

# Мотивационен профил

**Цветан Давидков**

Софийски университет „Св. Климент Охридски“  
Имейл: [tzvetandavidkov@feb.uni-sofia.bg](mailto:tzvetandavidkov@feb.uni-sofia.bg)

**Ия Гурбалова**

Софийски университет „Св. Климент Охридски“  
Имейл: [iya.petkova@feb.uni-sofia.bg](mailto:iya.petkova@feb.uni-sofia.bg)

**Абстракт:** В текста се обсъжда възможността за изграждане на инструмент за идентифициране на мотивационния потенциал (мотивационен профил) на конкретни фактори на трудовата ситуация. Застъпва се тезата, че това е възможно чрез сравняване на значимостта на такива фактори и равнището на удовлетвореност от фактическото им състояние.

**Ключови думи:** мотивационен профил, фактори на трудовата ситуация, мотивационен потенциал.

## Motivation profile

**Tzvetan Davidkov**

Sofia University “St. Kliment Ohrdiski”  
E-mail: [tzvetandavidkov@feb.uni-sofia.bg](mailto:tzvetandavidkov@feb.uni-sofia.bg)

**Iya Gurbalova**

Sofia University “St. Kliment Ohrdiski”  
E-mail: [iya.petkova@feb.uni-sofia.bg](mailto:iya.petkova@feb.uni-sofia.bg)

**Abstract:** The text discusses the possibility of developing an instrument for identifying the motivational potential (motivation profile) of specific factors of the work situation. It is argued that this is possible by comparing the significance of these factors and the level of satisfaction with their actual state.

**Keywords:** motivational profile, factors of the work situation, motivation potential.

### Теоретична рамка

Изграждането на мотивационен профил е изследователска процедура, въз основа на която могат да се получат полезни ориентири за дейността на мениджърите, специалистите по управление на човешките ресурси (УЧР), други функционални специалисти. Самият мотивационен профил може да се разглежда като инструмент за познание – резултат от тази изследователска процедура. Към „днешна дата“ съществуват множество разнообразни групи мотивационни теории – чрез тях изследователите се опитват да опишат мотивационните механизми и процесите на мотивиране като се основават върху различни групи основни понятия, закономерности, концептуални

схеми. Затова, когато говорим за мотивационен профил, има смисъл да се изявят както *предпоставките*, така и *ограниченията* (съответно *претенцията*) на този „инструмент“.

Какво да се разбира под мотивационен профил? При все че различни автори използват термина *мотивационен профил*, рядко се срещат опити за неговото по-подробно проблематизиране, дефиниране и систематично изграждане.

- Според Йосиф Илиев „...мотивационният профил представлява цялостно, комплексно изображение на равнището на удовлетвореност на персонала (или работниците от групата) съобразно въздействието на основните мотивационни фактори.“ [1].
- При Сава Джонев и Пламен Димитров е налице следният ориентир: „Мотивационният профил дава портрета на личността от гледна точка на това какво и доколко го мотивира в организацията. Мотивационният профил представлява аналитично изображение на степента, в която компанията удовлетворява различните потребности на своите служители. В този смисъл мотивационният профил зависи както от потребностите, ценностите и интересите на служителите, така и от наличностите в организацията, с които тя отговаря на техните нужди.“ [2].
- „Изследването на мотивационния профил на организацията дава възможност да се установят основните несъответствия между представите, желанията и очакванията на работниците за мотивационно въздействие и фактически осъщественото въздействие. Анализът представлява средство за повишаване на ефективността на мотивацията чрез обосновани управленски въздействия.“ [3].

И в трите определения личността (групата) се мисли в организационен контекст и се предполага допускането, че удовлетвореността е в пряка връзка с мотивацията.

Технологията на изграждане на мотивационен профил предполага (поне) две линии на оценяване на факторите на трудовата ситуация: а) по степен на *значимост*; б) по равнище на *удовлетвореност*. Като правило за всеки фактор на трудовата мотивация се сравняват двете оценки и това сравнение е основа за описание, обяснение, прогнозиране на мотивационната ситуация.

В примера, чрез който се показва една от възможностите за изграждане на мотивационен профил, се предполага идеята, че ако факторите на трудовата ситуация се сравнят въз основа на тяхната значимост и фактическото им състояние (измерено чрез удовлетвореността от съответния фактор), може да се получи познание за мотивационния потенциал на отделните фактори на трудовата ситуация. Логиката е следната: силна значимост + ниско равнище на удовлетвореност от фактора са сигнал за фактор с висок (значим) мотивационен потенциал. Антитеза: ниска значимост + високо равнище на удовлетвореност от фактора би трябвало да говорят за фактор с нисък (недостатъчно значим) мотивационен потенциал.

### **Дизайн на изследването**

Въпросникът съдържа две основни батерии (списък от въпроси със стандартизирана скала за отговорите), както е показано в таблица 1 и таблица 2.

Таблица 1

В КАКВА СТЕПЕН ЗА ВАС Е ВАЖНО РАБОТАТА, С КОЯТО СЕ ЗАХВАЩАТЕ, ДА ВИ ПРЕДЛАГА: (моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка, като заградите една от цифрите)	1 - много важно	2 – важно	3 – колкото важно, толкова и маловажно	4 – не е важно	5 – никак не е важно
1. Предизвикателства – да Ви носи чувството за лични постижения	1	2	3	4	5
2. Възможността да живеете на желано от Вас и семейството Ви място	1	2	3	4	5
3. Високи доходи	1	2	3	4	5
4. Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат	1	2	3	4	5
5. Възможност за обучение или за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения	1	2	3	4	5
6. Добро социално осигуряване	1	2	3	4	5
7. Заслужено признание за добре свършена работа	1	2	3	4	5
8. Добри физически условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.	1	2	3	4	5
9. Възможност за самостоятелност	1	2	3	4	5
10. Сигурност, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете	1	2	3	4	5
11. Възможност за развитие и издигане в работата	1	2	3	4	5
12. Добри служебни взаимоотношения с прекия Ви ръководител	1	2	3	4	5
13. Да използвате максимално собствените си умения и способности в работата	1	2	3	4	5
14. Достатъчно свободно време	1	2	3	4	5
15. Подходящо работното време и възможност да отсъствате при необходимост	1	2	3	4	5
16. Възможности за добър баланс между работата и личния Ви живот	1	2	3	4	5
17. Възможност да влияете върху важните за Вас неща	1	2	3	4	5
18. Подходяща за Вас длъжност (работна позиция)	1	2	3	4	5
19. Подходящи правила в организацията	1	2	3	4	5
20. Добро планирането и организиране на работата	1	2	3	4	5
21. Желани работни задачи	1	2	3	4	5

Таблица 2

В КАКВА СТЕПЕН СТЕ УДОВЛЕТВОРЕН/А ОТ СЕГАШНАТА СИ РАБОТА ПО ОТНОШЕНИЕ НА: (моля, <u>срещу всеки въпрос</u> отбележете своята оценка, като заградите една от цифрите)	1 – напълно съм удовлетворен/а	2 – поскоро съм удовлетворен/а	3 – колкото удовлетворен/а, толкова и неудовлетворен/а	4 – поскоро не съм удовлетворен/а	5 – никак не съм удовлетворен/а
22. Наличието на предизвикателства и усещането за лични постижения при изпълнението ѝ	1	2	3	4	5
23. Възможността да живеете на желано от Вас и семейството Ви място	1	2	3	4	5
24. Доходите, които получавате	1	2	3	4	5
25. Възможността да работите с хора, които добре си сътрудничат	1	2	3	4	5
26. Възможностите за обучение /за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения	1	2	3	4	5
27. Социалното осигуряване	1	2	3	4	5
28. Признанието, което получавате, за добре свършена работа	1	2	3	4	5
29. Физическите условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.?	1	2	3	4	5
30. Възможностите за самостоятелност	1	2	3	4	5
31. Сигурността, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете	1	2	3	4	5
32. Възможностите, които Ви предоставя, за развитие и издигане	1	2	3	4	5
33. Служебните Ви отношения с прекия ръководител	1	2	3	4	5
34. Възможността да използвате максимално уменията и способностите си	1	2	3	4	5
35. Свободното време, което имате	1	2	3	4	5
36. Работното време и възможността да отсъствате при необходимост	1	2	3	4	5
37. Възможностите за добър баланс между работата и личния Ви живот	1	2	3	4	5
38. Възможностите да влияете върху важните за Вас неща	1	2	3	4	5
39. Длъжността (работната позиция), която заемате	1	2	3	4	5
40. Правилата в организацията	1	2	3	4	5
41. Планирането и организирането на работата	1	2	3	4	5
42. Работните задачи	1	2	3	4	5

Внимание. Изборът на значими за изследването фактори на трудовата ситуация е обусловен както от миналия изследователски опит (какво е налично?), така също от конкретните нужди на екипа / организацията и заданието към изследователите. В това отношение е полезно да се има предвид следното:

- Създателите на изследователски инструменти обикновено съобщават начина на валидиране на инструмента и конкретни характеристики, въз основа на които се оценява работоспособността им.
- Важен е и личният опит – ако сме работили многократно с една и съща съвкупност от фактори на трудовата ситуация, ние знаем как тя се „държи“ в използвания изследователски модел, т.е. можем да оценим нейната работоспособност. Има и примери за групи променливи, които спрямо една съвкупност от изследвани лица показват едно „поведение“, а спрямо друга съвкупност – друго „поведение“ (работоспособност) [4].
- При все че в случая използваме *мотивация* като общо понятие, съществуват различия в мотивацията за труд въобще и за конкретен труд [5]; за труд в определена организация [6]; за постигане на добри резултати в труда [7]. Може да се добави: мотивация за избор на професионално поприще (професионална позиция; сфера на професионална реализация); мотивация за успех; за кариерно развитие; за обучение; за стремеж към статус и т.н.

По-долу са посочени източници, в които има различни списъци от фактори на трудовата ситуация: [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21].

В някои случаи списъкът с фактори е разделен на групи.

- С. Илиева използва списък от 30 емпирични индикатора, обединени в *пет групи*: съдържание на работата, политика на организацията, социални отношения на работното място (хоризонтални); социални отношения на работното място (вертикални); процес на извършване на работата [22].
- Р. Ригио разглежда *четири групи* „променливи“: система и технологии, индивидуални различия, групова динамика, организационни променливи [23].
- МакКлелънд „работи“ с *четири типа потребности*, съответно променливи: свързани с постижения, приобщаване, власт, компетентност [24].

Групирането е важно както при конституирането на изследователския модел и инструментариум, така също при интерпретирането на резултатите. В изследванията обикновено групите индикатори имат статут на по-обобщени индикатори (например понятийни индикатори), а конкретните индикатори функционират като емпирични индикатори („въпроси“).

Въз основа на проучване с въпросник, който съдържа индикаторите във фиг. 1 и фиг. 2, (n = 155), получихме следните резултати – таблица 3 и таблица 4.

Таблица 3

В КАКВА СТЕПЕН ЗА ВАС Е ВАЖНО РАБОТАТА, С КОЯТО СЕ ЗАХВАЩАТЕ, ДА ВИ ПРЕДЛАГА: (моля, <u>срещу всеки въпрос</u> отбележете своята оценка, като заградите една от цифрите)	Средна стойност на индикатора	Ранг
Добри служебни взаимоотношения с прекия Ви ръководител	1,26	1

Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат	1,36	2
Високи доходи	1,39	3
Възможност за обучение или за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения	1,42	4
Заслужено признание за добре свършена работа	1,47	5
Добро планиране и организиране на работата	1,49	6
Да използвате максимално собствените си умения и способности в работата	1,50	7
Предизвикателства – да Ви носи чувството за лични постижения	1,52	8
Възможности за добър баланс между работата и личния Ви живот	1,55	9
Добро социално осигуряване	1,56	10
Възможност за развитие и издигане в работата	1,60	11
Възможността да живеете на желано от Вас и семейството Ви място	1,62	12
Подходящи правила в организацията	1,64	13
Подходяща за Вас длъжност (работна позиция)	1,64	14
Сигурност, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете	1,65	15
Подходящо работното време и възможност да отсъствате при необходимост	1,69	16
Добри физически условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.	1,72	17
Възможност да влияете върху важните за Вас неща	1,79	18
Възможност за самостоятелност	1,82	19
Достатъчно свободно време	1,86	20
Желани работни задачи	1,98	21

Ранжирането в таблица 3 е въз основа на степента на значимост на конкретните фактори на трудовата ситуация за изследваните лица. Дизайнът на въпросника и логиката на отговорите е такава, че всички оценки попадат в интервала 1,00–5,00. Оценки, близки до 1,00 показват силна значимост на съответния фактор; оценки, близки до 5,00 показват ниска значимост на фактора.

Таблица 4

В КАКВА СТЕПЕН СТЕ УДОВЛЕТВОРЕН/А ОТ СЕГАШНАТА СИ РАБОТА ПО ОТНОШЕНИЕ НА: (моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка, като заградите една от цифрите)	Средна стойност	ранг
• Социалното осигуряване	1,66	1
• Служебните Ви отношения с прекия ръководител	1,67	2
• Работното време и възможността да отсъствате при необходимост	1,77	3

• Възможността да живеете на желано от Вас и семейството Ви място	1,91	4
• Възможностите за добър баланс между работата и личния Ви живот	1,94	5
• Възможностите за самостоятелност	2,03	6
• Физическите условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.?	2,09	7
• Сигурността, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете	2,11	8
• Длъжността (работната позиция), която заемате	2,12	9
• Правилата в организацията	2,16	10
• Възможността да работите с хора, които добре си сътрудничат	2,18	11
• Работните задачи	2,18	12
• Планирането и организирането на работата	2,19	13
• Възможността да използвате максимално уменията и способностите си	2,22	14
• Наличието на предизвикателства и усещането за лични постижения при изпълнението ѝ	2,23	15
• Свободното време, което имате	2,23	16
• Признанието, което получавате, за добре свършена работа	2,33	17
• Възможностите да влияете върху важните за Вас неща	2,35	18
• Възможностите за обучение /за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения	2,58	19
• Възможностите, които Ви предоставя, за развитие и издигане	2,58	20
• Доходите, които получавате	2,72	21

Ранжирането в таблица 4 е въз основа на равнището на удовлетвореност от конкретните фактори на трудовата ситуация за изследваните лица. Дизайнът на въпросника и логиката на отговорите е такава, че всички оценки попадат в интервала 1,00–5, 00. Оценки, близки до 1,00 показват високо равнище на удовлетвореност; оценки, близки до 5,00 показват ниско равнище на удовлетвореност.

Ако сравним резултатите от таблица 3 и таблица 4 ще получим нова синтетична таблица 5.

Таблица 5

МОТИВАЦИОНЕН ПРОФИЛ – сравнение по рангове  
(рангиране по величината на разликата между ранговете)

Фактори на трудовата ситуация	Ранг - значимост	Ранг - удовлетвореност	Разлика (ранг значимост – ранг удовлетвореност)
• Високи доходи	3	21	-18

• Възможност за обучение или за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения	4	19	-15
• Заслужено признание за добре свършена работа	5	17	-12
• Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат	2	11	-9
• Възможност за развитие и издигане в работата	11	20	-9
• Добро планиране и организиране на работата	6	13	-7
• Да използвате максимално собствените си умения и способности в работата	7	14	-7
• Предизвикателства – да Ви носи чувството за лични постижения	8	15	-7
• Добри служебни взаимоотношения с прекия Ви ръководител	1	2	-1
• Възможност да влияете върху важните за Вас неща	18	18	0
• Подходящи правила в организацията	13	10	+3
• Възможности за добър баланс между работата и личния Ви живот	9	5	+4
• Достатъчно свободно време	20	16	+4
• Подходяща за Вас длъжност (работна позиция)	14	9	+5
• Сигурност, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете	15	8	+7
• Възможността да живеете на желано от Вас и семейството Ви място	12	4	+8
• Добро социално осигуряване	10	1	+9
• Желани работни задачи	21	12	+9
• Добри физически условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.	17	7	+10
• Подходящо работното време и възможност да отсъствате при необходимост	16	3	+13
• Възможност за самостоятелност	19	6	+13

В съответствие с логиката на изследователската процедура, факторите на работната среда, при които е налице отрицателна разлика с по-голяма абсолютна стойност (вж. колоната „Разлика (ранг значимост – ранг удовлетвореност“), притежават значим мотивационен потенциал. В конкретния случай това са следните фактори (таблица 6):

Таблица 6

Фактори на трудовата среда с висок мотивационен потенциал

	Разлика (ранг значимост – ранг удовлетворе ност)
• Високи доходи	-18



• Възможност за обучение или за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения	-15
• Заслужено признание за добре свършена работа	-12
• Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат	-9
• Възможност за развитие и издигане в работата	-9
• Добро планиране и организиране на работата	-7
• Да използвате максимално собствените си умения и способности в работата	-7
• Предизвикателства – да Ви носи чувството за лични постижения	-7

Спрямо изследваната съвкупност въз основа на тези фактори могат да се проектират мотивационни програми, действия, политики и т.н.

Открояване на факторите с висок мотивационен потенциал може да се направи както за цялата изследвана съвкупност (например персонала на едно предприятие), така и за конкретни категории (групи) – например за ръководителите на екипи, ръководителите на отдели, групи функционални специалисти и др. Така ориентирите за работа с хората стават по-конкретни.

При интерпретирането на резултатите в таблици 4, 5, 6 следва да се има предвид следното: Ранжирането е нелинейна трансформация и създава изкуствени ефекти. От таблица 4 изглежда като че ли първата и последната променлива са много далече една от друга, тъй като едната има ранг 1, а последната – ранг 21. Но на практика средната стойност на първата променлива е 1,26, а последната – 1,98. Тоест разликата е 0,72, което е по-малко от една единица, което на фона на скала от 1 до 5 не е чак толкова голяма разлика. И освен това 1,98 е под 2, т.е. всички 21 променливи са оценени като важни. Възможно е да се направи изводът, че няма променлива, която да е оценена като „неважна“. Подобни изводи могат да се направят и за таблица 5. На практика нито една променлива не е оценена с „неудовлетвореност“, т.е. по всички променливи има (висока) важност и (висока) удовлетвореност. Използването на рангове създава впечатлението, че има важни и неважни променливи, както и променливи с висока удовлетвореност и променливи с висока неудовлетвореност. Другият изкуствен ефект от използването на рангове е, че в таблица 5 изглежда, че има променливи с отрицателни разлики и променливи с положителни разлики. Възможно е да се изчислят разлики от средните стойности, а не от ранговете; тогава всички разлики стават отрицателни и подредбата се променя. Възможен е и друг подход, например разликите между важността и удовлетвореността да се смятат на база на средни стойности и след това да се ранжират.

В съгласие с казаното за контрол на получения резултат (таблица 5, таблица 6) сравнението на значимостта и удовлетвореността може да се осъществи въз основа на средните стойности на индикаторите – таблица 7.

Таблица 7

Мотивационен профил – сравнение въз основа на средната стойност на индикаторите (ранжиране по величината на разликата между средните стойности)

Фактори на трудовата среда	Значимост - средна стойност	Удовлетвореност - средна	Значимост – удовлетвореност
----------------------------	-----------------------------	--------------------------	-----------------------------

	на индикатора	стойност на индикатора	(абсолютна стойност)
• Високи доходи	1,39	2,72	1,33
• Възможност за обучение или за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения	1,42	2,58	1,16
• Възможност за развитие и издигане в работата	1,60	2,58	0,98
• Заслужено признание за добре свършена работа	1,47	2,33	0,86
• Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат	1,36	2,18	0,82
• Да използвате максимално собствените си умения и способности в работата	1,50	2,22	0,72
• Предизвикателства – да Ви носи чувството за лични постижения	1,52	2,23	0,71
• Добро планиране и организиране на работата	1,49	2,19	0,70
Възможност да влияете върху важните за Вас неща	1,79	2,35	0,56
Подходящи правила в организацията	1,64	2,16	0,52
Подходяща за Вас длъжност (работна позиция)	1,64	2,12	0,48
Сигурност, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете	1,65	2,11	0,46
Възможности за добър баланс между работата и личния Ви живот	1,55	1,94	0,39
Достатъчно свободно време	1,86	2,23	0,37
Добри физически условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.	1,72	2,09	0,37
Добри служебни взаимоотношения с прекия Ви ръководител	1,26	1,67	0,41
Възможността да живеете на желано от Вас и семейството Ви място	1,62	1,91	0,29
Възможност за самостоятелност	1,82	2,03	0,21
Желани работни задачи	1,98	2,18	0,20
Добро социално осигуряване	1,56	1,66	0,10
Подходящо работното време и възможност да отсъствате при необходимост	1,69	1,77	0,08

### Заклучителни думи

Открояването на факторите с висок мотивационен потенциал въз основа на сравняване на средните стойности на индикаторите (таблица 7) във висока степен съвпада с откритите фактори въз основа на сравняване на ранговите места.

### Цитати и бележки

[1] Илиев, Й. (1993). *Мотивация на персонала*. София: „Люрен“, 40.

[2] Джонев, С. & Димитров, П. (2015). *Организационно консултиране* (т. 3). София: Ен Джи Би Консултинг, 144.

- [3] Кузманова, М. & Александрова, М. (2013). *Мениджмънт: теория и практика*. София: „Везни-4“, 290.
- [4] Харалампиев, К. (2007). *SPSS за напреднали*. София: УИ „Св. Климент Охридски“.
- [5] Паунов, М. (2009). *Трудова мотивация*. София: Сиела.
- [6] Паунов, М. (2009). *Трудова мотивация*. София: Сиела.
- [7] Паунов, М. (2009). *Трудова мотивация*. София: Сиела.
- [8] Давидков, Ц. (2010). *Ценности на забогатяване: предприемачите в България през периода 1991–2004 г.* София: УИ „Св. Кл. Охридски“, 289.
- [9] Давидков, Ц. (2009). *Национална и организационни култури*. София: СУ-СтФ, 25, 45.
- [10] Давидков, Ц., Ведър, О., Каназирева, Р. & Андонова, З. (2016). Удовлетвореност на служителите в организацията (върху евристичните възможности на един изследователски модел, *XIV International Scientific Conference “Management & Engineering”* (June, 2016), *Conference proceedings*, vol. 1, 430–438.
- [11] Джонев, С. & Димитров, П. (2015). *Организационно консултиране* (т. 3). София: Ен Джи Би Консултинг, 144; 146–148.
- [12] Донъли, Д., Гибсън, Д. & Иванчевич, Д. (1997). *Основи на мениджмънта*. София: „Отворено общество“, 277.
- [13] Илиев, Й. (1993). *Мотивация на персонала*. София: „Люрен“, 41.
- [14] Илиева, С. (2009). *Ценности и трудова мотивация*. София: УИ „Свети Климент Охридски“, 255.
- [15] Кузманова, М. & Александрова, М. (2013). *Мениджмънт: теория и практика*. София: „Везни-4“, 292.
- [16] Нелсън, Д. & Куик, Д. К. (2017). *Организационно поведение: науката, реалният свят и Вие*. София: Изток-Запад, 213; 222; 237.
- [17] Паунов, М. (2009). *Трудова мотивация*. София: Сиела, 201.
- [18] Ригио, Р. (2006). *Въведение в индустриалната / организационната психология*. София: Дилок, 200, 205, 211, 235.
- [19] Фърнам, Е. (2012). *Индивидуалните различия на работното място*. София: Изток-Запад, 435–436 и др.
- [20] Hellriegel, D. & J. Slocum (1993). *Management*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 459–460.
- [21] Mullins, L. (1993). *Management and Organisational Behaviour*. London, PITMAN Publishing, 476–478; 487–489.
- [22] Илиева, С. (2009). *Ценности и трудова мотивация*. София: УИ „Свети Климент Охридски“, 255.
- [23] Ригио, Р. (2006) *Въведение в индустриалната / организационната психология*. София: Дилок, 225–226.
- [24] по Паунов, М. (2009) *Трудова мотивация*. София: Сиела, 201.

## Библиография

- Давидков, Ц. (2010). *Ценности на забогатяване: предприемачите в България през периода 1991–2004 г.* София: УИ „Св. Климент Охридски“.
- Давидков, Ц. (2009). *Национална и организационни култури*. София: СУ-СтФ.
- Давидков, Ц., Ведър, О., Каназирева, Р. & Андонова, З. (2016). Удовлетвореност на служителите в организацията (върху евристичните възможности на един изследователски модел, *XIV International Scientific Conference “Management & Engineering”* (June, 2016), *Conference proceedings*, vol. 1, 430–438.
- Джонев, С. & Димитров, П. (2015). *Организационно консултиране* (т. 3). София: Ен Джи Би Консултинг.

- Донъли, Д., Гибсън, Д. & Иванчевич, Д. (1997). *Основи на мениджмънта*. София: „Отворено общество“.
- Илиев, Й. (1993). *Мотивация на персонала*. София: ИК „Люрен“.
- Илиева, С. (2009). *Ценности и трудова мотивация*. София: УИ „Свети Климент Охридски“.
- Кузманова, М. & Александрова, М. (2013). *Мениджмънт: теория и практика*. София: „Везни-4“.
- Маслоу, Е. (2010). *Мотивация и личност: в търсене на човешката същност*. София: Кибеа.
- Нелсън, Д. & Куик, Д. К. (2017). *Организационно поведение: науката, реалният свят и Вие*. София: Изток-Запад.
- Паунов, М. (2009). *Трудова мотивация*. Софис: Сиела.
- Ригио, Р. (2006). *Въведение в индустриалната / организационната психология*. София: Дилок.
- Фърнам, Е. (2012). *Индивидуалните различия на работното място*. София: Изток-Запад.
- Харалампиев, К. (2007). *SPSS за напреднали*. София: УИ „Св. Климент Охридски“.
- Янкулов, Я. (2010). *Търговски мениджмънт*. София: УИ „Стопанство“.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (1993). *Management*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- Mullins, L. (1993). *Management and Organisational Behaviour*. London, PITMAN Publishing.

**Сп. „Реторика и комуникации“, брой 36, септември 2018 г.**

Броят включва статии по проект „Формиране на компетентности и усъвършенстване на умения за прилагане на съвременни методи и методики за научни изследвания от млади учени“ (Договор № ДМ10/2 от 14.12.2016 г. по Фонд „Научни изследвания“) – онлайн публикуване.