивацията на служителите и развитието на организацията“** се дефинира понятието „организационна култура“, негови форми и значение. Изброени са причините, поради които организационната култура влияе на организационното развитие: културата има ключово значение за просперитета на организацията; културата е източник на конкурентно и стратегическо предимство; културата може да заеме функцията на „организационно лепило“; културата е в основата на организационния успех; културата влияе върху развитието на служителите в организацията.<sup>4</sup> В следствие на това е направен и следният извод – Публичната администрация непрекъснато се свързва с множество правила и норми и се определя като затворена система, характеризираща се с йерархична

---

<sup>4</sup> Фламхолц, Е., Рандъл, И., Корпоративна култура, МаК, 2016, с. 31

структура. Въпреки това, ако проблемите на държавната администрация, изброени в Стратегията за развитие на държавната администрация, се формулират като ценности, разрешаването им би било по-лесно.

**В Параграф 1.3.3. „Организационната промяна като част от организационното развитие“** е анализирана същността на организационната промяна и значение ѝ за организационното развитие. Направен е стратегически анализ на документи, касаещи организационната промяна като: Националната програма „Цифрова България 2025“; Наръчникът за привличане на гражданска ангажираност (Crowdsourcing) и на гражданска ИТ подкрепа (Civic hacking) (за администрацията). В следствие на анализа е направен следният извод – Промяната е най-важният процес в организацията, но до голяма степен зависи, от една страна от поведението на ръководителя, от друга страна от реакциите на служителите.

**Параграф 1.3.4. „Организационно развитие и мотивация“** поставя акцент върху основополагащи нормативни и стратегически документи, свързани с мотивацията и организационното развитие на служителите в публичната сфера като - Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г.; Национална програма „Цифрова България 2025“. Подчертан е приносът в развитието на изследвания проблем в настоящия дисертационен труд на Института по публична администрация. Представени са идеите на водещи автори в областта на организационното развитие: доц. д-р Пенчо Пенчев; проф. д.п.с.н. Снежана Илиева; доц. д-р Марин Паунов; доц. д-р Валентин Василев; доц. д-р Иван Ефремовски. Текущият параграф допринася още повече за значимостта и развитието на темата на дисертационния труд чрез разглеждането на учебни програми, свързани с организационното развитие в следните университети: Университетът в Кабрини, Пенсилваня; Университетът в Екстър, Англия; Университетът в Денвър, Щат Колорадо, Съединени американски щати и други.

## **Глава втора - МЕТОДИ И МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО**

Глава втора от настоящия научен труд е съсредоточена върху практическото изследване на организационното развитие и мотивацията на служителите в публичната администрация.

В параграф **2.1. „Методи и методология на изследването“** е представена технологията на изследването. За нуждите на настоящата разработка са използвани както първични, така и вторични източници на информация – статистически данни, проучвания и анализи, статии и доклади на специалисти и добри практики.

Основният компонент на изследването е провеждането на анкетно проучване чрез онлайн веб-базирана платформа, а именно – Гугъл Формуляри (Google Forms), с експерти на различни институции от публичната сфера.

Анкетно проучване е реализирано в периода февруари – март 2021 година. В процеса на работа изследването се реализира от 162 лица, служители в различни институции: Община Благоевград, Областна администрация - град София-област; Областна администрация – град Благоевград; Регионален исторически музей – град Благоевград; Регионална библиотека „Димитър Талев” – град Благоевград; Министерство на труда и социалната политика.

Избраните администрации показват значителен напредък последните години в областта на проектното управление и развитието на човешките ресурси. Разнообразието от публични организации предполага възможност за анализиране на различни мнения и добра база за формулирането на основни изводи и препоръки.

Изборът на инструментариум за качествено изследване може да бъде обоснован със стремежа да се съберат възможно най-детайлни и различни гледни точки, свързани с удовлетвореността на служителите, и допълване на мотивационния пакет.

Анкетната карта съдържа 9 въпроса като два от тях са под формата на таблица – в едната са описани мотивиращи фактори, срещу всеки от които, следва да се посочи степента на удовлетворение, в другата таблица са описани твърдения, за които следва да се отговори до колко са верни. Първите въпроси са основни и въвеждащи, свързани с пол, възраст, длъжност. Разнообразен по своята същност е последният въпрос, който всъщност представлява опция с картинки, изобразяващи различни мотивиращи фактори – екипна форма на работа, трудово възнаграждение, организационно развитие, социална отговорност. Изборът точно на тези стимули е повлиян от състояние на публичната администрация и предизвикателствата, стоящи пред нея, произлизащи от Стратегията за развитие на държавната администрация.

Въпросите са формулирани, така че да съответстват на основните функции на мениджмънта и управлението на човешките ресурси.

В Параграф 2.2. „Цели, задачи и хипотеза на изследването“ ясно се дефинира целта на изследването, а именно е да се предложат ефективни и нетрадиционни методи и техники за подобряване на мотивационни климат в публичната организация, като се анализират резултатите от проведеното проучване.

За постигането на тази цел ще се решат следните основни задачи:

- да се проучи и реферира литературата, свързана със същността и значението на мотивацията и организационното развитие на служителите;
- да се изследва нормативната и стратегическа рамка, регламентираща темата на дисертацията;
- да се изяснят механизмите за разработване и приложение на системи за менторски отношения;
- да се дефинират понятията – „теории на мотивацията“; „организационно развитие“; „организационно поведение“; „организационна култура“ и тяхното значение за изследвания проблем;
- да се изследват основните принципи за изготвяне на мотивационен пакет;
- на база извършен анализ на стратегическата и нормативна рамка, да се очертаят основните недостатъци и препоръки за преодоляването им;
- да се изследват и идентифицират добри практики при разработването и реализацията на мотивационни стратегии;
- да се изведат основни изводи и препоръки за подобряване на мотивационния климат в публичната администрация.

Основната теза на настоящия научен труд е, че разработването и приложението на иновативни методи и техники за мотивация на служителите в институциите от публичната сфера подобрява ефективността на организациите като цяло, на управлението на човешките ресурси и на отделния служител.

Изследователските хипотези на изследването са, че: публичната администрация изпитва необходимост от приложение нетрадиционни методи и техники за мотивация на служителите, доказали своята ефективност в практиката, както в чужди страни, така и в бизнес организации; подобряването на мотивацията на служители, чрез упражняването на социална отговорност, води до подобряване на организационния и комуникационния климат в организацията и до значителни промени в различни сфери на обществения живот.

В Параграф 2.3. „Анализ на резултатите от изследването“ се онагледяват въпросите на анкетното проучване чрез диаграми и се прави обстоен анализ на резултатите.

Разпределението по пол в представителната извадка е следното:

Жените са 54,9 %, а останалите 45,1 % са мъже, почти равномерно разпредели и значително еднакъв брой.

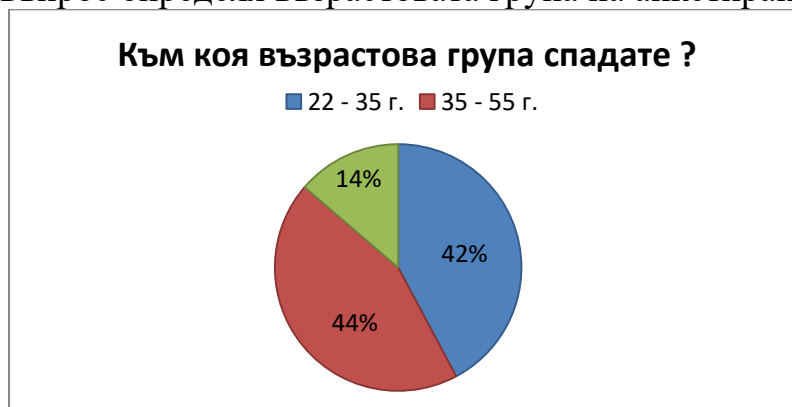


Графика №1 – Разпределение по пол

Включването на двата пола в управленския процес води до по-ефективни решения и разнообразни по своята същност мнения, тъй като мъжете предлагат своята практичност и бърз ум, а жените своята сензитивност и емоционална интелигентност.

От гледна точка на функционирането на публичната администрация би било полезно да се упражнява равенство между половете, което ще доведе до ефективно управление на различните сфери на обществения живот и задоволяването потребностите на гражданското общество.

Вторият въпрос определя възрастовата група на анкетираните.



Графика №2 – Разпределение по възрастова група

44, 1% спадат към възрастова група 35-55 години; 42,2% са на възраст между 22-35 години; 13,7 % са над 55 години. Резултатите показват, че в публичната сфера са ангажирани хора в работоспособна и жизнеспособна възраст.

В подкрепа на резултата са дадени примери с програми „бърза писта“, чрез които се назначават на работа млади хора в трудово активна възраст. Основната им цел е по-бързо израстване и повишаване в ранг, без да са необходими много години и наличието на професионален стаж като: „Старт в кариерата“; Порталът за студентски стажове в държавната администрация - <http://staj.government.bg/>.

Чрез тези добри практики се поставя началото на една нова концепция за изграждане на съвременна европейска публична администрация, с нова визия и млади хора, които да работят за изграждането ѝ. Благодарение на тези примери публичната администрация се обновява, предотвратява се т.нар. „изтичане на мозъци“ и се дава възможност младите хора да работят в родината си и за държавата си.

Следващият въпрос от изследването определя длъжностите на анкетираните.



Графика №3 – Разпределение на участниците по длъжност

Като с най-голяма численост са лицата, заемащи експертна длъжност – 44,1 %. 39,1 % са отговорили, че тяхната длъжност е техническа, 16,1 % - ръководна. Въпросът цели да се определи дали същността и значението на мотивацията, социалната отговорност и организационното развитие са еднакви за служителите, заемащи различни длъжности в организационната структура.

Следващата графика определя трудовия стаж на респондентите в съответната администрация.



Графика №4 – Определяне на трудовия стаж на анкетираните

32,1% са на настоящата си работа между три до пет години, 28,4% работят от пет до десет години, 24,7% са от една до три години, а над десет години са 14,8 %.

Интересен е въпросът: „Какво ви мотивира да започнете работа в държавната администрация?“. Най-много анкетираните – 38,8 % определят, че добрите условия на труд са основният мотивиращ фактор да започнат своя професионален опит в държавната администрация, 30,9% са посочили, че е кариерното развитие, 25,3% определят сигурността като най-важното условие за започване работа в държавната администрация. В графата „Друго“, 0,6 % са посочили, че колективът ги мотивира, още един човек е определил екипа. Интересен е фактът, че един от респондентите е отговорил, че не е имал мотивация, а друг определя ръководителя на организацията като основен мотивиращ фактор.



Графика №5 – Мотивация за започване на работа в държавната администрация

Добрите условия на труд продължават да се определят в процеса на мотивиране на служителите в публичната администрация – 42%. 30,9% от респондентите са отговорили възможността за кариерно развитие, 25,3% определят сигурността като основна движеща сила в работата им. 0,6 % определят, че колективът ги мотивира, а останалите 1,2 % - екипът и ръководителят на организацията.



Графика №6 – Мотивация за текущото работно място



Въпросите са формулирани и са точно в тази последователност, тъй като много често това което те амбицира и подтиква да започнеш работа в публичната сфера, в следствие се променя, за да продължаваш да работиш в съответната институция. Някои служители имат желание да работят и да се развиват в администрацията и управлението, но след като попаднат в тази среда, губят своята мотивация и въодушевление. Именно поради тази причина едно от предизвикателствата, което стои пред публичната администрация, е липсата на висококвалифицирани специалисти.

Например, към 31.12.2019 г. общият брой на всички заети по основно щатно разписание в администрацията е 131 762 служители, а общият брой на напуснали служители е 11 992, което представлява текучество от 9,1%. Текучеството през годината в териториалната администрация е по-голямо – 17,6% в общинските администрации на райони, 16,61% в областните администрации, 13,87% в общинските администрации и 13,63% в специализираната териториална администрация.<sup>5</sup>

Поради тази причина следващата графика определя и някои от основните мотивиращи фактори, които последните години се явяват и предизвикателства пред публичната сфера. Скалата за оценка на тези факторите дава възможност да се определи дали служителите са удовлетворени, неудовлетворени или не могат да определят (неяснота).

---

<sup>5</sup> Доклад за състоянието на администрация през 2019 година, приет с Решение №326 на Министерския съвет от 14.05.2020 г., Достъпен на < [https://iisda.government.bg/annual\\_report/488](https://iisda.government.bg/annual_report/488) >



Графика №7 – Степен на удовлетворение на мотивиращи фактори

Трудовото възнаграждение често е обект на изследване и дискусия в публичната сфера. Като фактор с мотивиращо значение се отнася към външната мотивираща среда. Анкетираният оценяват, не само получавания доход от извършената работа, но и справедливостта по отношение на трудовото възнаграждение, както и допълнителните стимули за добре свършена работа.

114 от респондентите определят, че са удовлетворени от заплатата, която получават, 32 са отговорили, че чувстват неудовлетворение, а 16 са дали отговора – „Неяснота“. Резултатите доказват положителна тенденция към подобряването на мотивационния климат по отношения на възнагражденията въпреки нормативно регламентиранията правила.<sup>6</sup> Противно на това удовлетворение в сравнение с други сфери на обществения живот все още възнагражденията в публичната администрация не са на необходимото ниво за европейска развиваща се държава. Поради тази причина близо 20% от респондентите чувстват

<sup>6</sup> Виж повече в Наредба за заплатите на служителите в държавната администрация, приета с ПМС №129 от 26.06.2012 г.

неудовлетворение спрямо получаваното възнаграждение, тъй като не винаги могат да удовлетворяват всички свои потребности.

„За да създаде наистина оптимална мотивация за работа обаче не е достатъчно само да се увеличи размерът на възнагражденията, а и тяхното получаване да бъде обвързано с усилията, способностите и изпълнението на служителите по ясни, обективни, справедливи и измерими критерии.“<sup>7</sup>

Следващият фактор е ползотворна атмосфера, която включва различни елементи от организационната среда – физически условия на труд, материално-техническа база като тук може да бъдат включени и взаимоотношенията между колегите, както и екипната форма на работа.

135 от анкетиранията са отворили, че са удовлетворени от атмосферата на работното място, 11 чувстват неудовлетворение, а 16 не могат да определят. Резултатите показват, че публичната администрация продължава да се развива и адаптира към високотехнологичния сектор. Важен фактор върху развитието на технологичните решения оказва появата на COVID-19. Добри практики, свързани с реакцията на организациите при появата на т.нар. „Коронавирус“ ще бъдат разгледани и обобщени в следващата глава.

Един от основните мотивиращи фактори за започване на работа в държавната администрация е сигурността. Поради тази причина това е и следващият фактор, за който респондентите следва да определят нивото на своето удовлетворение. 120 от анкетиранията са отговорили, че са удовлетворени, 7 неудовлетворени, 35 са отговорили с неяснота. Тази неопределеност се дължи на динамиката на политическите и икономическите отношения, не само в национален, но и в световен план.

Отличителен белег на упражняването на държавната власт е, че веднъж назначени на държавна служба, служителите продължават да работят в нея до пенсионирането си. От там произтича и изводът, че мотивацията на служителите се променя – мотиваторите за започване на работа са едни, а след 5, 10 или 15 години професионален опит, са други.

Поради тази причина следващият фактор, който следва да оценят респондентите, е: „Възможност да се включват в различни благотворителни инициативи“. 108 служителя са определили, че са удовлетворени, 16 са отговорили, че са неудовлетворени, а 38 от анкетиранията не могат да определят. Резултатите показват, че близо 67% са удовлетворени от възможността да се включват в благотворителни инициативи и да дават своя принос в социалната дейност. Близо 10% са отворили, че чувстват неудовлетворение по отношение на възможността да упражняват своето социално отговорно поведение. Притеснителен е фактът, че 23% изпитват неяснота по отношение на изследвания фактор.

---

<sup>7</sup> Административна реформа и мотивация за работа на държавните служители (емпирично изследване), Професионално обединение на държавните служители София, 2005, с. 30

Това показва, че все още не се дискутира и упражнява на достатъчно ниво социалната отговорност в публичните среди.

Тук следва да се отбележи, че институциите в публичната сфера – училища, домове за възрастни хора, университети, болници, общини, министерства и други административни структури, са създадени с цел да упражняват своята социална дейност, да се грижат за нужните на гражданите и да задоволяват обществените потребности. Това означава, че социалната отговорност следва „да намери“ друго проявление, което може да бъде насочено към служителите, които правят възможна дейността на тези институции.

Следващият фактор, който следва да оценяват респондентите, е възможността за обучение и квалификация. 100 от анкетираните са отговорили, че са удовлетворени от тази възможност, 23 са неудовлетворени, а 39 не могат да определят и чувстват неяснота. Обучението и квалификацията са основен фактор за кариерно развитие, не само в публичната сфера, но и в частния сектор. Основно въздействие върху удовлетвореността на служители по отношение на този фактор има Институтът по публична администрация. В своята дейност институтът осъществява разнообразни по своята същност обучения, квалификации и курсове, които се включват и в ежегоден каталог.<sup>8</sup>

С оглед на предизвикателствата, които стоят пред публичната администрация и които са открити и в Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г., следва все повече да се обръща внимание на социалната отговорност и значението ѝ за мотивацията на служителите. Поради тази причина и следващият фактор, който следва да оценяват анкетираните, е балансът между работа и личен живот. В забързаното ежедневие като днешното става все по-трудно да съвместяваш работните си задължения с личните. Въпреки това 108 от респондентите са отговорили, че са удовлетворени от тази възможност, 16 чувстват неудовлетворение, а 38 неяснота.

Много от служителите в публичната администрация избират да работят в нея поради факта, че има фиксирано работно време и рядко се налага да остават извън работно време за разлика от бизнес средите. За някои от служителите пък именно точно определеното работно време е по-скоро недостатък. Поради тази причина в много организациите от публичната сфера се прилага плаващо работно време, което позволява да има отложено начало и край на работното време. Основната му идея е да дава повече свобода на служителите и възможност да изберат час за започване на работния ден като най-разпространеният времеви период е

---

<sup>8</sup> Виж повече на <<https://www.ipa.government.bg/>>

между 7,30 ч. и 10,00 ч. Съществуват и часове на задължително присъствие между 10,00 ч. и 16,00 ч.<sup>9</sup>

Това може да се определи като една добра практика, която позволява служителите по ефективен начин да разполагат с времето си. Тази практики би била много удобна и за служители, които имат деца, посещаващи различни детски учебни заведения.

Един от основните фактори, определящ трудовото поведение на човешките ресурси в една организация, е възможността да се развиваш. Неслучайно на най-високо ниво в пирамидата на Маслоу е поставена възможността за самоактуализация. Поради тази причина следващият мотиватор, който са оценили респондентите, е възможността за служебно израстване. 104 от анкетирани са определили, че са удовлетворени от този фактор, 24 неудовлетворени, а 34 не могат да определят. Това означава, че въпреки високото ниво на удовлетвореност, все още има неяснота относно кариерните пътеки за развитие. Възможността за служебно израстване неминуемо се свързва с оценяването на служителите. Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация определя условията, при които един служител може да бъде повишен в ранг.<sup>10</sup> Въпреки нормативно определените правила за служебно израстване все още се наблюдава субективност при определяне на възнагражденията и повишаването в длъжност на служителите в публичната администрация, което от своя страна може да доведе до липсата на мотивация. Проведеното от нас изследване показва и че възможността за служебно израстване е един от основните фактори-мотиватори за започване на работа в публичната администрация. Това определя важността на правилното създаване на формално определени правила за повишаването в длъжност.

Важен фактор за спокойствието на служителите и тяхната мотивация са взаимоотношенията с техните ръководители. Поради тази причина следващият фактор, който се определили да оценяват респондентите, е взаимоотношения с ръководството.

110 от анкетирани изразяват своето удовлетворение, 10 се чувстват неудовлетворени, а 42 изпитват неяснота.

Социалният фактор е важен за съществуването на всеки човек, не случайно и социалните потребности са поставени на трето място в пирамидата на Маслоу. Потребността от това да принадлежиш към дадена общност ти осигурява спокойствие и спомага да се почувстваш част от колектива.

---

<sup>9</sup> За повече информация виж Анализ на добри практики и изготвяне на предложения за въвеждане на гъвкави условия на труд, Институт по публична администрация

<sup>10</sup> За повече виж Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация, приета с ПМС №129 от 26.06.2021 г.

Водеща роля в процеса на мотивиране, организиране, планиране и контролиране има ръководителят. Изследването показва, че по-голямата част от анкетираните са удовлетворени от взаимоотношенията си с ръководството. На база на това може да направим извода, че ръководителите предразполагат служителите, като определят задачите им, дават им възможност да се изкажат и създават необходимите условия за развитието им. По-притеснителното в случая е сравнително високият процент от служителите, които не могат да определят степента на удовлетворение относно взаимоотношенията си с ръководството – близо 26%. Това донякъде се оправдава и от затворената система на публичната сфера, свързана с множество правила и норми.

Въпреки това ролята на ръководителите в съвременния свят все повече се променя и често те са в позиция на лидери, вдъхновители, мотиватори и дори приятели. Доказателство за това са отговорилите, които са неудовлетворени от взаимоотношенията с ръководството – 6 %.

Междучелностните отношения са в основата на изграждане на ефективен екип, създаването на благоприятна работна атмосфера, повишаване мотивацията на служителите и цялостно организационно развитие.

Поради тази причина и следващият фактор, който сме определили да оценяват респондентите, е възможността да работите с хора, които си сътрудничат добре. 125 от анкетираните са отговорили, че са удовлетворени от този фактор, 10 са неудовлетворени, а 27 изпитват неяснота.

Ефективната комуникация е от съществено значение за всички сфери на живота, независимо дали ще е личната и професионалната.

Наличието на конфликти и стрес в организациите би довело до допълнително напрежение на работното място, което може да се превърне в непоносима ситуация за служителите. По този начин те ще се чувстват изтощени и ще намалят своята работоспособност, което може да окаже пагубно за цялата организация.

Ефективната социална среда допринася за доброто настроение, приятната атмосфера и повишаване работоспособността. До голяма степен тя зависи и от нашите настройка, миросглед и емоционална интелигентност, които притежаваме.

Друг фактор, който е важен, за да е налице мотивационна среда, са предизвикателните служебни задачи. От една страна те се разпределят от ръководителя, от друга страна служителите трябва да демонстрират проактивно поведение и желание за повече отговорности и задачи.

113 от анкетираните са отговорили, че са удовлетворени от този фактор, 18 неудовлетворени и 31 не могат да определят. Резултатите показват, че ръководителите умеят да разпределят добре задачите, да

определят конкретните задължения и да мотивират служителите си да се развиват и разгръщат потенциала си, като им предоставят възможност да включат в по-интересни проекти. В затворена среда, каквато е и публичната администрация, е трудно да се разнообрази работният процес и атмосферата да бъде интересна и вълнуваща. Това може да се осъществи чрез различни практики, свързани с упражняването на социална отговорност. За да бъде по-често прилагана, би могло да се измислят задачи, свързани с различни благотворителни инициативи, проекти и дейности.

Всички тези фактори-мотиватори, които са определени за постигане целите на изследването, оказват неминуемо влияние, не само върху производителността и мотивацията на служителите, но и върху цялостното развитие на организациите. Поради тази причина можем да направим извода, че мотивацията и организационното развитие са две взаимосвързани и допълващи се понятия. Наличието на съвременни технологични работни софтуери, благоприятната работна атмосфера, възможността да се грижим за хората и природата води до повишаване мотивацията и качеството на предлаганите услуги. От друга страна, мотивираните служители са предпоставка за прогрес и желание за промяна и иновация, които са отличителни характеристики на организационното развитие.

Това налага и емпириката на изследването да е насочена освен към мотивационната среда и към организационното развитие като съвременен инструмент за прогрес на организациите и иновативен подход за управлението на човешките ресурси. Поради тази причина сме формулирали твърдения, които са свързани с организационното развитие и които респондентите следва да оценят с три възможни опции – „Вярно“; „Невярно“ и „Не мога да преценя“.



Графика №8 – Определяне на твърдения, свързани с организационното развитие

Първото, от които е: „Системата за подбор е достатъчно ясна и неминуемо оказва влияние върху ефективното функциониране на организацията“. 96 са отговорили, че според тях твърдението е вярно, 34 невярно, 32 не могат да преценят.

Резултатите показват, че въпреки формално определените правила за това, все още у някои служители остава впечатлението за непрозрачност и субективност на критериите за подбор на персонала в публичната сфера. Именно в тази насока работи и Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020, която цели да преодолее основните предизвикателства, свързани с управлението на човешките ресурси и неспазването на нормативната рамка, която определя функционирането на публичната администрация.

Друга уязвима тема за публичната сфера е оценката на служителите. За това и следващото твърдение, което следва да оценяват респондентите е: „Чувствам се справедливо оценяван за приноса, който имам в развитието на организацията“. 114 са отговорили, че твърдението е вярно, 26 невярно и 22 не могат да преценят.

Преобладаващата част от анкетираните чувстват удовлетворение и справедливост по отношение на оценката за тяхната работа. Справедливата оценка е , не само признание за добре свършената работа, но и ефективен начин за мотивация. Оценяването може да включва обичаен времеви период, в който се осъществява, но може да бъде и послание, обръщение или малка награда за заслугите в работния процес. Критериите за оценка трябва да са формулирани на база на това какво се оценява – поведенчески характеристики, изпълнение на трудовите задачи или друго.

За да работят ефективно, служителите следва да познават добре историята на организацията, нейните организационна структура, мисия, визия и цели. Те са в основата на функциониране на всяка една организация, независимо дали е със стопанска или нестопанска цел. Поради тази причина и следващото твърдение, което сме определили да оценяват респондентите, е: „Познавам добре мисията, визията и целите на организацията, в която работя“. Според 112 от анкетираните твърдението е вярно за тях, за 24 невярно, а 26 не могат да преценят. По-голямата част са посочили, че познават добре мисията, визията и целите. Притеснително в случая може да бъде процентът на тези, които не могат да преценят – 16%.

За да бъде продуктивна и ефективна една организация, следва служителите в нея да споделят ценностите ѝ, да работят за постигане на целите, да мислят глобално, да предлагат различни инициативи, свързани с мисията и целите на организацията.

От особена важност за правилното функциониране и организационно развитие на една организация са трудовото представяне на човешките



ресурси, познаването на техните качества на база, на които се дават и служебните задачи.

Поради тази причина и следващото твърдение, което следва да оценяват анкетирания е: „Мисля, че задачите са добре разпределени между служителите“. 97 от респондентите определят твърдението като вярно, 43 като невярно, 22 не могат да преценят. Това означава, че все още ръководителите в публичната среда не съумяват да разпределят задачите между подчинените си и не ги интегрират в този процес. В затворена система, каквато е публичната администрация, все още се наблюдава принципа на йерархията и субординацията.

Изводът, който следва да направим е, че ръководителите трябва да бъдат по-гъвкави и отворени към промяна. Демократичното управление от своя страна, ще доведе до повече спокойствие на служителите и ще им даде възможност да покажат своето креативно мислене и потенциал.

Резултатите от изследването показват, че основен мотивиращ фактор за започване и задържане в публичната сфера, са добрите условия на труд. Поради тази причина и следващото твърдение, което следва да оценяват респондентите, е: „Предоставени са ми добри условия на труд, в които мога да се развивам непрекъснато“. 107 от анкетирания са отговорили, че според тях твърдението е вярно, 33 невярно, а 22 не могат да преценят. Добрите условия на труд включват, не само осигуряване на безопасна работна среда, но и наличието на определена материално-техническа база, гъвкаво работно време, спокойна работна среда, осигуряваща възможности за кариерно развитие. Резултатите показват, че по-голямата част от служителите са удовлетворени от условията на труд, които им предлага организацията, в която работят. 20% от анкетирания определят твърдението за невярно.

Въпреки това изводът, който може да се направи е, че публичната администрация успява да предостави добри условия на труд, в които служителите да могат да се развиват и да съумяват да балансират между работата и личния живот.

Модерният свят предполага и различно мислене, разширяване на миногледа и налагане на нови парадигми в управлението на организациите и човешките ресурси. Все повече започва да се удовлетворява психологичният аспект на служителя и това да се чувства значим, не само в трудовия процес, но и в обществото като цяло.

Поради тази причина и следващото твърдение, което следва да оценяват респондентите е: „Организацията, в която работя упражнява своето социално отговорно поведение чрез различни инициативи за опазване на околната среда и повишаване качеството на живот на обществото“. 110 от анкетирания са отговорили, че според тях

твърдението е вярно, 34 го определят като невярно, а 18 не могат да преценят.

Резултатите показват, че все повече организации осъзнават своето влияние и използват своята власт положително, не само в полза на своите служители, но и в полза на обществото като цяло. Упражняването на социална отговорност е новият път към организационно развитие и нов подход в мотивационните стратегии на организациите. Включването в различни благотворителни инициативи помага на служителите да се чувстват значими за гражданското общество. Умението да направиш добро за някой друг, без да очакваш нещо в замяна, е безценно и те кара да се чувстваш истински човек.

От особено значение за благоприятната работна среда се комуникациите. Те могат да приемат всякаква форма – заповеди, диалози, писма и т.н. Независимо от вида си те са водещи за правилното функциониране на всяка една организация.

Поради тази причина и следващото твърдение, което следва да оценяват анкетиранияте, е: “Чувствам се спокоен да говоря с ръководителя си за всичко, свързано с работата ми“. 122 определят фразата като вярна, 24 невярна и 16 не могат да преценят. Проблеми, евентуални кризи, мотивация, разпределяне на задачи, взимане на решения – всичко това следва да се решава с диалог между ръководителите и подчинените. Оказва, че спокойната комуникация с мениджмънта има силно мотивиращо въздействие у служителите.

Комуникацията е водеща не само при релацията ръководител-подчинен, но при общуването на служителите помежду им. Поради тази причина и следващото твърдение, което следва да оценяват респондентите: „Разбирам се добре с хората, с които работя и мога да се обърна към тях при нужда“. 125 от анкетиранияте служители са отговорили, че според тях твърдението е вярно, 28 невярно и 9 не могат да преценят. Резултатите показват, че по-голяма част от анкетиранияте са съгласни с твърдението. Това означава, че е налице една благоприятна среда, в която всеки е отзивчив и готов да помогне на другия. Въпреки личностните различия на всеки един служител в името на работата и общественото благо следва работещите в публичната администрация да бъдат сплотени и да работят в екип.

Може да се направи извод, че всеки служител в публичната администрация е зависим по някакъв начин от работата и/или информация на друг служител. Поради тази причина не може да се определи коя област, дейност, дирекция или отдел са най-важни. Всички трябва да работят в синхрон и при нужда да помагат на колегите си, за да може всяка една администрация да изпълнява ефективно целта си – да задоволява обществените потребности.

Междупersonностните отношения са сложни за анализиране, но в работата си хората трябва да се професионалисти и дори и да не харесват някого като човек следва да оценяват неговите качества в трудовия процес. Това е от изключителна важност за постигане на хармонична работна среда, липса на конфликти в организацията, управлението на стреса и в името на общественото благо.

Поради тази причина и следващото твърдение, което следва да оценяват анкетиранията е: „Често в нашата администрация се използва менторството като форма на обучение“. 119 определят твърдението като вярно, 29 невярно, 14 не могат да определят. Резултатите показват, че менторството е често използван управленски инструмент в публичната администрация. Въпреки това изследвания, направени през последните години, показват, че менторските отношения са по-често използвани в бизнеса, отколкото в публичната сфера.<sup>11</sup>

Резултатите показват, че близо 18 % от анкетиранията служители смятат за неверен факта, че менторството е често използвано в организацията, в която работят. Това означава, че все още има администрации, в които тази управленска техника, не само не се упражнява на необходимото ниво, но няма и достатъчно информация за нея.

Като част от организационното развитие и мотивация на служителите често се използват различни методи и техники, свързани със сплотяването на колектива извън работна среда. Поради тази причина и следващото твърдение, което следва да оценяват респондентите е: „Редовно се организират срещи извън работно време – театър, кино, тимбилдинг и други, които служат за сплотяване на служителите и като превенция за управление на конфликтите“. 120 от служителите са отговорили, че според тях твърдението е вярно, 22 невярно, а останалите 20 не могат да преценят.

Резултатите показват, че в публичната администрация все повече започва да се обръща внимание на служителите и техните социални потребности, както и превръщането на работната група в екип. Не трябва да се заблуждаваме, че излизането извън работна среда, ще въздейства мотивиращо на всички. За да имат по-голяма ефективност извънработните срещи, трябва да се постави цел, която следва да се постигне с тях. Често специалистите по управление на човешките ресурси организират тимбилдинг с цел опознаване на служителите, намаляване на стреса в организацията, както и за разрешаването на определен конфликт или вземането на решение.

Когато програмата за сплотяване на колектива бъде реализирана като системна управленска техника, ще бъдат налице конкретни резултати и

---

<sup>11</sup> Дисертационен труд на тема: „Менторството в обучението на служителите в публичната администрация“, Бельовска, Цв., Благоевград, 2017 г.

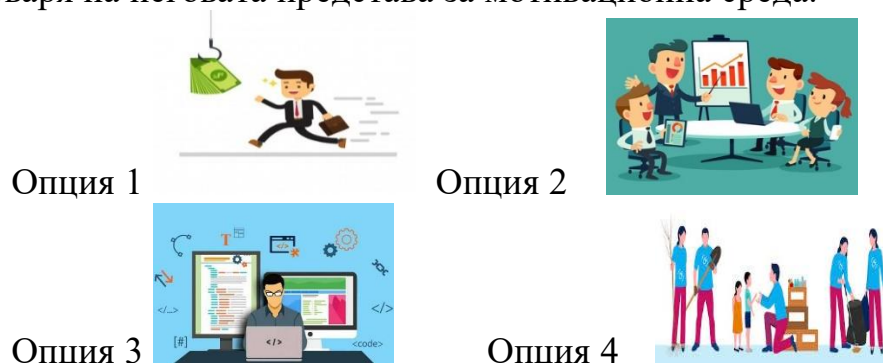
изпълнени цели, както за отделния служител, така и за организацията като цяло.

По интересен и иновативен начин е представена следващата част от изследването ни. В нея са посочени изображения, които отразяват различни аспекти на мотивационната среда в една организация.



Графика №9 – Избор на картинка за ефективна мотивационна среда

Идеята е всеки един от анкетирания да избере картинка, която да отговаря на неговата представа за мотивационна среда.



Първото изображение отразява фактора възнаграждение. Основополагащ, за да може служителите в организациите да посрещат своите потребности, но както разбрахме от нашето проучване, не и водещ в процеса на реализиране на трудовите задължения. 26, 9% от респондентите са посочили именно картинката, отразяваща финансов стимул.

Второто изображение отразява екипа и екипната форма на работа, която както вече установихме, е основен фактор за започване на работа и задържане на служителите в публичната администрация. Това доказват и резултатите – 35 % от анкетирания са избрали нея за среда, която да отразява ефективната мотивационна политика.

Третото изображение отразява ерата на информационните технологии и прилагането им в процеса на работа и организационно развитие. 21, 9 % от респондентите са посочили, че това е визията им за ефективна мотивация.

Следващото и последно изображение, което отразява друг аспект на мотивационната среда, а именно социалната отговорност, е избрано от 16, 2 % от анкетираните.

В заключение следва да обобщим, че и четирите изображения показват основни мотивиращи фактори, които в съвкупност, ще представляват ефективната мотивационна среда на всяка организация от публичната сфера.

### **Изводи и препоръки**

На база на резултатите от проведеното изследване, следва да обобщим, че са налице добри методи и техники за управление на човешките ресурси в изследваните организации. Общото впечатление, което оставят отговорите на анкетираните, е че са удовлетворени от работата, която вършат и условията, които са им предоставени, са на едно добро ниво.

Служителите са дали положителни оценки относно условията на труд, сигурността, която им подсигурава работата в публичната администрация, взаимоотношенията с ръководителите и екипа.

Областите и функциите на управлението на човешките ресурси, по отношение на които можем да отправим своите препоръки са:

- **Планирането на потребността от човешки ресурси и качественият подбор.**
- **Правилното разпределение на задачите.**
- **Водещо при ефективното разпределение на задачите е комуникацията.**
- **Възможност за обучение и квалификация.**
- **Възможност за служебно израстване.**
- **Упражняване на корпоративна социална отговорност.**
- **Добрите условия на труд.**

Новите реалности представят и нови парадигми в развитието на организациите. Техните функции следва да се насочени към социалната роля на служителите и значението им в процеса на изграждане на съвременна европейска публична администрация.

Целта е определена, но дейностите по осъществяването ѝ все още не са приключили.

## **Глава трета - ПРИЛОЖЕНИЕ НА ДОБРИ ПРАКТИКИ И ВНЕДРЯВАНЕ НА МОДЕЛ „МОТИВАЦИЯ 4.0“ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ В БЪЛГАРИЯ**

В Глава трета са представени добри практики и авторови идеи, свързани с повишаване мотивацията на човешките ресурси.

**Параграф 3.1. „Внедряване на модел Мотивация 4.0 в организации от публичния сектор в България“** разглежда развитието на мотивационния процес и етапите, през които преминава, за да достигне крайния вариант, който е представен практически и в община Карлово.<sup>12</sup>

В хронологията на развитие на представения модел особено значение има авторът Даниъл Пинк и неговите твърдение и изследвания, свързани с мотивацията.<sup>13</sup>

Вследствие на направената ретроспекция в напредъка на мотивацията и и резултатите от изследването се установи, че компонентите на съвременната мотивация на служителите в публичната администрация са: зелено управление на човешките ресурси, корпоративна социална отговорност, емоционална интелигентност и добри практики.

С цел подобряване на екологичната обстановка все по-често започват да навлизат термините „зелено управление“, „зелени обществени поръчки“, „зелен маркетинг“, „зелено управление на човешките ресурси“. Тези понятия са взаимно свързани и прилагането на едно от тях води до развитието и прогреса на друго.

Например зеленото управление е постижимо с прилагането на идеята за зелено управление на човешките ресурси и свързаните с него функции по подбор, обучение, управление на представянето, участие и възнаграждение спрямо екологичните цели на организацията. Поради тази причина и основен елемент в развитието на представения модел „Мотивация 4.0“ е зеленото управление на човешките ресурси. Резултатите от проведеното от нас проучване показват, че функциите на човешките ресурси, насочени към опазване на околната среда, оказват силно мотивиращо въздействие, но липсват устойчиви политики за прилагането в практиката.

Друг извод, който направихме, е че зелената култура е двигател за организационната промяна и организационното развитие. Устойчивите цели, имащи екологичен фокус, следва да бъдат заложили и като ценност в организационната култура. Това би довело до солидна основа в просперитета на организациите, поощряване на социално отговорно поведение, а оттам и повишаване мотивацията на служителите.

---

<sup>12</sup> Сборник с добри практики, ИПА, 2022 г.

[https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik\\_dp\\_22\\_preview\\_13.3.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik_dp_22_preview_13.3.pdf) >

<sup>13</sup> Пинк, Д., Мотивацията. Изненадващата истина за това, което ни движи напред, Изток-Запад,

В условията на динамичност и функциониране на публичната администрация би било оказало положително влияние използването на методи и техники от зеленото управление на човешките ресурси. В този контекст мотивацията на хората започва все повече да се заражда от значими обществени прояви и събития, свързани с упражняването на социално отговорно поведение.

Упражняването на корпоративната социална отговорност се разбира като съществена възможност за повишаване на конкурентното предимство, като позитивира корпоративната репутация.<sup>14</sup> В контекста на функционирането на публичната сфера следва да посочим, че все по-често се налага общините да бъдат в конкуренция помежду си при нуждата от финансиране на определени проекти.

Концепцията за корпоративната социална отговорност е стратегически свързана с иновациите чрез създаване на икономически и социални ценности, които подпомагат конкурентоспособността.<sup>15</sup>

Благоприятната служебна обстановка е свързана с наличието на ефективна комуникация между отделните служители, както и между служителя и ръководството, липсата на конфликти и стрес, спокойствие и ефективност. До голяма степен тези фактори зависят, не само от ръководителя на организацията, но и от отношението на всеки един от служителите. Поради тази причина все по-актуална става темата, свързана с емоционалната интелигентност. Неговата същност е анализирана от Даниел Голман, според който под емоционална интелигентност следва да разбираме „възможността да мотивираш себе си, да проявяваш постоянство в трудни моменти, да контролираш импулсите си и да отлагаш възнаграждението за усилията си, да регулираш настроеността си и да не позволяваш тревогата да пречи на мисленето, да проявяваш съпричастност и да живееш с надежда“. Осъзнатият стремеж към самоанализ и самоусъвършенстване е част от автмотивацията, която е свързана с емоционалната интелигентност. Превърне ли се тя в ценност за отделния индивид и част от културата на администрацията, непременно ще се наложи организационна промяна, която ще е последвана от организационно развитие.

Следващият елемент на „Мотивация 4.0“, който въз основа на проучването доказва своята значимост в процеса на мотивация, е бенчмаркингът. Терминът е англоезичен. Той произхожда от думата „benchmark“, която означава „белег“, „знак“ на фиксиран обект. В най-общия смисъл това е нещо, притежаващо определено количество, качество и способност да бъде използвано като стандарт при сравняване с други предмети.

---

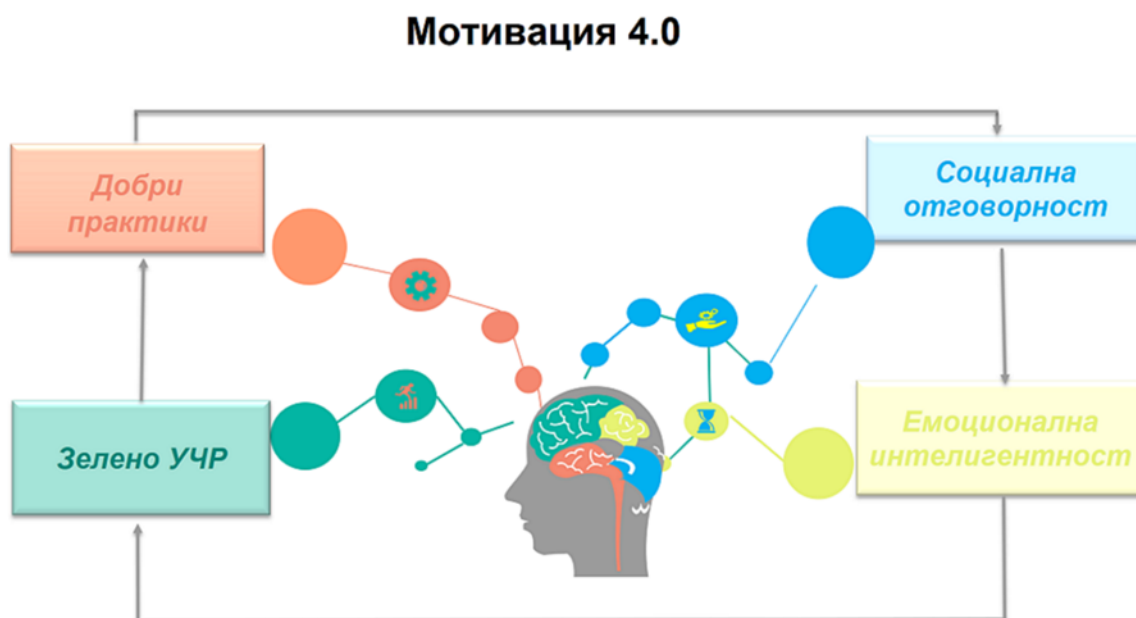
<sup>14</sup> Knox, S. & S. Maklan. (2004). Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes, *European Management Journal* 22 (5): 508-516.

<sup>15</sup> Димитрова, Я., Иновации и корпоративна социална отговорност, Горекс Прес, София, 2020, с. 99

Използването на добрите практики може да бъде са усъвършенстването на управлението на човешките ресурси, на различни етапи от работния процес, от друга страна може да бъде начин „да си сверим часовника“ с други организации, които могат да бъдат и от различни страни. До голяма степен използването на този инструмент зависи от стила на ръководство на ръководителя и неговата нагласа към промяната, иновациите и развитието.

Бъдещето на голяма част от организациите, осъществяващи дейността си в публичната сфера, зависи от правилното намиране на ефективни решения и нетрадиционни добри практики в областта на управлението на човешките ресурси.

В систематизиран и графичен вид идеята за „Мотивация 4.0“ е представена по следния начин:



Графика №10 – Модел за мотивиране на служителите „Мотивация 4.0“

Елементите от „Мотивация 4.0“ могат да бъдат прилагани както в личното ни пространство, така и в индивидуалното ни трудово поведение. И в двата случая биха могли да бъдат ефективни.

Моделът „Мотивация 4.0“ за пръв път се мултиплицира успешно в Община Карлово, тъй като допълва визията на ръководството за съвременен и иновативно управление, насочено към ефективен мениджмънт на човешките ресурси. Едни от основните резултати от прилагането на Модела са подобряването на екипната форма на работа и подобряване на комуникацията между различните нива на управление, което от своя страна доказва неговата ефективност и устойчивост.



Доказателство за успешното адаптиране на „Мотивация 4.0“ в практиката, е награждаването на Община Карлово в категория „Управление на хората“ и намиране място на модела в Сборник с добри практики за 2022 г., издаван от Института по публична администрация.<sup>16</sup>

Апробирането на модел „Мотивация 4.0“ и в други общини – Мъглиж и Район „Илинден“ Столична община, които са наградени от Института по публична администрация през 2023, доказва стабилност и превръщане му в обичайна традиционна практика.<sup>17</sup>

„Мотивация 4.0“ отразява един нов имидж, стил на управление и визия, който ако ръководителите следват биха изградили една нова съвременна институционална система и европейска публична администрация.

В параграф **3.1.1. „Методология и механизъм за разработване и приложение на мотивационна стратегия в публичната администрация“** е разработена конкретна авторова идея за мотивационния план на организациите. Мотивационната стратегия, включва разнообразни по своята същност компоненти, доказали своята значимост в ефективното управление на човешките ресурси. Успешно е апробирана и в община Карлово.

В процеса на реализирането и упражняването на мотивационната стратегия ключова роля имат ръководителите. Те от своя страна биха следвали определена организационна култура на организацията, в която се намират, и биха били обучавани „да изповядват“ определени културни ценности и да следват определените стъпки в процеса на мотивационната стратегия

Въз основа на казаното, субектите и обектите в мотивационната стратегия могат да бъдат схематично представени следния начин:

---

<sup>16</sup> Сборник с Добри практики, ИПА, 2022 г., Достъпно на < <https://www.ipa.government.bg/bg/sbornik-s-dobri-praktiki-2022>>

<sup>17</sup> Сборник с добри практики, ИПА, 2023 г., Достъпно на < [https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik\\_dp\\_23\\_final\\_0.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik_dp_23_final_0.pdf)>



Схема №9 – Циклически модел на субектите и обектите в мотивационната стратегия

Този цикъл отразява 360-градусовото значение на мотивационната стратегия за една работеща организация. Свообразният циклически модел определя възможностите за развитие и необходимите ресурси и обекти, за да може ефективно да бъде прилагана стратегията за мотивация, разработена и предложена от нас.

Без да имаме претенции за изчерпателност, предлагаме следната стратегия за мотивация на служители:

Мотивационната стратегия е универсална, но това не означава, че ще въздейства по един и същ начин на всички служители. В различни етапи от кариерното, но и от личностното развитие, тя би имала различен ефект. Поради тази причина стратегията следва да бъде прилагана, не само при встъпване в длъжност, а през целия трудов живот на човека. Разработената мотивационна стратегия в този си вид отразява модела за мотивация на служители „Мотивация 4.0“. Всеки един от елементите в нея олицетворява дейност, свързана с емоционалната интелигентност, зеленото управление на човешките ресурси, корпоративната социална отговорност и бенчмаркинг.

Фигура №1 – Мотивационна стратегия

**Мотивиращи послания**

**Отворена комуникация**

**Тиймбилдинг**

**Иновации**

**Възможности за развитие**

**Ангажираност**

**Целеполагане**

**Използване на рециклируеми материали**

**Ясно разпределение на задачи**

**4-минутна медитация**

**0% стрес**

Параграф **3.1.2** „**Иновативни добри практики за повишаване на мотивацията**“ разглежда интересни идеи, методи и стратегически документи в развитието на мениджмънта на човешките ресурси. Представени са Оперативна програма „Административен капацитет“

Методология за планиране на човешките ресурси; Стратегия за обучение и развитие на човешките ресурси в община Две могили<sup>18</sup>.

Дадена е дефиниция на понятието „gamification“, анализирани са психологически тестове NEO PI 3 и ASK в контекста на функцията по подбор на служители в организациите.

Представени са и добри практики, свързани със социализацията на новопостъпили служители - „*Напиши своята книга*“ и „*Системата от приятели*“. С оглед необходимостта от подобряване на комуникациите се предлага и упражнението „*Етикети*“.

С цел подобряване на вътрешните комуникации и екипната работа са разгледани различни практики и от бизнес организации като: „*Винаги здрави с Лидл*“; „Ден на доброволчеството“, организиран от „*Овергаз Инк.*“ АД;

В международен мащаб е разгледана практика, свързана с организационното развитие и повишаване качеството на административните услуги – електронните услуги на Община Олщин, Полша, и възможността за запазването на място по електронен път.<sup>19</sup>

Активна социална практика е платформата Smart Service Power<sup>20</sup>, която работи в някои от градовете в Германия.

Примери в национален план относно мотивацията на служители са разгледани в Община Враца и Община Банско.

Разгледаните добри практики показват, че България е в правилната посока със своите институции, стремящи се към непрекъснато усъвършенстване. Въпреки икономическите трудности публичната администрация доказва своето желание за организационно развитие и съвършенство.

В параграф **3.2.** „**Корпоративната социална отговорност като част от съвременната мотивационна стратегия**“ е дадена точна дефиниция за понятието, неговите елементи и значение в процеса на организационно развитие и мотивация на служителите. Направен е анализ на нормативната и стратегическата рамка, регламентираща социалната отговорност.

---

<sup>18</sup> Стратегия за управление и развитие на човешките ресурси на община Две могили, достъпна на <[http://www.dvemogili.bg/pdf/proekt%20ucim%20dokato%20rabortim/STRAREGIA\\_DVE\\_MOGILI.pdf](http://www.dvemogili.bg/pdf/proekt%20ucim%20dokato%20rabortim/STRAREGIA_DVE_MOGILI.pdf)>

<sup>19</sup> <<https://bez kolejki.olsztyn.eu/>> (20.04.2019)

<sup>20</sup> <<https://www.smartservicepower.de/>> (20.04.2019)

Извършен е подробен разбор на Стратегията за корпоративна социална отговорност 2009 - 2013 г.<sup>21</sup>

Разгледани са добри практики, свързани с приложението на социалната отговорност като: Стратегия за социалната отговорност в Областна администрация Разград; Инициативата „Заедно за повече детски усмивки“, организирана от Община Стара Загора; проектът „Зелена и достъпна градска среда на град Смолян – централна градска част“; инициативата „Дари детските си книжни“, организирана от обществения посредник на град Благоевград, съвместно с Регионална библиотека „Димитър Талев“; кампанията „Капачки за бъдеще“; Нова модерна отоплителна система свързва италианския град Монтиери с геотермалната електроцентраля в съседния град Травеле; SEREN в Уелс, Обединено кралство - използването на нисковъглеродни енергийни източници от земната кора с помощта на технологии, експертна подкрепа и индустриални вложения.<sup>22</sup>

Корпоративната социална отговорност ще се превръща във все по-значима и актуална тема предвид несигурните и динамични времена, на които сме свидетели и същевременно главни герои в развитието им. Именно хората, като елемент от една система, трябва да осъзнаваме своята сила и да имаме волята и надеждата да показваме своята загриженост. В качеството си на служители и на подчинени трябва да имаме смелостта да предложим инициатива, добра кауза, в която да се включи колектива и да бъде полезна за обществото.

Параграф **3.3. „Влиянието на кризите върху мотивационния процес“** разкрива силата на социалната отговорност по време на световната пандемия, породена от появата на нов вирус. В тази част от труда се посочват добри примери от дейността на големите международни корпорации – Google и YouTube със своите информационни кампании.

България, в лицето на публични институции и неправителствени организации, не остава по-назад в упражняването на социалната отговорност.

Община Стара Загора предоставя подготвя онлайн културен афиш. В него се представят музикално-сценични продукции, театрални спектакли, изложби, архивни кадри, интервюта с културни дейци, литературни срещи и изяви от културния календар през годините, както и изявите на всеки културен институт с дата, място и време на излъчване в медиите.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Стратегия за корпоративна социална отговорност 2019-2023 г., приета с Протокол № 36 на Министерския съвет от 28.08.2019 г. Достъпна на <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/List.aspx?lang=bgBG&categoryId=1&typeConsultation=1&typeCategory=0&docType=1>

<sup>22</sup> Пак там

<sup>23</sup> < <https://www.starazagora.bg/bg/sabitiya/obshtina-stara-zagora-puska-onlayn-kulturen-afish> > (14.04.2020)

Национален музей по образованието в град Габрово създава онлайн обучение и дава възможност за виртуална разходка.

Държавен куклен театър – Варна организира инициативата „Приказка за теб“, която се осъществява всяка събота и неделя от 11.00 часа в една от най-големите социални мрежи.

Община Благоевград показва своята социална отговорност и чрез конкурса „Моят Благоевград #ОставамВкъщи“.

Разгледани са и други инициативи, добри практики и примери от различни неправителствени, публични и частни организации.

### **3.6. Обобщения и изводи**

Независимо дали инициативите са осъществени от публични институции, обществени личности, неправителствени организации или бизнес организации, осъществяващи стопанска дейност, показват съпричастност и доказват влиянието и значимостта от упражняването на корпоративната социална отговорност.

В заключение на тази част от дисертационния труд можем да направим извода, че ако погледнем ситуацията от контекста на мениджмънта, ще видим че социално отговорните практики показват идеята на синергията, а именно, че заедно можем повече.

Социална отговорност е в основата на изграждането на устойчиво развитие, не само на организациите, но и на целия свят. Именно тя създава култура, преобразува мисията и целите на институции и хора, и налага нови парадигми в изграждането на комуникациите както помежду ни, така и между граждани и организации.

Добрите практики, анализирани в настоящата част от изследването, доказват по безспорен начин тезата, че светът се нуждае от нова визия за развитието си и от ново лидерство, което да оценява възможностите и да ги „облича“ в подходящи управленски решения.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Представеният дисертационен труд утвърждава позитивни практики в дейността на публичната администрация и по този начин подпомага, от една страна повишаване на резултатите от управление на човешките ресурси, и от друга страна, идентифицира предизвикателствата, които стоят пред ефективното функциониране на публичната администрация. Стремещт на разработката е научните резултати да бъдат практически приложими, с оглед на което при разработването на настоящия труд бяха идентифицирани добри практики и беше потърсена подкрепа от участниците в изследването.

За да се повиши имиджът на всяка една организация от публичната сфера, следва да бъдат добре стиковани знанията, опитът и рутината на дългогодишните служители в администрацията с интересите, любопитството и креативното мислене на бъдещи и настоящи млади служители, с по-малък житейски и професионален опит. Само така съвременната администрация ще придобие облик, не само на европейка, но и на иновативна, стремяща се към развитие и устойчива във времена на кризи и промени! С вярата, че младите хора са бъдещото, ефективно поколение, визията на публичната администрация ще се промени и ще бъде по-стабилна, привлекателна и търсена среда за развитие.

Изграждането на резултатна публична администрация е в основата на цялостната стабилност на България. До голяма степен задържането на младите хора в страната ни зависи от функционирането на административния апарат. Мотивацията е от съществена роля и в тази насока. Защото заедно можем всичко!

### **Научни и практико-приложни приноси:**

- Открита е взаимовръзката между мотивацията и организационно развитие чрез изследване на стратегически документи и анализ на съществуващата научна литература по изследвания проблем;
- Изследвани са същността и значението на организационната култура и организационното поведение в процеса на организационно развитие и мотивация на служителите;
- Формиран и апробиран в практиката е авторов модел за мотивация на служителите „Мотивация 4.0“.
- Предложен е авторов вариант за Цикличен модел на субектите и обектите в мотивационната стратегия;
- Разработена и представена е авторски вариант на мотивационна стратегия.

## Публикации, свързани с дисертационното изследване:

1. Ичева, М.; (2019). **КОНЦЕПЦИЯТА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ И ПРИЛОЖЕНИЕТО Ѐ В ПУБЛИЧНАТА СФЕРА**; списание „Право, политика, администрация“, Том 6, брой 3/2019 г., стр. 12-22 Нац.реф. списък: ID № 3097; ISSN: 2367-4601 (online); <https://pajournal.swu.bg/wp-content/uploads/2019/09/M.Icheva-Full-text.pdf>
2. Ичева, М.; В. Василев (2020). **КРИЗИС COVID-19 И УРОКИ ЛИДЕРСТВА, СОЦИАЛНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ**, «Среднерусский вестник общественных наук»; Central Russian Journal of Social Sciences 15(6):217-227; Том 15 №6; ISSN (Print): 2071-2367, ISSN (Online): 2500-2090.; DOI: 10.22394/2071-2367-2020-15-6-217-227; Орел, Орловская область, Российская Федерация; стр.217-227; <https://orel.ranepa.ru/nauka/srednerusskiy-vestnik-obshchestvennykh-nauk/tekushchiy-nomer.php?s=29976> ; <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44460110>
3. Icheva, M. (2020). **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, MOTIVATION AND ORGANISATIONAL IDENTITY – FUNDAMENTALS FOR STABILITY IN UNCERTAIN**, „ KNOWLEDGE - International Journal (KIJ)”; ISSN : 2545-4439 (Online)/ ISSN : 1857-923X (Printed), Vol. 43.1; p. 209-p.213; <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/366>
4. Ичева, М.; В. Василев (2020). **СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ И УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ. УРОЦИТЕ ЗА МЕНИДЖМЪНТА ОТ COVID-19**, Годишник на департамент „Администрация и управление“, НБУ, Том 5,; ISSN 2603-297X (Online); COBISS.BG-ID – 1282942948; <https://administracija-i-upravlenie.nbu.bg/bg/godishnici/arhiv-na-godishnik-na-departament-administracij-i-upravlenie/godishnik-na-godishnik-na-departament-administracij-i-upravlenie-t-5-2020-issn-2603-297-x-online>
5. ICHEVA, M., V. VASILEV (2021). **THE TIME FOR THE NEXT STEPS IS HERE – FROM CLASSIC TO MODERN PARADIGMS IN MOTIVATION**; International Journal of Social Science & Economic Research / IJSSER/; ISSN: 2455-8834; vol. 6, no. 3, (March 2021), p. 913-922.; doi:10.46609/IJSSER.2021.v06i03.012; <https://ijsser.org/more2021.php?id=58>
6. Ичева, М. (2021). **РОЛЯТА НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ**; списание „Право, политика, администрация“, Том 8, брой 2/2021 г., стр. 88-95 ,Нац.реф. списък: ID № 3097; ISSN: 2367-4601 (online); <https://pajournal.swu.bg/wp-content/uploads/2021/12/Monika-Icheva-br8-2.pdf>
7. Ичева, М., (2022). **КОМПЕНДИУМ. ДОБРИ ПРАКТИКИ. УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, ОРГАНИЗАЦИОННО**



**РАЗВИТИЕ И СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ**, издателство „Пропелер“, София, ISBN 978-954-392-678-7

8. Ичева, М. (2023). **ПРИЛОЖЕНИЕ НА МОДЕЛ „МОТИВАЦИЯ 4.0“ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ**, Сборник с доклади от научноприложна кръгла маса на тема: Управлението на човешките ресурси – ключови предизвикателства и модели в реална среда, 19 май 2023, ВУСИ, Център за лидерство и публични политики, Пловдив, Достъпно на <[https://www.vusi.bg/wp-content/uploads/2023/11/Proceedings-Management-of-the-Human-Resources\\_19.05.2023.pdf](https://www.vusi.bg/wp-content/uploads/2023/11/Proceedings-Management-of-the-Human-Resources_19.05.2023.pdf) >

9. Ичева, М., Василев, В., Огнянски, Д. (2023). **РОЛЯТА НА СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ В МЕНИДЖМЪНТА НА КРИЗИ – ОТ ОРГАНИЗАЦИОНЕН РЕДИЗАЙН КЪМ УСТОЙЧИВИ ПРАКТИКИ/ THE ROLE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN CRISIS MANAGEMENT – FROM ORGANISATIONAL REDESIGN TO SUSTAINABLE PRACTICES"** Публични политики.BG / Public Policy.bg, Vol 14, No 1 (2023): PUBLIC MANAGEMENT; Достъпно на <https://www.ejpp.eu/index.php/ejpp/article/view/469>

10. Vasilev, V. and Icheva, M. (2023). **IN SEARCH OF SOLUTIONS FOR EMPLOYEE MOTIVATION - FROM IDEAS AND GOOD PRACTICES TO WORKING MODELS**, *Journal of Management Sciences and Applications*, 2(2), pp. 248–254. Available at: <https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/59> (Accessed: 8 February 202

*Моника Ичева*  
*Автореферат на Дисертационен труд „Организационно развитие и мотивация на служителите в публичната администрация“*



SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOPHIT RILSKI" BLAGOEVGRAD

FACULTY OF LAW AND HISTORY

Department "National security and public administration"

**Monika Georgieva Icheva**

**ABSTRACT**

on dissertation with subject:

**"ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND MOTIVATION OF  
EMPLOYEES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION"**

for awarding on educational and scientific degree " Doctor of Philosophy"

in " *Organization and management outside the sector on the material production*

*/Management of the public sector/"*

in professionally direction 3.7. "Administration and management"

**PhD supervisor: Valentin Penchev Vassilev**

**BLAGOEVGRAD**

**2024**



The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a bibliography, appendices and a list of abbreviations used. The total volume of the dissertation is 193 pages. The bibliographic reference of the sources used is 10 pages, the appendices – 12 pages. There are 222 footnotes in the dissertation, and each reference is according to the accepted requirements. The number of diagrams is 9, the graphs are 10, and the figure is 1.

The structure of the dissertation reflects the multifaceted nature of the concepts of "motivation" and "organizational development" in public administration and presupposes a sufficiently diverse analysis of the essence, characteristics, elements and problems related to the problem under study.

The dissertation was discussed and submitted for public defense by the Department of National Security and Public Administration of the Faculty of Law and History at SWU "Neofit Rilski" on 19.06.2024.

## **I. General characteristic on dissertation labor**

### **1. Actuality on the topic**

It can be said that there are relatively few in-depth studies and analyzes in the field of good governance in the Republic of Bulgaria. However, this trend is gradually beginning to change.

The conclusion that can be drawn is that, although timidly, the state administration is increasingly beginning to pay attention to the needs of citizens, to satisfy the needs of its employees and to use all possible resources for their development. This trend shows that the modern administration has realized the need to be a "learning organization", adapting to the changing world and striving for continuous self-actualization.

Despite the positive changes made in recent years in the field of human resources management in the state administration, a number of problems continue to exist, such as:

- There is a lack of an effective management tool regarding human resource planning;
- The civil servants selection function is not sufficiently transparent;
- Cumbersome procedures for holding competitions for work in the administration;
- Lack of effective talent retention and management mechanisms in organizations;
- Insufficiently good level of interaction between the administration, business, academia and non-governmental organizations;
- An aging administration characterized by a relatively small number of young employees;
- There is a lack of an effective and varied motivational strategy for employees in the public administration, which contains various material and non-material incentives;
- Newly hired employees are not being improved - there is no single mechanism or strategy corresponding to the modern working environment;
- There are no rules for the transfer of knowledge from more experienced employees to their younger colleagues;
- Resistance to change and the use of information technology developments in the work process;
- Insufficient training related to the so-called "soft skills" of public administration employees, including resilience, critical thinking, emotional intelligence, communication, adaptation;
- Inefficient system for evaluating employees in the state administration;
- There are no sustainable mechanisms for retaining employees in the public administration, in line with the modern requirements of workers;

- Unclear vision regarding the possibilities for organizational development of institutions from the state administration;
- Lack of sufficient flexibility and creativity regarding the use of new management tools related to human resource management.

The considered weaknesses and challenges that the State Administration Development Strategy 2014-2020 aims to overcome determine the importance of the subject of this dissertation.

The work presented establishes positive practices in the activity of the public administration, with a view to increasing the efficiency of human resources management, on the one hand, and on the other hand aims to support the improvement of the work of the public administration and to offer ideas for overcoming the challenges that are facing it. For this reason, the development strives for practically applicable results, in view of which good practices were identified during its preparation and support was sought from the research participants.

## **2. Object, subject and scope of the study**

The object of the research is the methods and techniques of the motivation of employees in the public administration, the possibilities for developing and applying strategies for increasing motivation.

The subject of the study is the motivation function as part of human resources management and an element of the organizational development of the public administration.

The scope of the study is:

- Time - the period from 2000 to 2022;
- Territorial - public and business organizations in the Republic of Bulgaria and in member states of the European Union.

## **3. Target and tasks on the research**

The purpose of the research is based on the analysis and evaluation of existing theory and practice in public administration, to propose non-traditional methods and techniques for motivating employees in the public sector as part of organizational development and a way to overcome the challenges faced by the public administration.

To achieve this goal, the following main tasks will be solved:

- to study and present in a synthesized form the essence and importance of the motivation of employees in the public administration;

- to examine the strategic documents concerning the topic of the dissertation and to make specific proposals for improving the toolset for the realization of the strategic goals in the specified documents;
- to clarify the essence of the concept of organizational development in public administration;
- to define and approve a Model for employee motivation "Motivation 4.0";
- to explore basic good practices related to employee motivation in business and the public sector;
- to carry out research and analysis of the level of satisfaction of employees in public organizations;
- to examine weaknesses in terms of motivation and organizational development of employees in public administration;
- to be developed an example strategy for employee motivation;
- to develop and present a management toolkit directly related to the motivational policy.

#### **4. Main thesis and research hypotheses**

In the research, an attempt was made to defend the main thesis that the development and application of an effective motivational policy for employees in the public administration leads to overall organizational development.

The research hypotheses of the study are that:

- the management of human resources in the public administration feels the need to apply innovative methods, techniques and good practices that have proven their effectiveness both in foreign countries and in business organizations;
- improving the motivational climate leads to an increase in the overall effectiveness of human resource management, and hence of the entire organization.

#### **5. Research methodology and sources used**

The following main methods were used to collect empirical information:

- scientific developments in the field of human resources management were studied - through this method, the various theoretical characteristics of the motivation function as part of human resources management were clarified;
- scientific developments on the essence and importance of organizational development are studied;
- an expert analysis of strategic documents from the Republic of Bulgaria and the EU was carried out - through this method, problem areas and gaps in the implementation of strategic documents and opportunities for increasing the effectiveness of their implementation will be identified;



- a comparative analysis of institutions from the public sector and the private sector, which applied different methods for employee motivation, was carried out - through this method, good practices and priority areas were identified in connection with the study.

Both primary and secondary sources of information were used for the needs of the present development - statistical data, studies and analyses, articles and reports of specialists and good practices.

## **6. Sources on the research**

Used are traditional and electronic sources on Bulgarian and English language.

The bibliographic reference of the used sources includes a total of 156 sources and is structured in four main sections: Used literature in Bulgarian - 70 titles; Normative, strategic documents, analyses, reports and studies - 20 in total; Used literature in a foreign language - 31 titles and Internet sources - 35 pieces.

The development of the dissertation work was carried out on the basis of a detailed study and referencing of the scientific literature relating to the researched problem. The analyzed good practices in the field of human resource management and corporate social responsibility are of essential importance for the scientific practical contributions of the development.

## **7. Scientific novelty and practical value of the dissertation work**

The dissertation enriches the research achieved so far on the problem by offering a new contextual framework for increasing employee motivation. In the context of the studied literature and good practices, as well as the practical research realized and tested in practice, a motivational model "Motivation 4.0" is proposed, in which a combination of motivational mechanisms is brought out for the first time. The identification and generalized good practices, on the other hand, are a foundation on which to build and develop ideas and management decisions, leading to the individualization of independent policies in the field of organizational development in organizations from the public sphere.

The approval of the results was done by:

- Lecture delivered to students of the "Public Administration" major;
- Participation with a report on the topic: "The concept of operational development and its application in the public sector", in the Student and PhD student scientific session "Innovative public policies and sustainable development of the public sector (Territorial security and public administration)" May 8, 2019, organized by the Faculty of Law and History, Department of "National Security and Public Administration";

- Participation in a scientific conference: "The new challenges to national security and public administration" on 22.10.2021, organized by the Faculty of Law and History together with the University of Library Science and Information Technology, with a report on the topic: "The role of corporate social responsibility in public sector";
- Participation in Digital workshop on the topic: "Leadership in a transforming society - new paradigms", held on 29.10.2021 /VUSI/ via Google Meet ;
- Participation in a Digital Workshop on "Public Management, Sustainable Development and Leadership" - VUSI, Center for Leadership and Public Policies, held on March 7, 2022;
- Participation with a joint report in an International Conference on the topic: "Public administration in a global crisis: between liberalism and statism ", organized by the Department of "Public Administration" of SU "St. Kliment Ohridski", held on 27.10.2022.
- Presentation of the Employee Motivation Model "Motivation 4.0" at the Annual Meeting of Human Resource Management Professionals organized by the Institute of Public Administration in 2022;
- Presentation of the results and ideas of the research to the management of the municipalities of Karlovo, Maglizh, Nikolaevo, Stolichna municipality - Ilinden region.

## II. Content on dissertation labor

### INTRODUCTION

Chapter one - THEORETICAL BASIS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION.13 p.

1. 1. Organizational development - nature, characteristics and strategic framework in public administration

1. 1 .1. Nature and evolution of the concept of organizational development

1. 1 .2. Characteristics and stages of organizational development

1. 1 .3. Strategic framework of organizational development in public administration

1.2. Theoretical statements of motivation - types of theories and models

1.2.1. Significance of the "motivation" function in the process of organizational development

1.2. 2. Nature of motivation

1.2.3. Content theories of motivation

1.2.4. Process theories of motivation

1.2.5. Motivational models

1.2.6. Non-monetary incentives to work

1.2.7. The role of the manager in the process of organizational

development  
and motivation

1.2.8. Developing a strategy to increase motivation

1.3. Interaction of organizational development and motivation of public administration employees

1.3.1. Influence of organizational behavior on employee motivation and organizational development

1.3.2. Influence of organizational culture on employee motivation and organizational development

1.3.3. Organizational change as part of organizational development

1.3.4. Organizational development and motivation

Chapter Two - STUDYING THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND MOTIVATION ON THE ACTIVITY OF PUBLIC ADMINISTRATION EMPLOYEES

2.1. Research methods and methodology

2.2. Aims, tasks and hypothesis of the study

2.3. Analysis of research results

Chapter Three - APPLICATION OF GOOD PRACTICES AND IMPLEMENTATION OF "MOTIVATION 4.0" MODEL IN PUBLIC ADMINISTRATION IN BULGARIA

3.1. Implementation of the "Motivation 4.0" model in public sector organizations in Bulgaria

3.1.1. Methodology and mechanism for developing and applying a motivational strategy in public administration

3.1.2. Innovative good practices for increasing motivation

3.2. Corporate social responsibility as part of the modern motivational strategy

3.3. The influence of crises on the motivational process

CONCLUSION

REFERENCES

Used literature in Bulgarian

Normative, strategic documents, analyses, reports and reports

Used literature in a foreign language

Internet sources

APPLICATIONS

Appendix No. 1 – Questionnaire card

Appendix No. 2 - Day of Volunteering for Overgas Inc. AD employees

Appendix No. 3 – The electronic portal of the Municipality of Olsztyn

Application No. 4 – Smart Service Power

Appendix No. 5 – Special containers for clothes and shoes

Appendix No. 6 – Online cultural poster of the Municipality of Stara Zagora

Appendix No. 7 - Electronic portal of the National Museum of Education - Gabrovo

Appendix No. 8 – Letter from the Mayor of Karlovo Municipality

Appendix No. 9 – Motivation 4.0 – Karlovo

Appendix No. 10 - Reference from the Mayor of the Metropolitan Municipality, "Ilinden" District

Appendix No. 11 - Reference from the Mayor of Maglzh Municipality

Appendix No. 12 - Reference from the Mayor of the Municipality of Nikolaevo

### **III. In summary content on dissertation labor**

In the Introduction of the dissertation, the topicality and significance of the topic are substantiated, the scientific purpose, tasks, subject, object of the study, research hypotheses and thesis, as well as the methods and scope of the analysis are defined.

#### **First Chapter – THEORETICAL BASIS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION.**

The first chapter of the dissertation explores and analyzes the theoretical aspects of motivation and organizational development. The essence of the concepts "motivation" and "organizational development" has been defined, and a strategic and normative analysis has been made. Types of motivation theories and models are examined. The non-monetary incentives for work, as well as the role of the introducer in the motivation process, were analyzed. The mechanism for developing a motivation strategy is described. The relationship between organizational behavior, culture and change is made, as well as their influence on organizational development.

**In paragraph 1. 1. "Organizational development - nature, characteristics and strategic framework in public administration"** an analysis of the main theoretical sources in the field of organizational development was made, and the development of the concept of organizational development and its characteristics was followed.

**Paragraph 1. 1 .1. "Essence and evolution of the concept of organizational development"** presents the ideas for organizational development of R. Beckhard, A. Angelov, L. Lawrence, U. French and S. Bell, P. Penchev, V. Vassilev, Sn. Ilieva, I. Naumov., E. Silagi and others. As a result of the theoretical analysis, the conclusion was made that the concept of organizational development is relatively new to management literature, and it is for this reason that it is difficult to describe the essence of the concept in more detail.

Arguments are presented in support of the claim that increasing the efficiency in human resources management is an important part of implementing reforms and ensuring sustainable development of organizations. Emphasis is placed on the importance of effective human resource management in the process of organizational development.

**In a paragraph 1. 1 .2. "Characteristics and stages of organizational development"** the following main steps in the process of realization of organizational development are distinguished <sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup>Vasilev, V., Belovska, Tsv., Organizational behavior. Theoretical foundations, PROPELLER, S. 2018, p. 135

- Establish mutual expectations and outline guidelines for cooperation.
- Reach agreement on the purpose of the change.
- Planning and specification of methods and procedures, as well as their administrative provision.
- Diagnostics data analysis.
- Communicate the results and plan further actions.
- Applying organizational development practices.
- Monitoring of the organization.
- Evaluation of the result and planning of corrective measures.

In view of the analyzed characteristics and stages of the process of organizational development, the conclusion was made that it stands out for its multidisciplinary, complexity and multistage.

In **1. 1 .3. "Strategic framework of organizational development in public administration"** is a kind of retrospective in the development of the strategic and normative framework of organizational development. Analyzed: The Law on Administration; Operational Program "Administrative Capacity" 2007 - 2013, adopted by Protocol No. 8.31 of the Council of Ministers dated 01.03.2007; The strategy for training employees in the administration ( adopted by Decision No. 85 of the Council of Ministers of 14.02.2002; Operational program "Technical assistance" 2007 - 2013, adopted by Protocol No. 8.19 of the Council of Ministers of 01.03.2007; Strategy for the management of human resources in the state administration 2006 - 2013, adopted by Protocol No. 29.16 of the Council of Ministers of 20.07.2006 ; Strategy for the development of electronic government in the Republic of Bulgaria 2014 - 2020 as a result of the analysis of the listed strategic and normative documents, it can be concluded that, although not very sure of itself, the state administration strives to make changes, improve and develop On the one hand, modernizing information systems and technologies useful for fulfilling the duties of employees, and on the other hand, providing quality and affordable services to the population.

Despite the positive changes made in recent years in the field of human resources management in the state administration, a number of problems continue to exist, which are also indicated in the State Administration Development Strategy 2014-2020, adopted by Decision No. 140 of the Council of Ministers from 17.03.2014.

A critical analysis of the strategic documents shows that the idea of organizational development was embedded in the canceled ones as well, although it may not have been fully realized at the time. The analysis shows that practicing the Organizational Development Concept would lead to effective human resource management, conflict management, team building and people motivation.

**With a paragraph 1.2. "Theoretical statements of motivation - types of theories and models"** gives a definition of the concepts of "motivation"; 'content theories', 'process theories', 'motivational models'. The influence of non-monetary incentives and the manager in the motivation process is clarified, and the main stages in creating a motivation strategy are followed.

**Paragraph 1.2.1. "Importance of the function "motivation" in the process of organizational development"** defines the importance of motivation, both in personal and professional terms.

**Paragraph 1.2. 2. "Essence of motivation"** provides information about the theoretical basis of the concept of "motivation" and analyzes the scientific interpretation of authors such as - M. Armstrong; M. Paunov; Fr. Taylor; E. Mayo and others.

The main conclusions from this part of the dissertation are:

- Motivation is a complex process that requires time to be explored in depth;
- A major task in motivation is to understand why people behave in a certain way and what makes them undertake a certain behavior;
- An important factor in the development of employee motivation is the science of psychology, which studies the inner force that drives us and determines our behavior;
- Leading in the process of motivation are unsatisfied needs.

**Paragraph 1.2.3. "Substantive theories of motivation"** provides a clear definition of the essence, types and characteristics of this group of motivational theories.

**Abraham 's Maslow Hierarchy of Needs** contains information about the essence of this theory, its components, the year it was formulated and its author. It is presented schematically in the form of a pyramid, which contains five levels of needs, arranged from bottom to top in the following sequence - physiological, security, belonging, confidence, self-improvement. In summary of this theory, we can say that its meaning is the satisfaction of the primary needs, which are at the bottom of the pyramid, and "climbing the ladder" to the last highest needs. But perhaps we should think about what happens after they are satisfied. Do people stop having needs?

**McClelland 's theory** describes the relevant theory, considering three needs: power, success and belonging, which according to the author are inherent in every person.

**"Herzberg 's two-factor theory "** defines two main factors that, according to the author of this theory, are inherent to every employee - hygiene and motivators, which are schematically presented and in tabular form.

In this part of the work, a comprehensive conclusion about the substantive theories is made, namely:

- These theories take human behavior forward and seek to explain what makes people act in a certain way.
- A disadvantage that could be pointed out is that they do not take into account the differences in the values, interests and desires of individuals.
- In addition, the presence of one motivational factor does not imply the same reaction and behavior of all employees in organizations.
- If we look at the content theories in the context of the internal environment of institutions of the public sphere, which can be said to be distinguished by their aging administration, we will realize that different incentives and motivating factors do not work in the same way on different generations.

**Paragraph 1.2.4. "Process Theories of Motivation"** provides insight into the nature of the second major group of motivational theories. They analyze how a person allocates his efforts to reach certain goals and how he chooses the specific behavior.<sup>2</sup>

**"Expectancy theory"** examines motivation in the context of three interrelationships: expectancy in relation to the "labor cost- outcome" relationship; expectation regarding the results-reward relationship; expectation regarding the reward-satisfaction relationship.<sup>3</sup> If we look at the theory in the context of public administration, we should note that the mentioned three interrelationships are important for the motivation of employees in public sector institutions. However, it can be said that people have different expectations and hence they undertake different behaviors.

**"Adams' Theory of Justice"** describes the author's theory in 4 sequential steps:

- The individual evaluates how others evaluate him and how he is viewed.
- The individual evaluates how the organization evaluates others.
- Then, he compares the two scores.
- Finally, he makes sense and forms an opinion about fair or unfair treatment of him.

As a result of the considered characteristics and definitions, it was concluded that justice affects motivation, organizational culture and organizational development in organizations.

**"Locke's Theory of Goal Setting"** characterizes another process theory that emphasizes the possibility for employees to have more ambitious goals and for managers to enable and provide the necessary conditions for them to do so.

---

<sup>2</sup> Vasilev, V., Ribarska, E. Management of human resources in the public sphere - challenges of European dimensions, Blagoevgrad, 2009, p.151

<sup>3</sup> Angelov, A., Fundamentals of Management, Trakia - M, S., 1998.



**"Skinner 's theory"** defines motivation according to whether the individual is rewarded or sanctioned, as a result of which he adopts a certain behavior.

In this part of the dissertation, some basic conclusions have been drawn regarding the two major groups of theories of motivation - substantive and procedural:

- Content theories emphasize instincts, drives, and needs;
- Process theories explain how certain behavior is directed and are central to motivational practice;
- The goal of all motivational theories is to determine what exactly drives individuals to a particular action or inaction;
- Based on the theories discussed, each manager can assess which of all will be successful for the organization or try to create his own, taking into account the needs of his employees and the resources of the organization.
- In the process of motivation, it is important to use not only financial but also non-material incentives.

**Paragraph 1.2.5. "Motivational models"** examines the essence of: **Model of economic rationality; A model of human relations; Model of self-actualization, Complex motivational model**, as they are also presented schematically.

In this part of the scientific development, the following basic conclusions were made about the motivational models and the overall motivational process:

- Motivational models embody knowledge and theories related to employee motivation.
- Each manager can choose and combine such a theory and model that reflect his understanding, but also the expectations of employees.
- Motivational models would help to achieve a good and effective management, at the basis of which are undoubtedly the most important resources - human. For this reason, motivation is an important process in the development of the organization as a whole.
- Motivational models are the ways and tools with which organizations could cope with the complexity of modern management.

**Paragraph 1.2.6. "Non-monetary work incentives"** consideration of non-monetary work factors and their importance in the motivational process such as: security; empowerment; challenging goals; recognition; opportunity for development; teamwork; feedback; fairness, commitment; communication etc. As a result of listing them, the following conclusion is drawn - the importance of money in the process of motivation is uncompromising and indisputable, but there are other factors. Non-financial factors often reflect the creativity, thinking and effort of the management and would give a strong impetus and prerequisites for the development of the organizational climate and employee motivation

**Paragraph 1.2.7. " The role of the manager in the process of organizational development "** examines basic recommendations and rules, by authors Mary Buffett and David Clark. On the basis of their essence, it was concluded that the acceptance of ideas by employees is a way to make them feel important in the management process, and why not in the process of organizational development, this is not the way to "break" stereotypes and to a new trend has emerged in the communication between manager and subordinate. The rules that an effective leader should follow are also indicated.

A key takeaway from this piece of work is that managers need to invest and spare no expense in their employees. The forms of recognition can be different and according to the budget of the organizations, but effective communication, attitude and care towards the employees are invaluable in the process of motivation and a step forward in the overall development of the organization.

**In paragraph 1.2.8. "Developing a strategy to increase motivation"** are shown in a schematic form the stages for developing a strategy to increase motivation. The importance of the manager's role in the process of developing a motivational strategy is also determined.

The main conclusion in this part of the scientific development is that in order for the strategy to increase motivation to be effective, assessment and maintenance of the motivational environment must be carried out. Periodically, surveys and tests could be conducted to determine how satisfied employees are with their work, and based on the results, a creative approach could be taken, offering innovative motivational factors and conditions.

**Paragraph 1.3. "Interaction of organizational development and motivation of public administration employees"** provides information on the essence of the concepts "organizational behavior", "organizational culture", "organizational change" and their importance in the process of organizational development.

**With paragraph 1.3.1. "Influence of organizational behavior on employee motivation and organizational development"** identifies the essence of the concept of "organizational behavior". The skills that every leader should have in the process of organizational behavior are also listed, namely: technical, human, conceptual. Examples of modern models of effective organizational behavior are given such as: Horizon 2020 and in particular through the activities of the "Marie Sklodovska-Curie " program; "Bulgarian Christmas" under the patronage of the President of the Republic of Bulgaria; Donate your children's books", organized by the public mediator of the city of Blagoevgrad, together with the "Dimitar Talev" Regional Library; The "Let's clean Bulgaria together" campaign of bTV Media Group.

**In Paragraph 1.3.2. "Influence of organizational culture on employee motivation and organizational development"** defines the concept of "organizational culture", its forms and meaning. The reasons why organizational culture affects organizational development are listed: culture is key to

organizational prosperity; culture is a source of competitive and strategic advantage; culture can take on the function of "organizational glue"; culture is at the heart of organizational success; culture influences the development of employees in the organization. <sup>4</sup>As a consequence of this, the following conclusion was drawn - the Public Administration is constantly connected to numerous rules and norms and is defined as a closed system, characterized by a hierarchical structure. However, if the problems of public administration listed in the Strategy for the Development of Public Administration are formulated as values, their resolution would be easier.

**In Paragraph 1.3.3. "Organizational change as part of organizational development"** analyzes the essence of organizational change and its importance for organizational development. A strategic analysis was made of documents concerning the organizational change such as: the National Program "Digital Bulgaria 2025"; The handbook for attraction on civil engagement (Crowdsourcing) and civic IT support (Civic hacking) (for the administration). As a result of the analysis, the following conclusion was drawn - Change is the most important process in the organization, but it largely depends, on the one hand, on the behavior of the manager, on the other hand, on the reactions of the employees.

**Paragraph 1.3.4. "Organizational development and motivation"** emphasizes fundamental normative and strategic documents related to the motivation and organizational development of employees in the public sphere, such as - the Strategy for the Development of the State Administration 2014-2020; National program "Digital Bulgaria 2025". The contribution to the development of the researched problem in the current dissertation work of the Institute of Public Administration is emphasized. The ideas of leading authors in the field of organizational development are presented: Associate Professor Dr. Pencho Penchev; Prof. Ph.D. Snezhana Ilieva; Associate Professor Dr. Marin Paunov; Prof. Dr. Valentin Vassilev; Prof. Dr. Ivan Efremovski . The current paragraph further contributes to the relevance and development of the dissertation topic by examining organizational development curricula at the following universities: Cabrini University, Pennsylvania; University of Exeter, England; The University of Denver, Colorado, United States of America and others.

---

<sup>4</sup> Flamholtz , E., Randall, I., Corporate culture, MaK , 2016, p. 31

## Second Chapter - RESEARCH METHODS AND METHODOLOGY

Chapter two of the present scientific work is focused on the practical study of organizational development and employee motivation in public administration.

In paragraph **2.1. "Methods and methodology of the research"** the technology of the research is presented. Both primary and secondary sources of information were used for the needs of the present development - statistical data, studies and analyses, articles and reports of specialists and good practices.

The main component of the research is conducting a survey through an online web-based platform, namely - Google Forms ( Google Forms ), with experts from various institutions from the public sphere.

A survey was carried out in the period February - March 2021. In the process of work, the research was carried out by 162 persons, employees in various institutions: Municipality of Blagoevgrad, Regional Administration - city of Sofia-region; Regional administration - city of Blagoevgrad; Regional History Museum - city of Blagoevgrad; "Dimitar Talev" Regional Library - city of Blagoevgrad; Ministry of Labor and Social Policy.

The elected administrations have shown significant progress in recent years in the area of project management and human resource development. The diversity of public organizations implies an opportunity to analyze different opinions and a good basis for formulating basic conclusions and recommendations.

The choice of a qualitative research toolkit can be justified by seeking to gather as detailed and diverse perspectives as possible related to employee satisfaction and complementing the motivational package.

The survey card contains 9 questions, two of which are in the form of a table - one describes motivating factors, against each of which the degree of satisfaction should be indicated, the other table describes statements that should be answered to what extent are true. The first questions are basic and introductory, related to gender, age, position. Diverse in nature is the last question, which is actually an option with pictures depicting various motivating factors - team work, remuneration, organizational development, social responsibility. The choice of exactly these incentives is influenced by the state of the public administration and the challenges facing it arising from the State Administration Development Strategy.

The questions are formulated to correspond to the main functions of management and human resource management.

In Paragraph 2.2. "**Aims, objectives and hypothesis of the study**" are clearly defined the purpose of the research, namely to propose effective and non-traditional methods and techniques for improving the motivational climate in the public organization, by analyzing the results of the conducted research.

To achieve this goal, the following main tasks will be solved:

- to study and refer to the literature related to the nature and importance of employee motivation and organizational development;
- to examine the normative and strategic framework regulating the topic of the dissertation;
- to clarify the mechanisms for development and application of systems for mentoring relationships;
- to define the concepts - "theories of motivation"; "organizational development"; "organizational behavior"; "organizational culture" and their significance for the research problem;
- to examine the basic principles for preparing a motivational package;
- based on an analysis of the strategic and regulatory framework, outline the main shortcomings and recommendations for overcoming them;
- to research and identify good practices in the development and implementation of motivational strategies;
- to draw basic conclusions and recommendations for improving the motivational climate in the public administration.

The main thesis of the present scientific work is that the development and application of innovative methods and techniques for employee motivation in public sector institutions improves the effectiveness of organizations as a whole, of human resources management and of the individual employee.

The research hypotheses of the study are that: public administration feels the need to apply non-traditional methods and techniques for employee motivation, which have proven their effectiveness in practice, both in foreign countries and in business organizations; improving the motivation of employees, through the exercise of social responsibility, leads to the improvement of the organizational and communication climate in the organization and to significant changes in various spheres of public life.

**In Paragraph 2.3. "Analysis of research results."** se visualize survey questions through diagrams and a thorough analysis of the results is made.

The gender distribution in the representative sample is as follows:

Women are 54.9% and the remaining 45.1% are men, almost evenly distributed and substantially the same number.

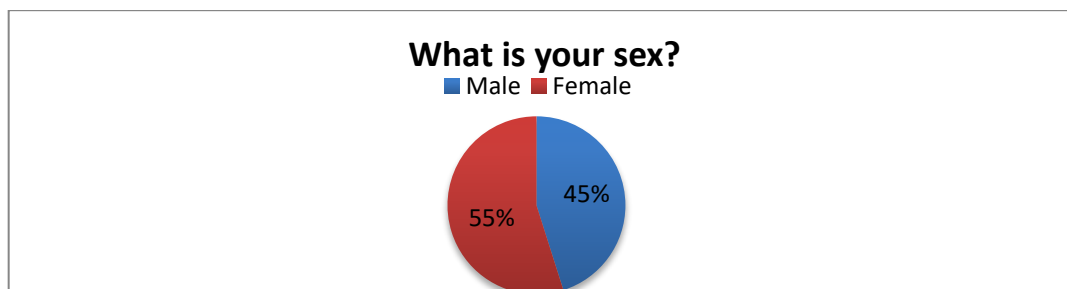


Chart No. 1 – Distribution by gender

Involving both genders in the management process leads to more effective decisions and inherently diverse opinions, as men offer their practicality and quick wits and women their sensitivity and emotional intelligence.

From the point of view of the functioning of the public administration, it would be useful to exercise equality between the sexes, which will lead to the effective management of the various spheres of public life and the satisfaction of the needs of civil society.

The second question determines the age group of the respondents.

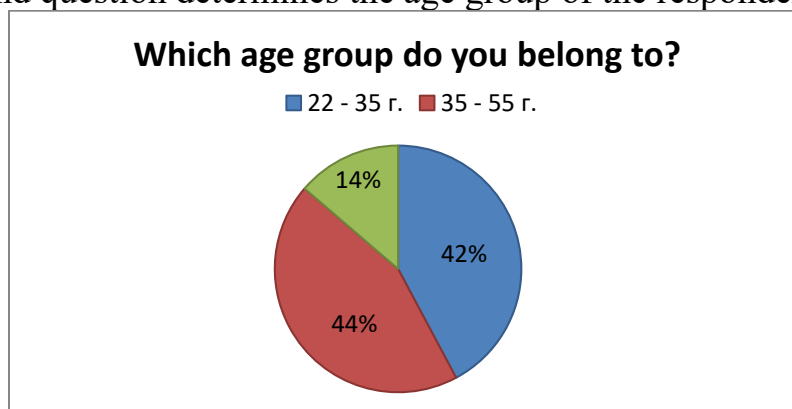


Chart No. 2 – Distribution by age group

44.1% belong to the 35-55 age group; 42.2% are between the ages of 22-35; 13.7% are over 55 years old. The results show that people of working and viable age are engaged in the public sphere.

In support of the result, examples are given of "fast track" programs through which young people of working age are placed in work. Their main goal is faster growth and advancement in rank, without needing many years and the presence of professional experience such as: "Start of career"; The portal for student internships in the state administration - <http://staj.government.bg/>.

Through these good practices, the beginning of a new concept for building a modern European public administration, with a new vision and young people to work for its construction. Thanks to these examples, the public administration is renewed, preventing the so-called "brain drain" and young people are given the opportunity to work in their homeland and for their country.

The next research question determines the job titles of the respondents.



Chart No. 3 – Distribution of participants by position

The largest number are the persons occupying expert positions - 44.1%. 39.1% answered that their position is technical, 16.1% - managerial. The question aims to determine whether the essence and meaning of motivation, social responsibility and organizational development are the same for employees occupying different positions in the organizational structure.

The following graph determines the length of service of the respondents in the respective administration.

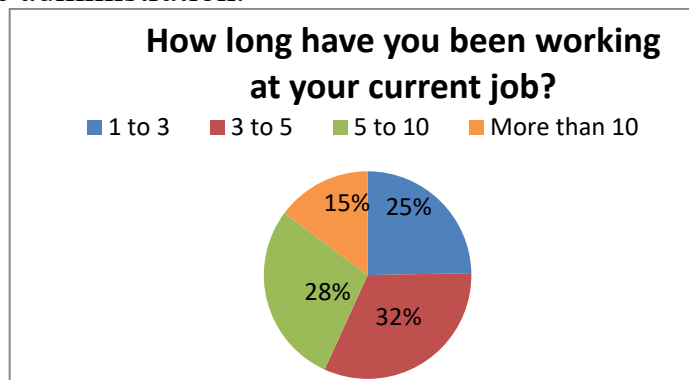


Chart No. 4 – Determining the work experience of the respondents

32.1% have been in their current job for three to five years, 28.4% have been working for five to ten years, 24.7% for one to three years, and 14.8% for more than ten years.

The question is interesting: "What motivated you to start working in the state administration?". The largest number of respondents - 38.8% determined that good working conditions were the main motivating factor to start their professional experience in the state administration, 30.9% indicated that it was career development, 25.3% identified security as the most the important condition for starting work in the state administration. In the "Other" column, 0.6% indicated that the team motivates them, one more person defined the team. It is interesting that one of the respondents answered that he had no motivation, and another identified the head of the organization as the main motivating factor.

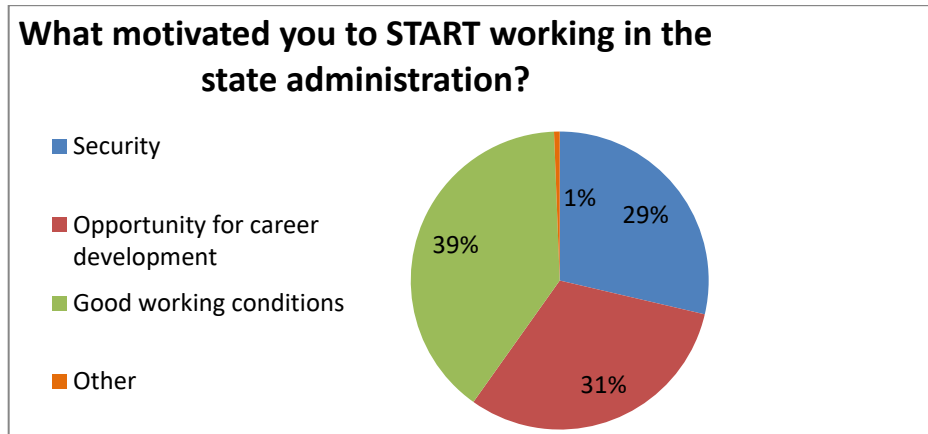


Chart No. 5 – Motivation for starting work in the state administration

Good working conditions continue to be determined in the process of motivating employees in the public administration - 42%. 30.9% of respondents answered the possibility of career development, 25.3% define security as the main driving force in their work. 0.6% determine that the team motivates them, and the remaining 1.2% - the team and the head of the organization.

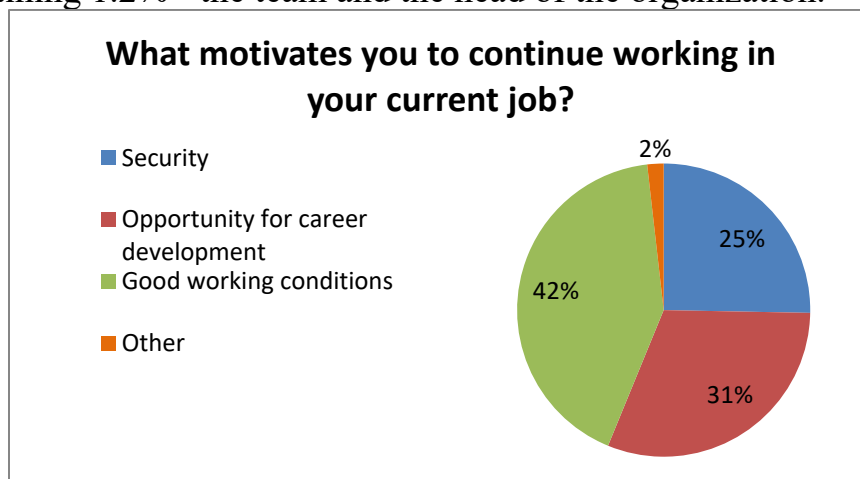


Chart No. 6 – Motivation for the current workplace

The questions are formulated and are exactly in this sequence, because very often what makes you ambitious and prompts you to start working in the public sphere, subsequently changes in order to continue working in the respective institution. Some employees have a desire to work and develop in administration and management, but once they get into this environment, they lose their motivation and enthusiasm. It is for this reason that one of the challenges facing the public administration is the lack of highly qualified specialists.

For example, as of 31.12.2019, the total number of all employees on the main staffing schedule in the administration was 131,762 employees, and the total number of employees who left was 11,992, which represents a turnover rate of 9.1%. The turnover during the year in the territorial administration is higher – 17.6% in the municipal administrations of regions, 16.61% in the regional



administrations, 13.87% in the municipal administrations and 13.63% in the specialized territorial administration.<sup>5</sup>

For this reason, the following graph also defines some of the main motivating factors that have become challenges to the public sphere in recent years. The rating scale for these factors makes it possible to determine whether employees are satisfied, dissatisfied or cannot determine (ambiguity).

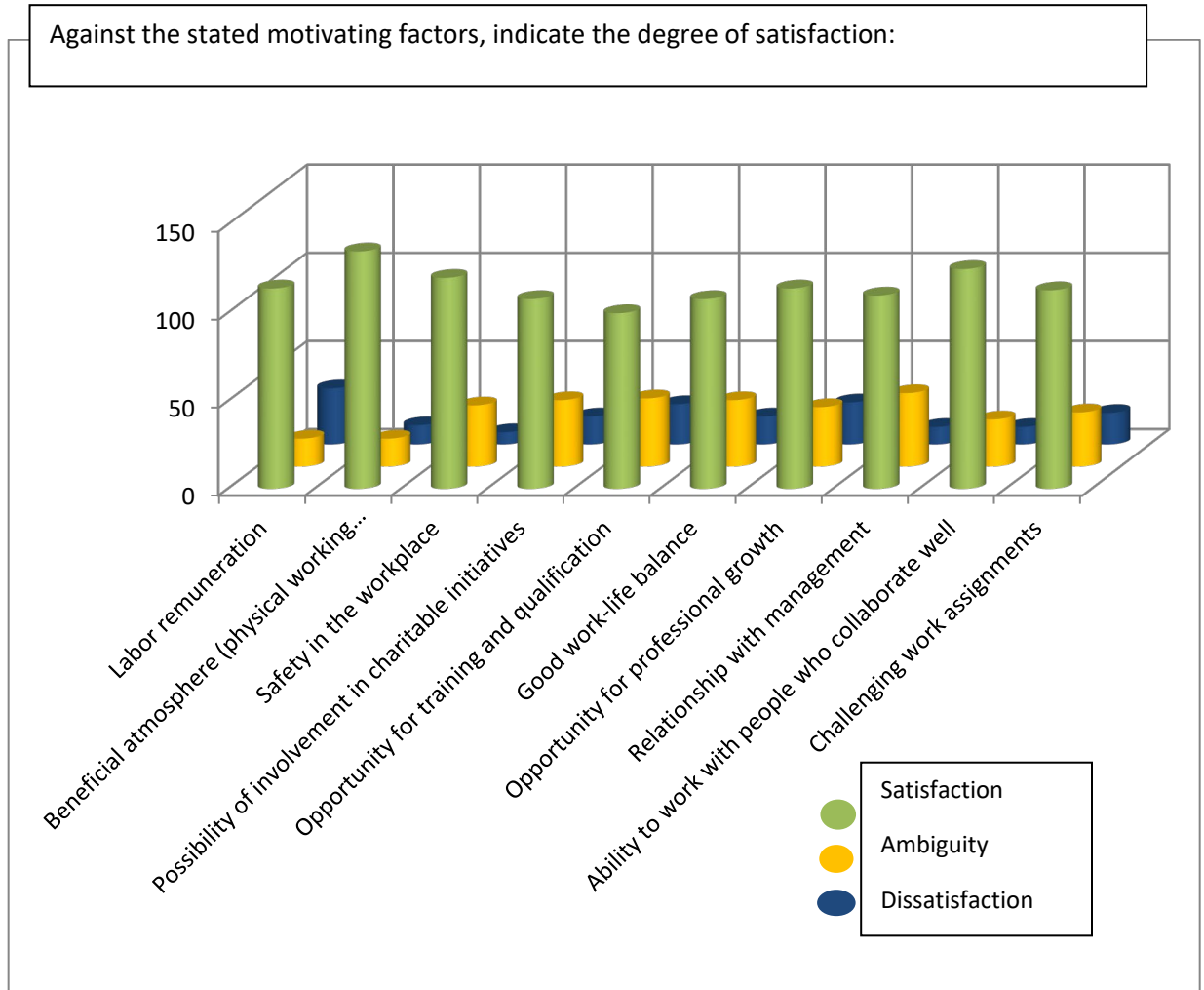


Chart No. 7 – Degree of satisfaction of motivating factors

Labor compensation is often the subject of research and discussion in the public sphere. As a motivating factor, it refers to the external motivating environment. The respondents value not only the income received from the work performed, but also the fairness in terms of labor remuneration, as well as additional incentives for a job well done.

114 of the respondents determined that they were satisfied with the salary they received, 32 answered that they felt dissatisfaction, and 16 gave the answer - "Unclear". The results prove a positive trend towards the improvement of the

<sup>5</sup>Report on the state of administration in 2019, adopted by Decision No. 326 of the Council of Ministers of 14.05.2020, Available at < [https://iisda.government.bg/annual\\_report/488](https://iisda.government.bg/annual_report/488) >

motivational climate in terms of remuneration despite the normatively regulated rules. <sup>6</sup>Contrary to this satisfaction, compared to other spheres of public life, remuneration in public administration is still not at the level required for a European developing country. For this reason, nearly 20% of respondents feel dissatisfied with the remuneration they receive, as they cannot always satisfy all their needs.

"However, in order to create a truly optimal motivation for work, it is not enough to increase the number of rewards, but also to tie them to the efforts, abilities and performance of employees according to clear, objective, fair and measurable criteria."<sup>7</sup>

The next factor is a beneficial atmosphere, which includes various elements of the organizational environment - physical working conditions, material and technical base, as well as the relationships between colleagues, as well as the team form of work.

135 of the respondents said they were satisfied with the workplace atmosphere, 11 felt dissatisfaction, and 16 could not determine. The results show that the public administration continues to develop and adapt to the high-tech sector. An important factor in the development of technological solutions is the emergence of COVID-19. Good practices related to the reaction of organizations to the emergence of the so-called "Coronavirus" will be discussed and summarized in the next chapter.

One of the main motivating factors for starting work in the state administration is security. For this reason, this is also the next factor on which respondents should determine their level of satisfaction. 120 of the respondents answered that they were satisfied, 7 were dissatisfied, 35 answered with uncertainty. This uncertainty is due to the dynamics of political and economic relations, not only nationally, but also globally.

A distinctive feature of the exercise of state power is that once appointed to a state service, the officials continue to work in it until their retirement. From there comes the conclusion that the motivation of employees changes - the motivators for starting work are the same, but after 5, 10 or 15 years of professional experience, they are different.

For this reason, the next factor that respondents should evaluate is: "Opportunity to get involved in various charitable initiatives". 108 employees determined that they were satisfied, 16 answered that they were dissatisfied, and 38 of the respondents could not determine. The results show that nearly 67% are satisfied with the opportunity to get involved in charitable initiatives and contribute to social activities. Nearly 10% revealed that they feel dissatisfied with the opportunity to exercise their socially responsible behavior. The fact that

---

<sup>6</sup>See more in the Ordinance on the salaries of employees in the state administration, adopted with PMS No. 129 of 26.06.2012.

<sup>7</sup>Administrative reform and work motivation of civil servants (empirical study), Professional Union of Civil Servants Sofia, 2005, p. 30

23% feel unclear about the studied factor is worrying. This shows that social responsibility is not yet discussed and exercised at a sufficient level in public circles.

It should be noted here that institutions in the public sphere - schools, homes for the elderly, universities, hospitals, municipalities, ministries and other administrative structures - were created with the aim of exercising their social activity, taking care of the needs of citizens and meet public needs. This means that social responsibility should "find" another manifestation, which can be directed at the employees who make possible the activity of these institutions.

The next factor that respondents should evaluate is the possibility of training and qualification. 100 of the respondents answered that they were satisfied with this possibility, 23 were dissatisfied, and 39 could not define and felt vague. Training and qualifications are a major factor in career development, not only in the public sector, but also in the private sector. The Institute of Public Administration has a major impact on employee satisfaction with regard to this factor. In its activity, the institute carries out trainings, qualifications and courses that are diverse in nature, which are also included in the annual catalog.<sup>8</sup>

In view of the challenges facing the public administration and which are highlighted in the State Administration Development Strategy 2014-2020, more and more attention should be paid to social responsibility and its importance for the motivation of employees. For this reason, the next factor that the respondents should evaluate is the balance between work and personal life. In today's fast-paced everyday life, it becomes increasingly difficult to reconcile work obligations with personal ones. However, 108 of the respondents answered that they were satisfied with this possibility, 16 felt dissatisfaction, and 38 were unclear.

Many of the employees in public administration choose to work in it due to the fact that there are fixed working hours and they rarely have to stay out of working hours unlike in business environments. For some of the employees, the precise working hours are rather a disadvantage. For this reason, in many organizations in the public sector, floating working hours are implemented, which allows for delayed start and end of working hours. Its main idea is to give employees more freedom and the opportunity to choose a time to start the working day, the most common time period being between 7.30 and 10.00. There are also mandatory attendance hours between 10.00. and 4:00 p.m.<sup>9</sup> This can be defined as a good practice that allows employees to manage their time in an efficient way. This practice would also be very convenient for employees who have children attending different children's educational institutions.

---

<sup>8</sup>See more at < <https://www.ipa.government.bg/> >

<sup>9</sup> For more information, see Analysis of good practices and preparation of proposals for the introduction of flexible working conditions, Institute of Public Administration

One of the main factors determining the work behavior of human resources in an organization is the opportunity to develop. It is not by chance that the possibility of self-actualization is placed at the highest level in Maslow's pyramid. For this reason, the next motivator rated by the respondents is the opportunity for professional growth. 104 of the respondents determined that they were satisfied with this factor, 24 were dissatisfied, and 34 could not determine. This means that despite the high level of satisfaction, there is still uncertainty about career paths for development. The opportunity for professional growth is inevitably linked to the evaluation of employees. The Ordinance on the conditions and procedure for evaluating the performance of employees in the state administration determines the conditions under which an employee can be promoted in rank.<sup>10</sup> Despite the normatively defined rules for professional growth, subjectivity is still observed in determining the remuneration and promotion of employees in the public administration, which in turn can lead to a lack of motivation. Our research also shows that the opportunity for professional growth is one of the main motivating factors for starting a job in the public administration. This determines the importance of properly creating formally defined rules for promotion.

An important factor for employees' peace of mind and their motivation is the relationship with their managers. For this reason, the next factor respondents decided to rate was relationships with management.

110 of the respondents express their satisfaction, 10 feel dissatisfied, and 42 feel unclear.

The social factor is important for the existence of every person, not by chance, and social needs are placed third in Maslow's pyramid. The need to belong to a community gives you peace of mind and helps you feel part of the collective.

The manager has a leading role in the process of motivating, organizing, planning and controlling. The research shows that the majority of respondents are satisfied with their relationship with management. Based on this, we can conclude that managers predispose employees by defining their tasks, giving them the opportunity to express themselves and creating the necessary conditions for their development. What is more worrying in this case is the relatively high percentage of employees who cannot determine the degree of satisfaction regarding their relationship with management - nearly 26%. This is somewhat justified by the closed system of the public sphere, associated with numerous rules and norms.

However, the role of managers in the modern world is increasingly changing and they are often in the position of leaders, inspirers, motivators and even friends. This is evidenced by the respondents who are dissatisfied with the relationship with the management - 6%.

---

<sup>10</sup>For more, see the Ordinance on the conditions and procedures for evaluating the performance of employees in the state administration, adopted with PMS No. 129 of 26.06.2021.

Interpersonal relations are the basis of building an effective team, creating a favorable working atmosphere, increasing employee motivation and overall organizational development.

For this reason, and the next factor that we have determined to evaluate respondents is the opportunity to work with people who collaborate well. 125 of the respondents answered that they were satisfied with this factor, 10 were dissatisfied, and 27 felt unclear.

Effective communication is essential for all walks of life, be it personal or professional.

The presence of conflicts and stress in organizations would lead to additional tension in the workplace, which could become an unbearable situation for employees. In this way, they will feel exhausted and reduce their performance, which can prove detrimental to the entire organization.

An effective social environment contributes to a good mood, a pleasant atmosphere and an increase in work ability. To a large extent, it also depends on our attitude, worldview and emotional intelligence that we possess.

Another factor that is important for a motivational environment is challenging work tasks. On the one hand, they are assigned by the manager, on the other hand, employees must demonstrate proactive behavior and desire for more responsibilities and tasks.

113 of the respondents answered that they were satisfied with this factor, 18 were dissatisfied and 31 could not determine. The results show that managers know how to distribute tasks well, define specific duties and motivate their employees to develop and develop their potential, giving them the opportunity to include in more interesting projects. In a closed environment, such as the public administration, it is difficult to diversify the work process and to make the atmosphere interesting and exciting. This can be done through various practices related to the exercise of social responsibility. To be applied more often, tasks related to various charitable initiatives, projects and activities could be devised.

All these motivator factors, which are determined to achieve the objectives of the study, have an inevitable impact, not only on the productivity and motivation of employees, but also on the overall development of organizations. For this reason, we can conclude that motivation and organizational development are two interrelated and complementary concepts. The availability of modern technological work software, the favorable working atmosphere, the opportunity to take care of people and nature leads to an increase in motivation and the quality of the services offered. On the other hand, motivated employees are a prerequisite for progress and a desire for change and innovation, which are distinctive characteristics of organizational development.

This also requires that the empirical research is directed not only to the motivational environment but also to organizational development as a modern tool for the progress of organizations and an innovative approach to human resource management. For this reason, we have formulated statements that are

related to organizational development and that respondents should evaluate with three possible options - "True"; "False" and "Can't judge".

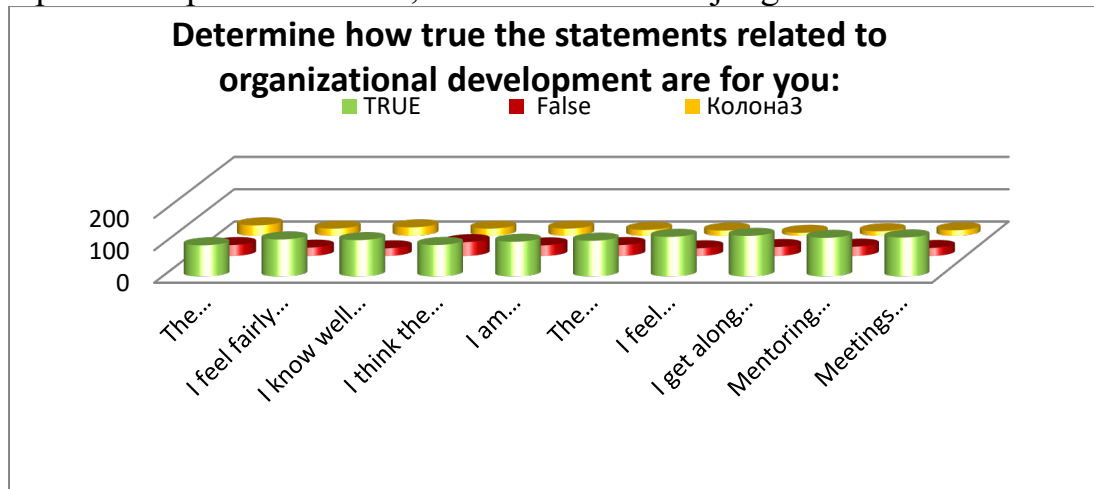


Chart No. 8 – Defining statements related to organizational development

The first of which is: "The selection system is sufficiently clear and inevitably affects the effective functioning of the organization." 96 answered that, according to them, the statement is true, 34 false, 32 cannot judge.

The results show that, despite the formally defined rules for this, some employees still have the impression of non-transparency and subjectivity of the criteria for personnel selection in the public sphere. It is in this direction that the State Administration Development Strategy 2014-2020 works, which aims to overcome the main challenges related to the management of human resources and non-compliance with the regulatory framework that determines the functioning of the public administration.

Another sensitive topic for the public sphere is employee evaluation. For this and the next statement that the respondents should evaluate is: "I feel fairly evaluated for the contribution I have made to the development of the organization". 114 answered that the statement was true, 26 false and 22 could not judge.

The majority of the respondents feel satisfied and fair regarding the evaluation of their work. Fair evaluation is not only recognition for a job well done, but also an effective way of motivation. Appreciation can include a usual time period in which it takes place, but it can also be a message, an address or a small reward for merit in the work process. Evaluation criteria should be formulated based on what is being evaluated - behavioral characteristics, performance of work tasks or other.

To work effectively, employees should have a good knowledge of the history of the organization, its organizational structure, mission, vision and goals. They are the basis of functioning of any organization, regardless of whether it is with a commercial or non-commercial purpose. For this reason, and

the next statement that we set respondents to evaluate is: "I know well the mission, vision and goals of the organization in which I work." According to 112 of the respondents, the statement is true for them, for 24 it is false, and 26 cannot judge. The majority indicated that they know the mission, vision and goals well. Worrying in this case may be the percentage of those who cannot judge - 16%.

In order for an organization to be productive and effective, its employees should share its values, work to achieve goals, think globally, offer various initiatives related to the organization's mission and goals.

Of particular importance for the proper functioning and organizational development of an organization are the work performance of human resources, the knowledge of their qualities, on the basis of which official tasks are given.

For this reason, the next statement that the respondents should evaluate is: "I think that the tasks are well distributed among the employees." 97 of the respondents define the statement as true, 43 as false, 22 cannot judge. This means that managers in the public environment still do not know how to distribute tasks among their subordinates and integrate them into this process. In a closed system such as public administration, the principle of hierarchy and subordination is still observed.

The bottom line is that managers need to be more flexible and open to change. Democratic management, in turn, will bring more peace of mind to employees and give them the opportunity to show their creative thinking and potential.

The results of the research show that good working conditions are the main motivating factor for starting and staying in the public sector. For this reason, the next statement that respondents should rate is: "I am provided with good working conditions in which I can develop continuously." 107 of the respondents answered that, according to them, the statement is true, 33 false, and 22 cannot judge. Good working conditions include not only ensuring a safe working environment, but also the presence of a certain material and technical base, flexible working hours, a calm working environment providing opportunities for career development. The results show that the majority of employees are satisfied with the working conditions offered by the organization in which they work. 20% of respondents define the statement as false.

However, the conclusion that can be drawn is that the public administration succeeds in providing good working conditions in which employees can develop and manage to balance work and personal life.

The modern world also implies a different way of thinking, expanding the worldview and imposing new paradigms in the management of organizations and human resources. More and more, the psychological aspect of the employee begins to be satisfied and this makes him feel significant, not only in the labor process, but also in society as a whole.

For this reason, the next statement that the respondents should evaluate is: "The organization in which I work exercises its socially responsible behavior through various initiatives to protect the environment and increase the quality of life of society." 110 of the respondents answered that, according to them, the statement is true, 34 define it as false, and 18 cannot judge.

The results show that more and more organizations are aware of their influence and use their power positively, not only for the benefit of their employees, but also for the benefit of society as a whole. Exercising social responsibility is the new path to organizational development and a new approach in the motivational strategies of organizations. Involvement in various charitable initiatives helps employees feel meaningful to civil society. The ability to do good for someone else without expecting anything in return is priceless and makes you feel like a real person.

Communication is of particular importance for a favorable working environment. They can take any form - orders, dialogues, letters, etc. Regardless of their type, they are key to the proper functioning of any organization.

For this reason, the next statement that the respondents should evaluate is: "I feel comfortable talking to my supervisor about everything related to my work." 122 rated the phrase as true, 24 false and 16 could not judge. Problems, possible crises, motivation, assignment of tasks, decision-making - all this should be solved through dialogue between managers and subordinates. It turns out that calm communication with management has a strong motivating effect on employees.

Communication is leading not only in the manager-subordinate relationship, but also in the communication between employees. For this reason and the next statement that the respondents should evaluate: "I get along well with the people I work with and I can turn to them when needed." 125 of the surveyed employees answered that, according to them, the statement was true, 28 were false and 9 could not judge. The results show that the majority of respondents agree with the statement. This means that there is an enabling environment where everyone is responsive and willing to help the other. Despite the personal differences of each employee, for the sake of work and the public good, those working in the public administration should be united and work as a team.

It can be concluded that every employee in the public administration is dependent in some way on the work and/or information of another employee. For this reason, it is not possible to determine which area, activity, directorate or department is the most important. Everyone must work in sync and help their colleagues when necessary, so that each administration can effectively fulfill its purpose - to satisfy public needs.

Interpersonal relationships are complex to analyze, but in their work, people should be professional and even if they don't like someone as a person, they should appreciate their qualities in the work process. This is of utmost



importance to achieve a harmonious working environment, lack of conflicts in the organization, stress management and in the name of the public good.

For this reason and the next statement that the respondents should evaluate is: "Mentoring is often used in our administration as a form of training." 119 define the statement as true, 29 false, 14 cannot define. The results show that mentoring is a frequently used management tool in public administration. However, research done in recent years shows that mentoring relationships are more often used in business than in the public sphere.<sup>11</sup>

The results show that nearly 18% of the surveyed employees consider the fact that mentoring is often used in the organization in which they work to be false. This means that there are still administrations in which this management technique is not only not practiced at the required level, but there is not enough information about it.

As part of organizational development and employee motivation, various methods and techniques related to team building outside the work environment are often used. For this reason and the next statement that the respondents should evaluate is: "Meetings are regularly organized outside working hours - theater, cinema, team building and others, which serve to unite employees and as prevention for conflict management". 120 of the employees answered that, according to them, the statement is true, 22 are false, and the remaining 20 cannot judge.

The results show that in the public administration, more and more attention is being paid to employees and their social needs, as well as the transformation of the work group into a team. We should not be fooled that going outside the work environment will have a motivating effect on everyone. In order for extracurricular meetings to be more effective, a goal should be set that should be achieved with them. Often, human resource management specialists organize team building for the purpose of getting to know employees, reducing stress in the organization, as well as for resolving a certain conflict or making a decision.

When the team building program is implemented as a systematic management technique, there will be concrete results and fulfilled goals, both for the individual employee and for the organization as a whole.

The next part of our research is presented in an interesting and innovative way. It lists images that reflect different aspects of the motivational environment in an organization.

---

<sup>11</sup> Dissertation work on the topic: "Mentoring in the training of employees in the public administration", Belovska , Tsv ., Blagoevgrad, 2017.

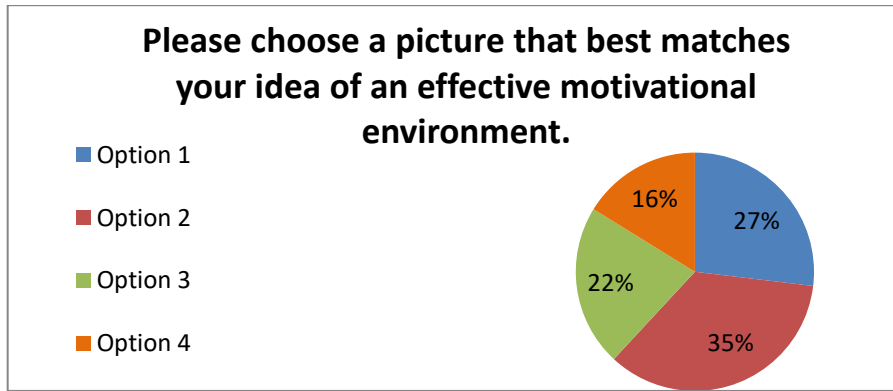
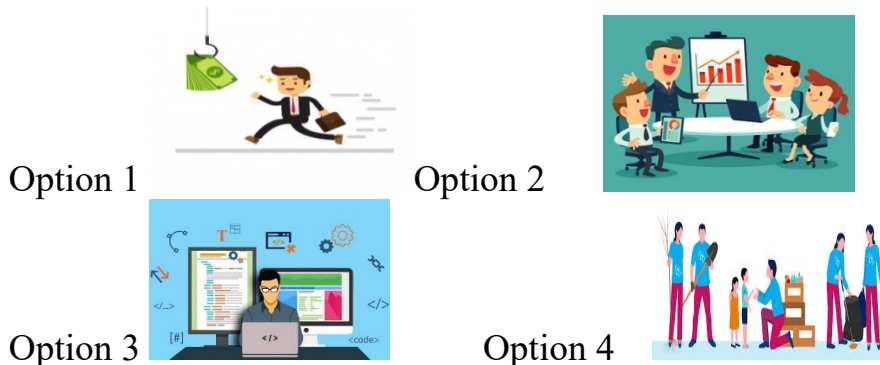


Chart No.9 – Choosing a picture for an effective motivational environment

The idea is that each of the respondents chooses a picture that corresponds to his idea of a motivational environment.



The first image reflects the reward factor. Foundational for employees in organizations to meet their needs, but as we found out from our research, not leading in the process of realizing work obligations. 26.9% of the respondents indicated exactly the picture reflecting the financial incentive.

The second image reflects the team and the team-based form of work, which as we have already established is a major factor in the initiation and retention of employees in the public administration. This is proven by the results - 35% of the respondents chose it as an environment that reflects the effective motivational policy.

The third image reflects the era of information technology and its application in the process of work and organizational development. 21.9% of respondents indicated that this is their vision of effective motivation.

The next and last image, which reflects another aspect of the motivational environment, namely social responsibility, was chosen by 16.2% of respondents.

In conclusion, we should summarize that all four images show basic motivational factors that, in aggregate, will represent the effective motivational environment of any public sector organization.

### **Conclusions and recommendations**

Based on the results of the conducted research, we should summarize that there are good methods and techniques for managing human resources in the studied organizations. The general impression left by the respondents' answers is that they are satisfied with the work they do and the conditions provided to them are at a good level.

The employees gave positive evaluations regarding the working conditions, the security provided by their work in the public administration, the relationships with the managers and the team.

The areas and functions of human resources management in respect of which we can make our recommendations are:

- **Human resource demand planning and quality selection.**
- **The correct distribution of tasks.**
- **Leading in the effective distribution of tasks is communication.**
- **Opportunity for training and qualification.**
- **Opportunity for professional growth.**
- **Exercise of corporate social responsibility.**
- **Good working conditions.**

The new realities also present new paradigms in the development of organizations. Their functions should focus on the social role of employees and their importance in the process of building a modern European public administration.

The goal has been set, but the activities for its implementation have not yet been completed.

### **Third Chapter - APPLICATION OF GOOD PRACTICES AND IMPLEMENTATION OF "MOTIVATION 4.0" MODEL IN PUBLIC ADMINISTRATION IN BULGARIA**

Chapter three presents good practices and author's ideas related to increasing the motivation of human resources.

**Paragraph 3.1. " Implementation of the Motivation 4.0 model in public sector organizations in Bulgaria"** examines the development of the motivational process and the stages it goes through in order to reach the final version, which is practically presented in the municipality of Karlovo.<sup>12</sup>

In the chronology of development of the presented model, the author Daniel is of particular importance Pink and his statement and research related to motivation.<sup>13</sup>

As a result of the retrospect made in the progress of motivation and the results of the research, it was found that the components of modern motivation of public administration employees are: green human resource management, corporate social responsibility, emotional intelligence and good practices.

In order to improve the environmental situation, the terms "green management", "green public procurement", "green marketing", "green human resource management" are increasingly being used. These concepts are interrelated and the application of one of them leads to the development and progress of another.

For example, green management is achievable by applying the idea of green human resource management and the related functions of selection, training, performance management, participation and reward to the environmental objectives of the organization. For this reason, a key element in the development of the presented "Motivation 4.0" model is the green management of human resources. The results of our study show that human resources functions aimed at environmental protection have a strong motivational impact, but lack sustainable policies for implementation in practice.

Another conclusion we made is that green culture is an engine for organizational change and organizational development. Sustainable goals with an ecological focus should also be embedded as a value in the organizational culture. This would lead to a solid foundation in the prosperity of organizations, encouraging socially responsible behavior, and hence increasing the motivation of employees.

In the conditions of dynamism and functioning of public administration, the use of methods and techniques from green human resources management would have a positive impact. In this context, people's motivation begins to arise more

---

<sup>12</sup>Collection of good practices, IPA, 2022 <

[https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik\\_dp\\_22\\_preview\\_13.3.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik_dp_22_preview_13.3.pdf)>

<sup>13</sup> Pink , D., Motivation. The surprising truth about what moves us forward, East-West,

and more from significant public events and events related to the exercise of socially responsible behavior.

The exercise of corporate social responsibility is understood as a significant opportunity to increase the competitive advantage by positivizing the corporate reputation.<sup>14</sup> In the context of the functioning of the public sphere, we should point out that it is increasingly necessary for municipalities to be in competition with each other when it comes to financing certain projects.

The concept of corporate social responsibility is strategically linked to innovation by creating economic and social values that support competitiveness.<sup>15</sup>

A favorable work environment is related to the presence of effective communication between individual employees, as well as between the employee and management, the absence of conflicts and stress, calmness and efficiency. To a large extent, these factors depend not only on the head of the organization, but also on the attitude of each of the employees. For this reason, the topic related to emotional intelligence is becoming more and more relevant. Its essence is analyzed by Daniel Goleman, according to whom emotional intelligence should be understood as "the ability to motivate yourself, to show persistence in difficult moments, to control your impulses and postpone the reward for your efforts, to regulate your moods and not allow let worry get in the way of thinking, empathizing and living with hope."

The conscious pursuit of self-analysis and self-improvement is part of self-motivation, which is related to emotional intelligence. If it becomes a value for the individual and part of the culture of the administration, organizational change will necessarily be necessary, which will be followed by organizational development.

The next element of "Motivation 4.0", which based on the study proved its importance in the motivation process, is benchmarking. The term is English. It originates from the word "benchmark", which means "mark", "sign" of a fixed object. In the most general sense, it is something possessing a certain quantity, quality, and ability to be used as a standard in comparison with other objects.

The use of good practices can be the improvement of human resources management, at different stages of the work process, on the other hand it can be a way to "check the clock" with other organizations that can be from different countries. To a large extent, the use of this tool depends on the leader's leadership style and his attitude towards change, innovation and development.

The future of a large part of the organizations operating in the public sphere depends on the correct finding of effective solutions and non-traditional good practices in the field of human resources management.

In a systematized and graphic form, the idea of "Motivation 4.0" is presented as follows:

---

<sup>14</sup> Knox, S. & S. Maklan. (2004). Corporate Social Responsibility : Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes, European Management Journal 22 (5): 508-516.

<sup>15</sup>Dimitrova, Ya., Innovations and corporate social responsibility, Gorex Press, Sofia, 2020, p. 99

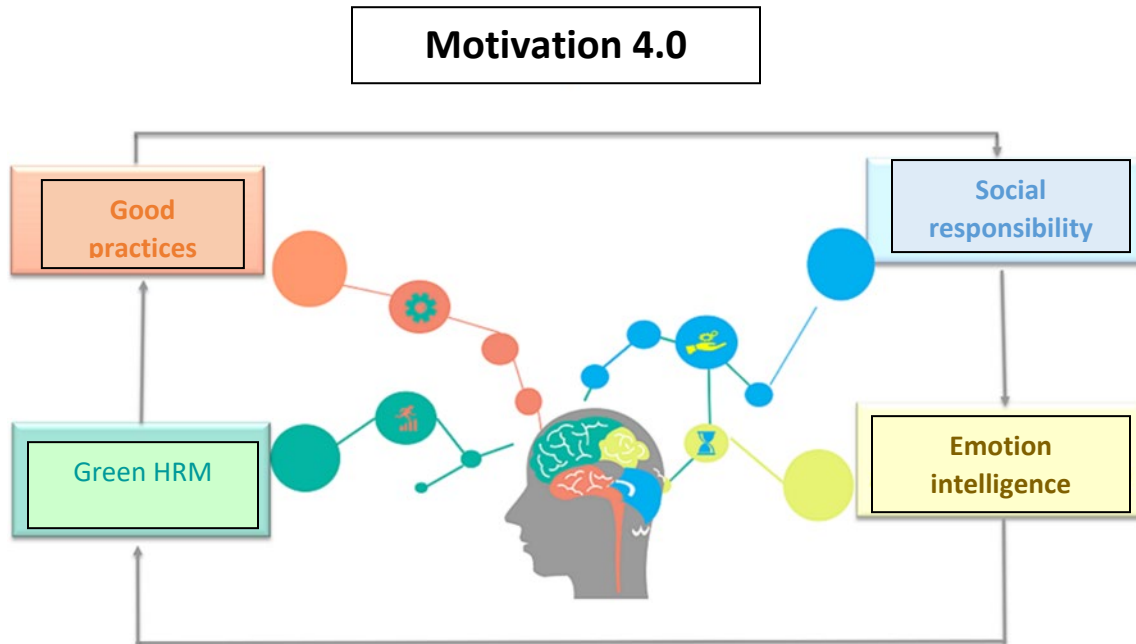


Chart No. 10 - Model for motivating employees "Motivation 4.0"

The elements of "Motivation 4.0" can be applied both in our personal space and in our individual work behavior. In both cases, they could be effective.

The "Motivation 4.0" model was successfully replicated for the first time in the Municipality of Karlovo, as it complements the management's vision for modern and innovative management aimed at effective human resources management. One of the main results of the implementation of the Model is the improvement of the team form of work and improvement of communication between the different levels of management, which in turn proves its effectiveness and sustainability. Proof of the successful adaptation of "Motivation 4.0" in practice is the awarding of the Municipality of Karlovo in the "Management of People" category and finding a place for the model in the Collection of Good Practices for 2022, published by the Institute of Public Administration.<sup>16</sup>

The approval of the "Motivation 4.0" model in other municipalities - Maglizh and "Ilinden" District of the Metropolitan Municipality, which were awarded by the Institute of Public Administration in 2023, proves stability and its transformation into a common traditional practice.<sup>17</sup>

<sup>16</sup>Collection of Good Practices, IPA, 2022, Available at < <https://www.ipa.government.bg/bg/sbornik-s-dobri-praktiki-2022> >

<sup>17</sup>Collection of good practices, IPA, 2023, Available at < [https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik\\_dp\\_23\\_final\\_0.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik_dp_23_final_0.pdf) >

"Motivation 4.0" reflects a new image, management style and vision, which if leaders follow would build a new modern institutional system and European public administration.

In a paragraph 3.1. 1. **"Methodology and mechanism for development and application of motivational strategy in public administration"** is developed a specific author's idea for the organization's motivation plan. The motivational strategy includes diverse components that have proven their importance in the effective management of human resources. It was also successfully tested in the municipality of Karlovo.

Managers play a key role in the process of implementing and exercising the motivational strategy. They in turn would follow a certain organizational culture of the organization they are in and would be trained to "profess" certain cultural values and follow certain steps in the motivational strategy process

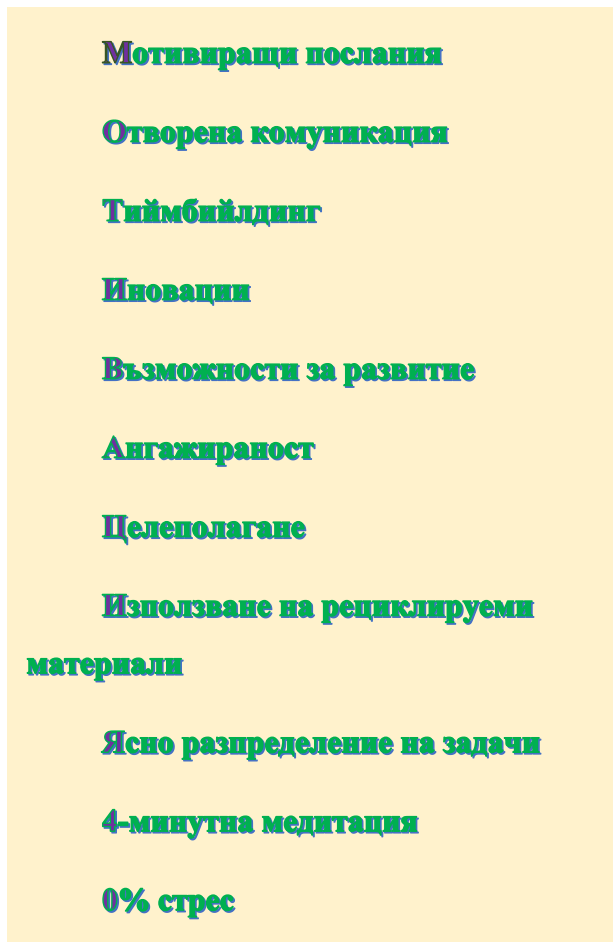
Based on what has been said, the subjects and objects in the motivational strategy can be schematically presented as follows:



*Scheme No. 9 – Cyclic model of subjects and objects in the motivational strategy*

This cycle reflects the 360-degree importance of motivational strategy for a working organization. A kind of cyclical model determines the opportunities for development and the necessary resources and objects in order to effectively implement the motivation strategy developed and proposed by us.

Without claiming to be exhaustive, we offer the following strategy for employee motivation:



A motivational strategy is universal, but this does not mean that it will affect all employees in the same way. At different stages of career, but also of personal development, it would have a different effect. For this reason, the strategy should be applied, not only when taking office, but throughout the person's working life.

The motivational strategy developed in this form reflects the "Motivation 4.0" employee motivation model. Each of its elements represents an activity related to emotional intelligence, green human resources management, corporate social responsibility and benchmarking .

Figure No. 1 – Motivational strategy

Paragraph 3.1.2 “**Innovative good practices for increasing motivation**” examines interesting ideas, methods and strategic documents in the development of human resources management. Operational Program "Administrative Capacity" presented

Human resources planning methodology; Strategy for training and development of human resources in Dve Mogili municipality <sup>18</sup>.

A definition of the term "gamification" is given, psychological tests NEO PI 3 and ASK are analyzed in the context of the recruitment function in organizations.

Good practices related to the socialization of new employees are also given - "Write your book" and "The system of friends". In view of the need to improve communications, the "Etiquette" exercise is also offered.

In order to improve internal communications and teamwork, various practices from business organizations were also considered, such as: "Always healthy with Lidl "; " Volunteering Day " organized by "Overgas Inc." AD;

On an international scale, a practice related to the organizational development and increasing the quality of administrative services - the

<sup>18</sup>Strategy for the management and development of human resources of the municipality of Dve Mogili, available at < [http://www.dvemogili.bg/pdf/proekt%20ucim%20dokato%20rabortim/STRAREGIA\\_DVE\\_MOGILI.pdf](http://www.dvemogili.bg/pdf/proekt%20ucim%20dokato%20rabortim/STRAREGIA_DVE_MOGILI.pdf) >



electronic services of the Municipality of Olsztyn, Poland, and the possibility of saving a place electronically - has been examined.<sup>19</sup>

An active social practice is the Smart Service Power platform<sup>20</sup>, which operates in some cities in Germany.

Examples on a national level regarding the motivation of employees are considered in the Municipality of Vratsa and the Municipality of Bansko.

The reviewed good practices show that Bulgaria is in the right direction with its institutions striving for continuous improvement. Despite the economic difficulties, the public administration proves its desire for organizational development and excellence.

In paragraph 3.2. "**Corporate social responsibility as part of the modern motivational strategy**" is a precise definition of the concept, its elements and importance in the process of organizational development and employee motivation. An analysis was made of the normative and strategic framework regulating social responsibility. A detailed analysis of the Strategy for Corporate Social Responsibility 2009 - 2013 was carried out.<sup>21</sup>

Good practices related to the application of social responsibility were examined, such as: Strategy for social responsibility in Razgrad District Administration; The initiative "Together for more children's smiles", organized by the Municipality of Stara Zagora; the project "Green and accessible urban environment of the city of Smolyan - central city part"; the initiative "Donate your children's books", organized by the public intermediary of the city of Blagoevgrad, together with the "Dimitar Talev" Regional Library; the "Caps for the Future" campaign; A new state-of-the-art heating system connected the Italian town of Montieri to the geothermal power plant in the neighboring town of Travelle ; SEREN in Wales, UK - harnessing low-carbon energy sources from the earth's crust using technology, expert support and industry input.<sup>22</sup>

Corporate social responsibility will become an increasingly significant and relevant topic given the uncertain and dynamic times we are witnessing and at the same time protagonists in their development. It is the people, as an element of a system, who must realize their power and have the will and hope to show their concern. In our capacity as employees and subordinates, we must have the courage to propose an initiative, a good cause in which the collective can be involved and be useful for society.

Paragraph 3. 3. "**The Impact of Crises on the Motivational Process**" reveals the power of social responsibility during the global pandemic caused by the emergence of a new virus. In this part of the work, good examples from the

---

<sup>19</sup>< <https://bezkolejki.olsztyn.eu/> > (20.04.2019)

<sup>20</sup>< <https://www.smartservicepower.de/> > (20.04.2019)

<sup>21</sup> Strategy for Corporate Social Responsibility 2019-2023, adopted with Protocol No. 36 of the Council of Ministers of 28.08.2019. Available at < <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/List.aspx?lang=bgBG&categoryId=1&typeConsultation=1&typeCategory=0&docType=1> >

<sup>22</sup> There again

activities of large international corporations - Google and YouTube with their information campaigns - are indicated.

Bulgaria, in the face of public institutions and non-governmental organizations, does not lag behind in the exercise of social responsibility.

The Municipality of Stara Zagora provides an online cultural poster. It presents musical and stage productions, theatrical performances, exhibitions, archival footage, interviews with cultural figures, literary meetings and performances from the cultural calendar over the years, as well as the performances of each cultural institute with date, place and time of broadcast in the media.<sup>23</sup>

National Museum of Education in the city of Gabrovo creates online training and provides the opportunity for a virtual walk.

State Puppet Theater - Varna organizes the initiative "A Tale for You", which takes place every Saturday and Sunday from 11:00 a.m. in one of the largest social networks.

The municipality of Blagoevgrad shows its social responsibility through the "My Blagoevgrad #StayHome " competition.

Other initiatives, good practices and examples from various non-governmental, public and private organizations are also reviewed.

### **3.6. Summaries and conclusions**

Regardless of whether the initiatives are carried out by public institutions, public figures, non-governmental organizations or business organizations carrying out economic activity, they show empathy and prove the influence and significance of the exercise of corporate social responsibility.

In conclusion of this part of the dissertation work, we can conclude that if we look at the situation from the context of management, we will see that socially responsible practices show the idea of synergy, namely that together we can do more.

Social responsibility is the basis of building sustainable development, not only for organizations, but also for the whole world. It creates culture, transforms the mission and goals of institutions and people, and imposes new paradigms in the construction of communications both among us and between citizens and organizations.

The good practices analyzed in the present part of the study prove in an indisputable way the thesis that the world needs a new vision for its development and a new leadership that evaluates the opportunities and "clothes" them in appropriate management decisions.

---

<sup>23</sup>< <https://www.starazagora.bg/bg/sabitiya/obshtina-stara-zagora-puska-onlayn-kulturen-afish> > (14.04.2020)

## CONCLUSION

The presented dissertation affirms positive practices in the activity of the public administration and thus helps, on one hand, to increase the results of human resources management, and on the other hand, identifies the challenges facing the effective functioning of the public administration. The aspiration of the development is to make the scientific results practically applicable, in view of which, during the development of the present work, good practices were identified and support was sought from the research participants.

In order to raise the image of any organization from the public sector, the knowledge, experience and routine of long-term employees in the administration should be well combined with the interests, curiosity and creative thinking of future and current young employees with less life and professional experience. Only in this way will the modern administration acquire the appearance, not only of European, but also of innovative, striving for development and sustainable in times of crises and changes! With the belief that young people are the future, efficient generation, the vision of public administration will change and be a more stable, attractive and sought-after environment for development.

Building an efficient public administration is the basis of Bulgaria's overall stability. To a large extent, the detention of young people in our country depends on the functioning of the administrative apparatus. Motivation plays an important role in this direction as well. Because together we can do anything!

**Scientific and practical contributions:**

- The relationship between motivation and organizational development was discovered through the study of strategic documents and the analysis of the existing scientific literature on the researched problem;
- The nature and importance of organizational culture and organizational behavior in the process of organizational development and employee motivation have been investigated;
- The author's model for employee motivation "Motivation 4.0" has been formed and tested in practice.
- An author's version of the Cyclic model of subjects and objects in the motivational strategy is proposed;
- An author's version of a motivational strategy was developed and presented;

**Publications related to the dissertation research:**

1. Icheva , M.; (2019). **THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND ITS APPLICATION IN THE PUBLIC SPHERE** ; magazine "Law, politics, administration", Volume 6, issue 3/2019 , pages 12-22 National . ref . list: ID # 3097; ISSN: 2367-4601 ( online ); <https://lpajournal.swu.bg/wp-content/uploads/2019/09/M.Icheva-Full-text.pdf>
2. Icheva , M.; V. Vasilev (2020). **COVID-19 CRISIS AND LESSONS IN LEADERSHIP, SOCIAL RESPONSIBILITY AND EFFECTIVE COMMUNICATION** , « Srednerusskiy newspaper public Science »; Central Russian Journal of Social Sciences 15(6):217-227; Volume 15 #6; ISSN (Print): 2071-2367, ISSN (Online): 2500-2090.; DOI: 10.22394/2071-2367-2020-15-6-217-227; Orel, Orlovskaya oblast , Russian Federation ; pp. 217-227 ; <https://orel.ranepa.ru/nauka/srednerusskiy-vestnik-obshchestvennykh-nauk/tekushchiy-nomer.php?s=29976> ; <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44460110>
3. Icheva , M. (2020). **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL IDENTITY – FUNDAMENTALS FOR STABILITY IN UNCERTAIN** , " KNOWLEDGE - International Journal (KIJ)"; ISSN: 2545-4439 ( Online )/ ISSN: 1857-923X ( Printed ) , Vol. 43.1; p. 209-p.213; <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/366>
4. Icheva , M.; V. Vassilev (2020). **SOCIAL RESPONSIBILITY AND CRISIS MANAGEMENT. MANAGEMENT LESSONS FROM COVID-19** , Yearbook of the Administration and Management Department, NBU, Volume 5; ISSN 2603-297X ( Online ); COBISS.BG-ID – 1282942948; <https://administracija-i-upravljenje.nbu.bg/bg/godishnici/arhiv-na-godishnik-na-departament-administraciq-i-upravljenje/godishnik-na-godishnik-na-departament-administraciq-i-upravljenje-t-5-2020-issn-2603-297-x-online>
5. ICHEVA, M., V. VASILEV (2021). **THE TIME FOR THE NEXT STEPS IS HERE – FROM CLASSIC TO MODERN PARADIGMS IN MOTIVATION** ; International Journal of Social Science & Economics Research / IJSSER/; ISSN: 2455-8834; Vol . 6, no . 3, ( March 2021), p. 913-922.; doi :10.46609/IJSSER.2021.v06i03.012; <https://ijsser.org/more2021.php?id=58>
6. Icheva , M. (2021). **THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN PUBLIC ADMINISTRATION** ; magazine "Law, politics, administration", Volume 8, issue 2/2021 , pages 88-95 , National ref . list: ID # 3097; ISSN: 2367-4601 ( online ); <https://lpajournal.swu.bg/wp-content/uploads/2021/12/Monika-Icheva-br8-2.pdf>
7. Icheva , M., (2022). **COMPENDIUM. GOOD PRACTICES. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND SOCIAL RESPONSIBILITY** , Propeller Publishing House, Sofia, ISBN 978-954-392-678-7

8. Icheva , M. (2023). **APPLICATION OF "MOTIVATION 4.0" MODEL IN PUBLIC ADMINISTRATION** , Collection of reports from a scientific and applied round table on the topic: Human resource management - key challenges and models in a real environment, May 19, 2023, VUSI, Center for Leadership and Public Policies, Plovdiv, Available at < [https://www.vusi.bg/wp-content/uploads/2023/11/Proceedings-Management-of-the-Human-Resources\\_19.05.2023.pdf](https://www.vusi.bg/wp-content/uploads/2023/11/Proceedings-Management-of-the-Human-Resources_19.05.2023.pdf)>

9. Icheva , M., Vasilev, V., Ognyanski , D. (2023). **THE ROLE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN CRISIS MANAGEMENT - BY ORGANIZATIONAL REDESIGN TO SUSTAINABLE PRACTICES** / THE ROLE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN CRISIS MANAGEMENT – FROM ORGANIZATIONAL REDESIGN TO SUSTAINABLE PRACTICES" Public policies.BG / Public Policies . bg , Vol 14, No 1 (2023): PUBLIC MANAGEMENT; Available at <https://www.ejpp.eu/index.php/ejpp/article/view/469>

10. Vasilev , V. and Icheva , M. (2023). **IN SEARCH OF SOLUTIONS FOR EMPLOYEE MOTIVATION - FROM IDEAS AND GOOD PRACTICES TO WORKING MODELS** , *Journal of Management Sciences and Applications* , 2( 2 ), pp . 248–254. Available at : <https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/59> (Accessed: 8 February 2024)

*Monica Icheva*

*Abstract of Dissertation "Organizational Development and Motivation of Employees in Public Administration"*