



Стопански  
факултет

## Социално- икономическа анализа

Книга 2/2024 (25)

DOI: 10.54664/XPXV6852

Тамара Калистратова\*

### ВЛИЯНИЕ НА ЛИЧНИТЕ НУЖДИ И СОЦИАЛНИТЕ УСЛОВИЯ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ И КОНТРАКТОРИТЕ

Tamara Kalistarova

#### INFLUENCE OF PERSONAL NEEDS AND SOCIAL CONDITIONS ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES AND CONTRACTORS

**Abstract:** Work motivation has a vital role in the development of organizations as it increases the productivity and efficiency of employees. To expand the understanding of individuals' work motivation, this article examines the influence of individuals' competence, autonomy, and social connectedness on it. In addition, culture-level moderating factors of these individual-level associations were examined. The findings show that autonomy and social connectedness have a positive influence on work motivation, while competence has a negative influence. Additionally, individual-level associations were moderated by country-level religious affiliation, political participation, humanitarian orientation, and in-group collectivism. In conclusion, contributions are indicated, incl. practical and directions for further research.

**Keywords:** needs, motivation, employees, influence

#### Въведение

Мотивацията за работа се счита за основен катализатор за успеха на организациите, тъй като насърчава ефективното представяне на служителите. За да постигне целите на организацията, работодателят зависи от представянето на своите служители. Недостатъчно мотивираните служители обаче се представят слабо звено, въпреки своите подходящи за позицията умения и компетенции. Следователно работодателите се нуждаят от служители, които да работят с пълна мотивация, а не механично да се появяват на работните си места. Мотивацията за работа остава жизненоважен фактор в организационната психология, тъй като спомага да се обяснят причините за индивидуалното поведение в организациите. Следователно проучванията върху факторите, които насърчават, могат да допринесат за теоретичните основи на корените на индивидуалните и практически социални условия, които оптимизират представянето и благосъстоянието на индивидите.

Редица изследвания, провеждани в рамките на десетилетия, се опитват да обяснят динамиката, инициирана от свързаното с работата поведение. Основният фактор, който изследва този аспект, е мотивацията, тъй като тя обяснява защо хората правят това, което правят. Основните

\* Тамара Калистратова – доктор по „Социално управление“, катедра „Национална сигурност и публична администрация“, ЮЗУ „Неофит Рилски“, e-mail: tamaratam@abv.bg

психологически потребности представляват жизненоважна рационализация на индивидуалните различия в трудовата мотивация. Те се считат за естествени психологически хранителни вещества и вътрешни ресурси на човека и имат тясна връзка с индивидуалното поведение и силно изрично значение за изпълнението на работата. Различните нужди са основни двигатели на индивидуалното функциониране поради удовлетворението, получено от справянето с тях. В допълнение към случващото се на индивидуално ниво, социалният контекст също се счита за оказващ влияние върху мотивацията за работа. Социалният обмен и взаимодействието между индивидите подчертават важността на мотивацията за работа като нещо, което трябва да се изучава с отчитане на контекстуалните фактори.

Значителен принос има към социално-психологическата перспектива на трудовата мотивация. Съвременната литература обаче показва три недостатъка. Първо, над 150 статии използват ключовите подходи на психологическите потребности за оправдаване на мотивационните процеси на работното място, което доказва жизненоважната роля на психологическите потребности при тълкуването на индивидуалната мотивация за работа. Връзката между психологическите нужди и мотивацията за работа често се предполага имплицитно, но влиянието на психологическите потребности върху мотивацията за работа е недостатъчно тествано. Проверката на степента и посоката на влияние може да осигури по-добро разбиране и да предложи различни последици за улесняването на мотивацията за работа. При изследване на влиянието на психологическите потребности върху мотивацията за работа, този документ се фокусира главно върху вътрешния аспект на мотивацията.

Първо, проучването на Alzahrani et al.<sup>1</sup> посочва, че въпреки че присъщата мотивация е по-ефективна от външната, изследователите най-често я пренебрегват. Второ, няма изследване, което да анализира модериращите ефекти на ниво държава от социалните условия и националните култури върху индивидуалните връзки между психологическите нужди и мотивацията за работа. Pinder<sup>2</sup> счита, че контекстуалните практики могат да повлияят на променливите на индивидуално ниво. Културата е решаващ фактор, влияещ върху мотивацията. Изследователи като Deci et al.<sup>3</sup> наред с това считат, че както близките социални ситуации (работна група), така и дисталните социални ситуации (културни ценности), в условията на които хората действат, влияят върху тяхната нужда от удовлетворение и техния тип мотивация.

Вътрешната мотивация взаимодейства с просоциалната при преценката на работата. Чрез включването на социалните условия в рамката се разглежда просоциалната мотивация, която се отнася до желанието да се помага и насърчава благосъстоянието на другите. Проучването на Shao et al.<sup>4</sup> предполага, че просоциалната мотивация насърчава ангажираността на служителите в определени организационни задачи. Изследователите често разглеждат феномена като модел на вътрешна мотивация. Това означава, че когато се изследва вътрешната мотивация, просоциалната трябва да се вземе предвид в същия контекст, за да се получи цялостно разбиране.

Трето, има малко проучвания, използващи значителен брой интернационални извадки за изследване на факторите, влияещи върху мотивацията за работа. Межкултурният анализ прави констатациите по-обективни, като свежда до минимум индивидуалните пристрастия към всяка конкретна култура. Следователно изследването на явлението е от решаващо значение за разширяване на прозренията за влиянието на социалните ситуации върху индивидуалните асоциации между психологическите нужди и мотивацията за работа.

---

<sup>1</sup> Alzahrani, A.; Johnson, C.; Altamimi, S. Information security policy compliance: Investigating the role of intrinsic motivation towards policy compliance in the organisation. In Proceedings of the 2018 4th International Conference on Information Management (ICIM), Oxford, UK, 25–27 May 2018; pp. 125–132.

<sup>2</sup> Pinder, C.C. *Work Motivation in Organizational Behavior*; Psychology Press: London, UK, 2014.

<sup>3</sup> Deci, E. L., Ryan, R. M. The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *J. Res. Personal.* 1985, 19, 109–134.

<sup>4</sup> Shao, D., Zhou, E., Gao, P., Long, L., Xiong, J. Double-edged effects of socially responsible human resource management on employee task performance and organizational citizenship behavior: Mediating by role ambiguity and moderating by prosocial motivation. *Sustainability* 2019.11.2271.

### Концептуална рамка на трудовата мотивация

Трудовата мотивация се счита за набор от енергийни сили, чиито произход следва да се търси както вътре, така и извън индивида, служещи за да инициират поведение, свързано с работата, и да определят интензивността и продължителността на посоката на формата. Nicolescu & Verboncu<sup>5</sup> посочват, че мотивацията за работа допринася пряко и косвено за представянето на служителите. Наред с това, други изследвания<sup>6</sup> постулират, че мотивацията за работа може да се разглежда като източник на положителна енергия, която води до самопризнание и самореализация на служителите. Следователно феноменът е предшественик на самоактуализацията на индивидите и постиженията на организациите.

В литературата са идентифицирани няколко модела на трудова мотивация. Един от основните модели е теорията на Маслоу<sup>7</sup> за йерархията на нуждите, която предлага хората да удовлетворяват набор от нужди, включително физиологични, безопасност и сигурност, принадлежност, уважение и самоактуализация. В допълнение, мотивационно-хигиенната теория на Хърцберг<sup>8</sup> предполага, че мотивацията за работа се влияе главно от вътрешното предизвикателство на работата и предоставянето на възможности за признание и укрепване. Появяват се и по-съвременни модели. Например, изследването на Nicolescu и Verboncu<sup>9</sup> категоризира видовете мотивация в четири двойки, включително положително-негативна, вътрешно-външна, когнитивно-афективна и икономическо-морална духовна. Наред с това, Ryan и Deci<sup>10</sup> се фокусират върху вътрешната и външната мотивация.

При наличието на множество фактори, които са свързани с мотивацията за работа, тази статия акцентира най-вече върху вътрешната мотивация. Предишни изследвания установяват, че емоционалната интелигентност и качеството на междуличностните отношения предсказват вътрешната мотивация на индивидите. Наред с това, проучването на Lin<sup>11</sup> твърди, че индивидуалните характеристики, включително възраст, пол, образователно ниво, среда на живот, здравословно състояние и семейна подкрепа, влияят върху вътрешната мотивация на хората. За да се изследва по-задълбочено вътрешната мотивация, необходимо е да се вземат за отправна точка психологическите нужди на индивидите. Задоволяването на основните нужди е свързано с благосъстоянието и ефективното представяне. Тъй като вътрешната мотивация води до висококачествена креативност, разпознаването на факторите, влияещи върху нея, е важно.

Въпреки че са направени значителен брой важни приноси по отношение на вътрешната мотивация, теорията за самоопределянето е от особено значение за това изследване. Тя постулира, че всички хора притежават различни основни психологически нужди. Една от основните жизненоважни потребности е необходимостта от компетентност, която кара хората да се чувстват уверени и ефективни в своите действия. В допълнение, необходимостта от автономия е една от важните психологически потребности, която прави хората удовлетворени от оптимално здраве и добро представяне, получено в резултат на техните собствени решения. Освен това теорията за самоопределянето дефинира решаващото значение на междуличностните отношения и как социалните сили могат да повлияят на мислите, емоциите и поведението. Това означава, че психологическата нужда от социална връзка също има своята ключова роля в психологическите черти на

<sup>5</sup> Nicolescu, O., Verboncu, I. Management of Human Resources; University Publishing House: Bucharest, Romania, 2008; Volume 291, pp. 239–246.

<sup>6</sup> Hauser, L. Work motivation in organizational behavior. Econ. Manag. Financ. Mark. 2014, 9, 239–246.

<sup>7</sup> Maslow, A. H. Motivation and Personality; Harper & Row: New York, NY, USA, 1954.

<sup>8</sup> Herzberg, F. Work and the Nature of Man; World Publishing: Cleveland, OH, USA, 1966.

<sup>9</sup> Nicolescu, O., Verboncu, I. Management of Human Resources; University Publishing House: Bucharest, Romania, 2008; Volume 291, pp. 239–246.

<sup>10</sup> Ryan, R. M., Deci, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemp. Educ. Psychol. 2000, 25, 54–67

<sup>11</sup> Lin, Y. Y. Support matters: Predictors of intrinsic motivation in older learners in Taiwan. Aust. J. Adult Learn. 2020, 60, 190–212.

човека. Индивидите трябва да бъдат обгрижвани от другите и грижата за другите да възприемат принадлежност. Нуждата от свързаност може да мотивира хората да се държат по-социално<sup>12</sup>.

Предишни изследвания анализират теорията за самоопределението и свързаните с нея като подходи към мотивацията за работа и организационното поведение. Проучването на Van den Broeck et al.<sup>13</sup> набляга на възприемането на автономност, компетентност и свързаност на работните места. Тази статия допринася за изчерпателното разбиране на присъщата мотивация за работа, повлиян от по-нататъшното изследване на въздействието на тези три фактора върху мотивацията за работа, както и модериращите ефекти на социалния контекст.

### Основни ефекти на трудовата мотивация

Компетентността представлява колективното обучение в организацията, особено как да се координират различни производствени умения и да се интегрират множество потоци от технологии. Проучването на Hernández-March et al.<sup>14</sup> заключава, че по-високо ниво на компетентност обикновено се открива при завършилите висше образование, отколкото при тези без такова. Компетентността се счита за важен фактор за мотивация за работа, който повишава производителността и печалбите. Моделът на мотивацията на Harter<sup>15</sup> посочва, че компетентността повишава мотивацията, тъй като насърчава гъвкавостта на индивидите. По същия начин Patall et al.<sup>16</sup> индиректно твърдят, че компетентността влияе положително върху мотивацията за работа. Индивидите стават по-ангажирани в дейности, които демонстрират тяхната компетентност. Когато хората възприемат, че са достатъчно компетентни за постигане на целите, те обикновено се чувстват уверени и концентрират усилията си върху постигането на целите си възможно най-скоро, за да се самореализират.

Автономията се разглежда като самоопределение, самоуправление, свобода на правата, свобода на волята и да бъдеш сам по себе си. Reeve<sup>17</sup> посочва, че автономията е основен теоретичен подход в изследването на човешката мотивация и емоция. Автономията означава, че определено поведение се извършва с чувство за желание. Други изследователи като Deci & Ryan<sup>18</sup> се фокусират върху положителната връзка между автономността на индивидите и мотивацията за работа. Когато хората участват в действия поради техния интерес, те напълно изпълняват тези дейности волево. Dickinson<sup>19</sup> също посочва, че автономните индивиди са по-силно мотивирани и автономията поражда по-ефективни резултати. Наред с това, когато хората имат право да вземат свои собствени решения, те са склонни да бъдат по-внимателни и отговорни за тези решения, тъй като трябва да поемат отговорност за своите действия. В тази връзка Bandura<sup>20</sup> счита, че способността на хората да отразяват, реагират и насочват своите действия ги мотивира за бъдещи цели. Сле-

<sup>12</sup> Cuadrado, E., Taberner, C., Steinel, W. Motivational determinants of prosocial behavior: What do included, hopeful excluded, and hopeless excluded individuals need to behave prosocially? *Motiv. Emot.* 2015, 39, 344–358.

<sup>13</sup> Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., Lens, W. Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2010, 83, 981–1002.

<sup>14</sup> Hernández-March, J., Del Peso, M. M., Leguey, S. Graduates' skills and higher education: The employers' perspective. *Tert. Educ. Manag.* 2009, 15, 1–16.

<sup>15</sup> Harter, S. Development perspectives on the self-system. In *Handbook of Child Psychology: Formerly Carmichael's Manual of Child Psychology*; Mussen, P.H., Ed.; Wiley: New York, NY, USA, 1983.

<sup>16</sup> Patall, E. A., Sylvester, B. J., Han, C.-W. The role of competence in the effects of choice on motivation. *J. Exp. Soc. Psychol.* 2014, 50, 27–44.

<sup>17</sup> Reeve, J. Thematic issue: Autonomy, volitional motivation, and wellness. *Motiv. Emot.* 2006, 30, 257–258.

<sup>18</sup> Deci, E. L., Ryan, R. M. The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *J. Res. Personal.* 1985, 19, 109–134.

<sup>19</sup> Dickinson, L. Autonomy and motivation a literature review. *System* 1995, 23, 165–174.

<sup>20</sup> Bandura, A. Social cognitive theory of self-regulation. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 1991, 50, 248–287.

дователно автономията мотивира хората да работят повече и да преодоляват трудностите, за да постигнат целите си.

Психологическата нужда от социална свързаност възниква, когато индивидът има чувството, че е защитен, свързан с или разбран от другите в социалната среда. Нуждата от свързаност е изпълнена, когато хората изпитват усещането за близки взаимоотношения с другите. Изследователи като *Baumeister & Leary*<sup>21</sup> посочват, че нуждата от свързаност отразява естествената склонност на хората да се чувстват свързани с другите, като членство в социални групи, или да обичат и да се грижат, както и да бъдат обичани и обгрижвани. Предишни проучвания показват, че социалната връзка оказва силно влияние върху мотивацията. Социалната свързаност предлага на хората много възможности да общуват с другите, което ги прави по-мотивирани на работното място, привеждайки ги в съответствие със споделените цели на групата. *Маркс*<sup>22</sup> счита, че социалната свързаност насърчава индивидите да се съсредоточат върху благосъстоянието на общността като ориентир за тяхното поведение, което води до повишена мотивация за работа. Наред с това, когато индивидите чувстват, че имат връзка с другите и че се грижат за тях, тяхната мотивация може да бъде увеличена максимално, тъй като тяхната нужда от свързаност е изпълнена. Следователно установяването на близки взаимоотношения с другите има жизненоважна роля за насърчаване на човешката мотивация. Когато хората възприемат, че са обгрижвани и обичани от другите, те са склонни да създават положителни резултати за общи ползи, за да заслужат получената доброта, като по този начин ги мотивират да работят по-усърдно.

Наред с изследването на влиянието на психологическите нужди върху мотивацията за работа, статията разглежда и факторите на ниво държава. Предишни анализи като този на *Parboteeah & Cullen*<sup>23</sup> се фокусират върху влиянието на социалните институции и националните култури върху мотивацията за работа. Въпреки това, модериралите ефекти на факторите на ниво държава трябва да бъдат изследвани, като се имат предвид контекстуалните въздействия върху индивидуалните нужди, нагласи и поведение. Въпреки че социалните условия осигуряват най-често срещаното тълкуване на различията на национално ниво в индивидуалното трудово поведение, малко международни проучвания изследват социалните условия и индивидуалното трудово поведение. Следователно, налице е необходимостта да се проучат модериралите ефекти, включително религиозна принадлежност, политическо участие, хуманна ориентация и колективизъм в групата, върху асоциацията мотивация за психологически нужди и работа.

Забележителна теория за обяснение на значението на контекстуалните фактори в мотивацията за работа, която обикновено се свързва с теорията за самоопределянето, е концепцията за просоциална мотивация. Просоциалната мотивация се състои в това, че хората имат желание да положат усилия за защита и насърчаване на благосъстоянието на другите. Счита се, че феноменът укрепва издръжливостта, представянето и производителността, както и генерира креативност, която насърчава хората да развиват ценни и нови идеи. Установено е, че просоциалната мотивация взаимодейства с вътрешната при повлияване на положителните резултати от работата. Въпреки това, има малко проучвания, изследващи ефектите на просоциалната мотивация върху тази за работа<sup>24</sup>.

Използвайки концепцията за просоциална мотивация и разглеждайки я на ниво държава, статията защитава тезата, че просоциалните фактори насърчават задоволяването на основните психологически потребности, което засилва мотивационните процеси на работното място. Следователно просоциалното поведение и ценности могат да засилят положителното въздействие на основните психологически нужди на индивидите, включително компетентност, автономност и социална свързаност, върху мотивацията за работа.

<sup>21</sup> **Baumeister, R. F., Leary, M. R.** The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychol. Bull.* 1995, 117, 497–529.

<sup>22</sup> **Marks, S. R.** Durkheim's theory of anomie. *Am. J. Sociol.* 1974, 80, 329–363.

<sup>23</sup> **Parboteeah, K. P., Cullen, J. B.** Social institutions and work centrality: Explorations beyond national culture. *Organ. Sci.* 2003, 14, 137–148.

<sup>24</sup> **Kanfer, R., Chen, G.** Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 2016, 136, 6–19..

## Модериращи ефекти

Религиите се основават на ценности, които обикновено се използват като основа за изследване на това кое е правилно и кое не е. Религиозната принадлежност се счита за просоциална, защото задоволява нуждата от принадлежност и поддържа колективното благополучие чрез събирания за поклонение, търсене на помощ и предлагане на комфорт в рамките на религиозните общности. Следователно насърчава задоволяването на психологическите потребности на индивидите, което насочва мотивацията към работата и живота като цяло. Изследванията като това на Maehr (2005) твърдят, че религиозната принадлежност е основен мотивационен компонент, като се има предвид нейното въздействие върху психологическите процеси. Проучването на Simon & Primavera<sup>25</sup> анализира връзката между религиозната принадлежност и мотивацията за работа. За хората, характеризиращи се с компетентност, автономия и социална свързаност, привързаността към религиозните принципи повишава мотивацията им за постигане на организационни цели. Религиозната принадлежност може да увеличи влиянието на психологическите потребности върху мотивацията за работа. Склонността на хората, свързани с която и да е религия, да бъдат демотивирани е по-ниска в сравнение с тези, които не са. Индивидите с подчертана религиозна принадлежност също така са склонни да работят по-усърдно, тъй като добродетелта на упоритата работа е в съответствие с религиозните принципи. Съответно, религиозната принадлежност може да засили положителната връзка между психологическите нужди на индивидите и мотивацията за работа.

Политическото участие, за което се съди от избирателните навици на хората, има решаваща роля за гарантиране на благосъстоянието и сигурността на гражданите. То насърчава споделяни вярвания и колективни цели сред индивидите<sup>26</sup>. Общуването и взаимодействието между хората им помагат да разберат правителствените стратегии за развитие, като ги мотивират да работят по-усърдно. Политическото участие е колективен стремеж, който кара членовете на обществото да се чувстват по-уверени, социално свързани и мотивирани на работа за постигане на общи цели. Повишената политическа ангажираност укрепва ефективната обществена политика за повишаване на благосъстоянието на своите членове, в съответствие с перспективите на просоциалната мотивация. Просоциалните ценности и поведение, произтичащи от политическото участие, задоволяват човешките нужди и взаимодействат положително с вътрешната мотивация. Следователно политическата ангажираност може да засили положителното влияние на компетентността, автономията и социалната свързаност на индивидите върху мотивацията за работа. Обратно, слабото политическо участие се възприема като отделяне от обществото, което може да доведе до демотивация. В общество със слаба политическа ангажираност се насърчава индивидуалистичният манталитет, като по този начин се намалява желанието за постигане на кооперативни начинания.

GLOBE характеризира хуманната ориентация като степента, в която една организация или общество насърчава и възнагражда индивидите за това, че са справедливи, алтруистични, щедри, грижовни и мили към другите<sup>27</sup>. Изследванията като тези на Martin et al.<sup>28</sup> и Chen et al.<sup>29</sup> разкриват, че високото ниво на хуманна ориентация насърчава членовете да развият силно чувство за принадлежност, да се ангажират със справедливо отношение и да проявяват добронамереност. Желанието да се помогне на другите или да се подобри благосъстоянието на другите показва

<sup>25</sup> Simon, W. E., Primavera, L. H. EPPS Needs of women attending a non-coed catholic college and those of the normative sample. *Psychol. Rep.* 1972, 30, 966.

<sup>26</sup> Sasson, T., Messner, S. F., Rosenfeld, R. Crime and the american dream. *Contemp. Sociol. A J. Rev.* 1995, 24, 800.

<sup>27</sup> Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W. A Nontechnical Summary of GLOBE Findings. In *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*; House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V., Eds.; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA, 2004; pp. 29–48.

<sup>28</sup> Martin, K. D., Cullen, J. B., Johnson, J. L., Parboteeah, K. P. Deciding to bribe: A cross-level analysis of firm and home country influences on bribery activity. *Acad. Manag. J.* 2007, 50, 1401–1422.

<sup>29</sup> Chen, C., Tulião, K. V., Cullen, J. B., Chang, Y. Does gender influence managers' ethics? A cross-cultural analysis. *Bus. Ethics Eur. Rev.* 2016, 25, 345–362.

просоциални ценности и поведение. Тъй като хуманната ориентация е свързана с филантропията и насърчава добрите отношения, тази културна ценност може да повиши мотивацията за работа. Справедливостта, която произтича от хуманно ориентираното общество, е едно от най-важните влияния върху мотивацията за работа. Нещо повече, алтруизмът, насърчаван от хуманно ориентираните общества, насърчава индивидите да жертват личните си интереси за споделени ползи. Тогава алтруизмът насърчава привързаността към благосъстоянието на другите и увеличава ресурсите, необходими за просоциално поведение като работа. Членовете на хуманно ориентираните страни гледат на работата в положителна светлина - това е възможност за тях да проявяват алтруистично поведение и да участват в колективни действия. Следователно хората са по-склонни да работят по-усърдно за общите интереси в хуманно ориентираните общества. В такива условия индивидите с компетентност, автономия и социална свързаност ще бъдат по-мотивирани да работят. За разлика от това, едно по-малко хуманно ориентирано общество дава предимство на материалното богатство и личното удоволствие. Въпреки че това може да се възприема като положително влияние върху връзката между психологическите нужди и мотивацията за работа, такова индивидуалистично мислене работи срещу просоциалните фактори, които допълнително мотивират индивидите.

Javidan et al.<sup>30</sup> дефинират вътрешногруповия колективизъм като степента, в която индивидите изразяват гордост, лоялност и сплотеност в своите организации или семейства. Колективистичните култури показват необходимостта индивидите да разчитат на групово членство за идентификация. Високото ниво на колективизъм повишава справедливостта, солидарността, лоялността и насърчаването помежду им. Хората, живеещи в колективистична култура, са взаимозависими и признават своите отговорности един към друг. В груповия колективизъм се пренасят концепциите за социална ангажираност, взаимозависимост с другите и грижа за групата над себе си, като по този начин мотивира индивидите да работят по-усърдно за общите интереси. Oyserman et al.<sup>31</sup> наред с това посочват, че индивидуалистичните ценности насърчават независима личност, докато колективистичните ценности формират взаимозависима. Следователно груповият колективизъм е просоциална ценност, която подчертава важността на реципрочните взаимоотношения и насърчава хората да работят по-усилено в полза на групата. За разлика от това, ниското равнище на колективизъм насърчава индивидуалните интереси и личното благополучие, като същевременно пренебрегва ценността на силните отношения с другите. Като се има предвид, че колективизмът в групата насърчава просоциалното поведение на индивидите, хората, които са компетентни, автономни и социално свързаните с колективните общества е по-малко вероятно да бъдат демотивирани на работното място. Следователно груповият колективизъм може да засили положителното влияние на компетентността, автономията и социалната свързаност на индивидите върху тяхната работна мотивация.

## Заклучение

Статията очертава интердисциплинарна рамка, за да изследва влиянието на психологическите нужди и социалния контекст върху мотивацията за работа. Чрез това изследване се постига по-задълбочено разбиране на ролите на компетентността, автономията и социалната свързаност, както и социалните ситуации и културните ценности върху мотивацията за работа. Противоположните констатации изискват интегриране на други концепции и подходи към по-цялостно познаване на трудовата мотивация.

Наред с теоретичния принос, констатациите от изследването предлагат практически препоръки. Задоволяването на психологическите потребности насърчава самотивацията, което създава положителни резултати. Следователно организациите могат да предоставят програми и

<sup>30</sup> Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W. A Nontechnical Summary of GLOBE Findings. In *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*; House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V., Eds.; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA, 2004; pp. 29–48.

<sup>31</sup> Oyserman, D., Coon, H. M., Kemmelmeier, M. Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychol. Bull.* 2002, 128, 3–72

дейности за насърчаване на автономността и социалната свързаност на служителите, тъй като това ще повиши мотивацията им за работа. Овластяването на служителите може да се насърчава, като бъдат оставени те да вземат свои собствени решения на работното място, а ролята на мениджмънта тук е да предоставя конструктивна критика, вместо да насажда страх от провал. Наред с това, ръководителите трябва да насърчават солидарността, подкрепата и взаимната грижа сред служителите. Прилагането на по-голяма тежест върху задоволяването на нуждите на работещите допълнително ще увеличи мотивацията им, като по този начин ще намали разходите, свързани със стреса или текучеството. За да създадат нов механизъм за насърчаване на мотивацията за работа в цялата нация, властите трябва да обърнат внимание на политическата структура и условията, които насърчават участието на гражданите. Едновременно с това трябва да се насърчава култура на хуманна ориентация на работното място и в обществото, така че солидарността, любезното съдействие и алтруизмът сред общностите, както и сред отделните хора, да могат да бъдат укрепени. Трябва да се насърчава работата в екип, така че служителите да си помагат взаимно при преодоляване на трудностите на работното място или да споделят отговорности с колегите си. Това ще мотивира хората да работят повече за колективни цели, допринасяйки за развитието на организациите.

## ЛИТЕРАТУРА

**Alzahrani, A., Johnson, C., Altamimi, S.** Information security policy compliance: Investigating the role of intrinsic motivation towards policy compliance in the organisation. In Proceedings of the 2018 4th International Conference on Information Management (ICIM), Oxford, UK, 25–27 May 2018; pp. 125–132.

**Bandura, A.** Social cognitive theory of self-regulation. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 1991, 50, 248–287.

**Baumeister, R. F., Leary, M. R.** The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychol. Bull.* 1995, 117, 497–529.

**Chen, C., Tuliao, K.V., Cullen, J. B., Chang, Y.** Does gender influence managers' ethics? A cross-cultural analysis. *Bus. Ethics Eur. Rev.* 2016, 25, 345–362.

**Cuadrado, E., Tabernero, C., Steinel, W.** Motivational determinants of prosocial behavior: What do included, hopeful excluded, and hopeless excluded individuals need to behave prosocially? *Motiv. Emot.* 2015, 39, 344–358.

**Deci, E. L., Ryan, R. M.** The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *J. Res. Personal.* 1985, 19, 109–134.

**Dickinson, L.** Autonomy and motivation a literature review. *System* 1995, 23, 165–174.

**Harter, S.** Development perspectives on the self-system. In *Handbook of Child Psychology: Formerly Carmichael's Manual of Child Psychology*; Mussen, P.H., Ed.; Wiley: New York, NY, USA, 1983.

**Hauser, L.** Work motivation in organizational behavior. *Econ. Manag. Financ. Mark.* 2014, 9, 239–246.

**Hernández-March, J., Del Peso, M. M., Leguey, S.** Graduates' skills and higher education: The employers' perspective. *Tert. Educ. Manag.* 2009, 15, 1–16.

**Herzberg, F.** *Work and the Nature of Man*; World Publishing: Cleveland, OH, USA, 1966.

**Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W.** A Nontechnical Summary of GLOBE Findings. In *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*; House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., Eds.; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA, 2004; pp. 29–48.

**Kanfer, R., Chen, G.** Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 2016, 136, 6–19.

**Lin, Y. Y.** Support matters: Predictors of intrinsic motivation in older learners in Taiwan. *Aust. J. Adult Learn.* 2020, 60, 190–212.

**Marks, S. R.** Durkheim's theory of anomie. *Am. J. Sociol.* 1974, 80, 329–363.

**Martin, K. D., Cullen, J. B., Johnson, J. L., Parboteeah, K. P.** Deciding to bribe: A cross-level analysis of firm and home country influences on bribery activity. *Acad. Manag. J.* 2007, 50, 1401–1422.

**Maslow, A. H.** *Motivation and Personality*; Harper & Row: New York, NY, USA, 1954.

**Nicolescu, O., Verboncu, I.** *Management of Human Resources*; University Publishing House: Bucharest, Romania, 2008; Volume 291, pp. 239–246.



**Oyserman, D., Coon, H. M., Kimmelmeier, M.** Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychol. Bull.* 2002, 128, 3–72.

**Patall, E. A., Sylvester, B. J., Han, C.-W.** The role of competence in the effects of choice on motivation. *J. Exp. Soc. Psychol.* 2014, 50, 27–44.

**Parboteeah, K. P., Cullen, J. B.** Social institutions and work centrality: Explorations beyond national culture. *Organ. Sci.* 2003, 14, 137–148.

**Pinder, C. C.** *Work Motivation in Organizational Behavior*; Psychology Press: London, UK, 2014.

**Reeve, J.** Thematic issue: Autonomy, volitional motivation, and wellness. *Motiv. Emot.* 2006, 30, 257–258.

**Ryan, R. M., Deci, E. L.** Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemp. Educ. Psychol.* 2000, 25, 54–67.

**Sasson, T., Messner, S. F., Rosenfeld, R.** Crime and the american dream. *Contemp. Sociol. A J. Rev.* 1995, 24, 800.

**Shao, D., Zhou, E., Gao, P., Long, L., Xiong, J.** Double-edged effects of socially responsible human resource management on employee task performance and organizational citizenship behavior: Mediating by role ambiguity and moderating by prosocial motivation. *Sustainability* 2019, 11, 2271.

**Simon, W. E., Primavera, L. H.** EPPS Needs of women attending a non-coed catholic college and those of the normative sample. *Psychol. Rep.* 1972, 30, 966.

**Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M.** Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter? *PLoS ONE* 2018, 13, e0204089.

**Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., Lens, W.** Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2010, 83, 981–1002.