

---

**ЗА МОТИВАЦИЯТА: ТЕОРИИ ЗА СЪДЪРЖАНИЕТО  
НА МОТИВАЦИЯТА И ЗА ПРОЦЕСА НА МОТИВАЦИЯ**

---

*Максим АЛАШКИ\**

**ABOUT MOTIVATION: THEORIES ABOUT THE CONTENT  
OF MOTIVATION AND THE PROCESS OF MOTIVATION**

***Abstract:** The main theories about the content of motivation and the process of motivation, presented with informational character, are briefly considered, without necessarily looking for comparison and comparison between them.*

***Key words:** motivation, needs, theory, content of motivation, process of motivation*

Мотивацията е силата, която кара хората да постъпват, да действат, да се отнасят към някого или към нещо в различни ситуации и обстоятелства по начин, който те сами избират. Мотивацията винаги се реализира извън индивида, тя не може да остане вътре в него. От друга страна е невъзможно тя да се предизвика изцяло отвън. В ръцете на ръководителите/мениджърите (тези, които в някаква степен и положение се явяват с ръководни функции спрямо други, които са в йерархична зависимост от тях) са преди всичко външните фактори за мотивация. Работата на ръководителя е като тази на диригента на един оркестър. Той трябва да знае кога точно да се обърне към точно определено лице – част от общия колектив,

---

\* Авторът е доцент, доктор във Военна академия „Г. С. Раковски“ – София.

каква работа да му възложи и в какъв обем, за да получи точно определен резултат, който той желае. Разликата между мениджъра и диригента, образно казано, е само една – първият няма палка. Той трябва да се притеснява, че трябва да управлява без палка, но неговите притеснения следва да започнат, ако се заеме да управлява своите подчинени точно с помощта на палката.

Основна цел на управлението (мениджмънта) е да намира способности за подтикване на служителите да работят с максимално натоварване и възможно най-висока ефективност. Това е невъзможно да се осъществи практически без прилагане на целенасочени действия за тяхната мотивация. Понятията „мотив“ и „мотивация“ се използват толкова често в ежедневно общуване, че все по-рядко се замисляме за точното им смислово значение.

От общата теория на управлението знаем, че основни негови функции съгласно първата направена класификация от Анри Файол<sup>1</sup> са предвиждане, организиране, ръководство, координиране и контрол. В голяма степен те се запазват и до днес, когато се приема, че те са планиране, организиране, координиране, мотивиране и контрол. Разликата е в това, че е включена функцията мотивиране, която вече е задължителна съставна част на управлението, чийто обект са хората.

В психологическата теория съществуват множество модели за мотивация. Голяма част от тях са изградени върху идеята на т.нар. „бихейвиоризъм“<sup>2</sup>, според която „хората са продукт на стимулите, които получават от външния свят, и тяхното поведение се детерминира (определя) отвън, а не отвътре“. В зависимост от това дали индивидът се награждава, или се санкционира, той възприема определено поведение, което може да се превърне в постоянно (ако въздействието също има постоянен характер). Това поведение в зависимост от характера на стимула води до положително или отрицателно утвърждаване на личността.

Теоретиците формулират, че „всяка потребност поражда определен стремеж тя да бъде задоволена по някакъв начин. Единството от потребността (нуждата) и стремежа определя мотива, а стимулите са тези, които определят интензивността на проява на мотиви-

---

<sup>1</sup> Henri Fayol (29.07.1841 г. – 19.11.1925 г.) – френски инженер и теоретик на управлението, автор на доктрина за функциониране на администрацията.

<sup>2</sup> **бихейвиоризъм** (от англ. behaviour – поведение) е научна област в съвременната психология

вите“. От посочената зависимост следва, че в основата на стимулирането стои съществуващата система от потребности (респективно система от мотиви).

Теориите за мотивация, които са на основата на различните модели за мотивация, разглеждат връзката между потребностите и мотивацията. Те могат да се групират в зависимост от използваните подходи при анализа на мотивацията. В резултат на това са се обособили две основни групи теории: „теории за съдържанието на мотивацията“, които се основават на изявените потребности на хората и тяхната роля в мотивацията; и „теории за процеса на мотивация“, които отразяват механизма на мотивацията. Най-популярните от тези теории (десет на брой) са във фокуса на настоящата статия, като ще бъдат накратко представени с информационен характер, без да бъдат търсени непременно сравнение и съпоставяне между тях.

## **ТЕОРИЯ НА МАСЛОУ ЗА ЙЕРАРХИЯТА НА ПОТРЕБНОСТИТЕ**

Според науката тя е първата стройна теория за мотивацията. Ейбрахам Маслоу<sup>3</sup> приема, че „съществува система от йерархично подредени потребности, която е неизменна“. Потребностите според него са пет основни групи и схематично могат да се представят като пирамида, подразделена на пет равнища. Според автора в нейната основа стоят физиологични потребности, следващите са потребностите от сигурност, над тях са социалните потребности (стремеж за принадлежност към група), следват потребностите от уважение, а на самия връх на пирамидата се намират потребностите от самореализация. Основната идея на Маслоу е, че потребностите се активизират от долу нагоре. Започва се с физиологическите – докато не са задоволени, те мотивират индивида да предприема действия за задоволяването им. След това тяхната интензивност намалява и те престават да бъдат мотиватор. На преден план вече излизат потребностите от сигурност. След тяхното удовлетворяване се отива на следващото, по-високо, ниво и т.н., докато се стигне до най-висшите (на върха) – потребностите от самореализация.

Авторът на теорията пръв предлага обоснована схема на мотивация, която може да се тества практически и да се усъвършенства. Освен това той насочва вниманието на психолозите към по-висшите потребности от основно изучаваните дотогава физиологически и базисни психически потребности.

---

<sup>3</sup> Abraham Maslow (1.04.1908 – 8.06.1970 г.).

## ERG ТЕОРИЯ НА АЛДЕРФЕР

Теорията на Маслоу става изходен пункт на по-нататъшни изследвания на мотивацията и на потребностите, стоящи в основата ѝ. Клейтън Алдерфер<sup>4</sup> създава теорията за връзката между потребностите от средства за съществуване, от отношение с други хора и от растеж (инициалите на тези три вида потребности на английски език са ERG, откъдето идва и наименованието на теорията). За него в тези три групи се обхващат всички потребности. Към потребностите от средства за съществуване се отнасят всички възможни материални и физически желаниа. Потребностите от отношения с други хора включват както желанието да се изпитва близост, любов и приятелство, така и гнева, завистта и др. Сред потребностите от растеж той включва всички желаниа на хората да въздействат творчески на околната среда и на самите себе си.

Но разликата с Маслоу не е само в класификацията. Първо, авторът твърди, че „трите категории потребности са подредени йерархично само по отношение на намаляваща конкретност и увеличаваща се абстрактност. Начините на задоволяване на потребностите от средства за съществуване са конкретни. При „изкачването“ през потребности от отношения с други хора към потребности от растеж начините на задоволяване стават все по-абстрактни“. Второ, „задоволяването на потребностите от средства за съществуване и отношения с други хора намалява значението им като мотиватор, докато задоволяването на потребностите от растеж ги прави още по-силно мотивиращи“. Трето, „по-вероятно е хората да се насочат първо към задоволяване на по-конкретните потребности, отколкото на по-абстрактните“. Това звучи изцяло в духа на Маслоу, но Алдерфер дава и една нова идея – освен за последователно възходящо задоволяване на потребностите (т.нар. „прогресия на задоволяване“), той въвежда понятието „регресия на фрустрацията“.

Под термина „фрустрация“ включва сбора от неблагоприятни последици за индивида поради неговите неудовлетворени потребности. Регресия на фрустрацията според него означава, че неуспехът при задоволяване на по-абстрактните потребности води до нарастващо значение като мотиватор на по-конкретните, т.е. ако човек не успее да реализира потребностите си от растеж, той по-силно ще се стреми да задоволи потребностите си от отношения с други хора и от средства за съществуване.

---

<sup>4</sup> Clayton Paul Alderfer (1.09.1940 – 30.10.2015 г.).

## ТЕОРИЯ НА МАКЛЕЛАНД ЗА МОТИВАЦИЯ ОТ ПОСТИЖЕНИЯТА

Както посочих, Маслоу приема, че хората се раждат със специфична система от потребности, която той твърди, че не се променя съществено през целия им живот. Много други психолози още от първите десетилетия на миналия век считат, че потребностите се придобиват чрез взаимодействие на човека със заобикалящата го среда. През 70-те години на миналия век Дейвид Маклеланд<sup>5</sup> и някои други изследователи проявяват по-голям интерес към една потребност, която според тях е „придобита по време на натрупването на социален опит“. Това е потребността от постижение, която най-общо може да бъде формулира като „стремеж да се извърши нещо трудно – да се управляват, манипулират или организират физически обекти, човешки същества или идеи. Това да се прави толкова бързо и успешно, колкото обстоятелствата позволяват и въпреки всички появили се препятствия“.

Авторът изучава из основи тази потребност и характеристиките на хората, които я притежават. Най-важният му принос за мениджмънта според теоретиците е, че разработва методика за развиване на потребността от постижения. Тя включва различни средства, например: да се окуражават служителите да мислят, говорят, действат и възприемат останалите като хора със силен мотив за постижения; да им се помага да се променят и да се съсредоточават върху лични цели, осъществими в близко бъдеще; да изграждат честна вътрешна представа за себе си, за желанията и способностите си; да чувстват емоционалната подкрепа на ръководителите и колегите си в усилията да се променят и т.н. Въз основа на изследванията си авторът разработва практически програми за развиване на потребността от постижения, които прилага в редица фирми в САЩ. Според аналитиците резултатите недвусмислено показват възможността потребността от постижения да се развива и положителното влияние на мотива за постижения върху реализирането на високи резултати в професионалната кариера.

## ТЕОРИЯ НА ХЕРЦБЕРГ ЗА ДВАТА ФАКТОРА

Фредерик Херцберг<sup>6</sup> възприема различен подход при изучаването на мотивацията на служителите. Той изтъква, че „ако се изучат причините, които предизвикват удовлетворение, ще се открият

---

<sup>5</sup> David Clarence McClelland (20.05.1917 – 27.03.1998 г.).

<sup>6</sup> Frederick Irving Herzberg (18.04.1923 – 19.01.2000 г.).

средства, които да ги мотивират“. Базисното му допускане е, че „удовлетворението и неудовлетворението са независими променливи“. В резултат на изследванията си авторът заключава, че върху мотивацията влияят две основни групи фактори. Първата нарича „задоволяващи“, или „мотивационни“, и те предизвикват удовлетворение, когато са на нужното равнище в организацията. Колкото са по-високи стойностите им, толкова по-силна е и мотивацията за работа. Втората група той нарича „незадоволяващи“, или „хигиенни“, фактори. Те предизвикват неудовлетворение и са демотивиращи, когато равнището им в организацията не е достатъчно високо, но в същото време след достигане на някакви определени гранични стойности повишаването на равнището им не води до увеличаване на мотивацията. Иначе казано, при ниски стойности на хигиенните фактори желанието за работа е потиснато. При граничните им стойности желанието за работа е нормално. По-нататъшното подобряване на равнището на хигиенните фактори обаче не води до нарастващо желание (мотивация) за работа.

Разделението между „удовлетворителите“ и „неудовлетворителите“ не е абсолютно. Десетте фактора, локализирани в изследванията на Херцберг, са следните: 1) постижение; 2) признание; 3) самата работа; 4) отговорност; 5) издигане в кариерата; 6) политика на компанията и администрацията; 7) ръководство; 8) заплата; 9) междуличностни отношения; и 10) работни условия.

Тази теория има много привърженици и много противници сред изследователите и теоретичите. Най-много се критикува валидността на методиката при провеждане на изследванията. Но направените изводи представляват голям интерес за мениджмънта и са намерили своята практическа реализация.

## **ТЕОРИЯ НА ВРУМ ЗА ОЧАКВАНЕТО**

Теорията е разработена през 1964 г. от Виктор Врум<sup>7</sup> и представлява „опит да се разбере мотивацията, като се изследват процесите от полагането на някакви усилия до постигането на крайните резултати“. За разлика от теориите, разгледани по-горе, според изследователите тази теория за мотивацията се отнася към т.нар. „процесуални“.

Авторът разработва формализиран схематичен модел на процеса на мотивация, като го представя във вид на последователност

---

<sup>7</sup> Victor Harold Vroom (р. 9.08.1932 г.).

от елементарни действия, които могат да се изследват и върху тях може да се оказва въздействие. Влияейки върху отделните елементи на модела, може да променя мотивацията, а оттам и поведението. Така според теоретиците мениджмънтът „се въоръжава със силно практическо средство за мотивиране на служителите към желани действия. В най-лошия случай мотивацията ще е проучена и ако не можем да предизвикаме, поне ще предвидим бъдещите действия“. Съгласно автора съществуват три базисни условия за мотивация – очакването, предпочитанието и средството, като техните характеристиките са следните:

- Очакването е вероятността, че дадена активност (действие) ще доведе до определен резултат. Тази вероятност се определя субективно от лицето, което взема решение дали да предприеме действието или не. Изразява се с числена стойност между 0 и 1.

- Средството също е някаква субективна вероятност, но тя отразява доколко вземащият решение вярва, че постигането на резултата ще доведе до специфични вторични резултати, които пряко го интересуват.

- Предпочитанието е степента, в която вземащият решение желае реализирането на вторичните резултати, произтичащи от прекия резултат. Може да има положителна или отрицателна стойност.

Този модел позволява на мениджърите да разберат връзката между изпълнението на служебните задължения и получаваните възнаграждения. Освен това подчертава факта, че поради различните потребности отношението на различните служители към един и същ краен резултат е различно.

## **ТЕОРИЯ НА АДАМС ЗА РАВНОВЕСИЕТО**

Разработена е от Стейси Адамс<sup>8</sup> и нейната същност е следната: Всеки служител отчита какво влага в трудовия процес (време, усилия, умения, концентрация и пр.) и какво получава за труда си (престиж, пари, уважение, одобрение и т.н.), после сравнява отношението между своите входни и изходни величини с усредненото отношение на своите колеги и познати. Равновесие съществува, ако е в сила уравнението:

---

<sup>8</sup> John Stacey Adams (р. 16.03.1925 г.).

$$\frac{CB}{CBY} = \frac{BD}{BYD}$$

където:

*CB* – собствени възнаграждения;

*CBY* – собствени вложени усилия;

*BD* – възнаграждения на другите;

*BYD* – усилия, вложени от другите.

Ако една от страните на уравнението е по-голяма, съществува неравновесие. В този случай се появява стремеж за възстановяване или установяване на равновесието, което води до появата на поведенчески мотиви. В резултат на прилагане на тази зависимост според автора могат да се посочат следните закономерности:

- При досадни и скучни задачи паричните възнаграждения нямат дългговременно въздействие върху изпълнението.

- Използването на по-високи парични възнаграждения за задачи, носещи вътрешно удовлетворение на служителите, може да няма.

- Парите сами по себе си не водят до стремеж да се работи повече. Спецификата на задачите, възприеманото равновесие между „даденото“ и „полученото“ също влияят върху ефективността на системата за заплащане.

- Служителите не обичат чувството, че работят само за пари.

## **ТЕОРИЯ ЗА ВАЖНОСТТА НА ЦЕЛИТЕ (МВО)**

Теорията, популяризирана за пръв път от Питър Дракър<sup>9</sup>, приема предпоставката, че в живота на хората, постигнали нещо значимо, има една обща характеристика. Всички те са си поставяли ясни и точно измерими цели, които са следвали независимо от натиска на външните обстоятелства. Много изследователи оценяват значението на целите като мотиватор и търсят начини за прилагането им в мениджмънта. Така се стига до популярното днес понятие „мениджмънт посредством цели“ (Management by objectives – МВО). МВО може да се определи като „процес на управление, при който мениджърите и подчинените им, действайки в условията на ясно определени общи цели и приоритети на организацията от висшето управление, определят границите на своята отговорност в съответст-

---

<sup>9</sup> Peter Ferdinand Drucker (19.11.1909 – 11.11.2005 г.).

вие с очакваните от всеки един резултати и използват така набелязаните измерители за отчитане на приноса на всеки член на организацията за изпълнение на задачите“.

Като процес МВО включва установяването на специфични измерими цели и периодичното обсъждане на степента на реализацията им. И двете неща мениджърите и подчинените извършват заедно. Минава се през следните четири основни стъпки:

- Прецизно определяне на работата, която трябва да се свърши. По-високите управленски равнища използват по-обобщени формулировки, които на по-ниски равнища се конкретизират.

- Установяване на цели. Мениджърите и служителите заедно определят съвкупност от достижими специфични цели, които трябва да се достигнат за точно определени периоди от време.

- Оценяване на резултатите. В края на набелязаните периоди мениджърите отчитат доколко успешно са реализирани целите.

- Осигуряване на обратна връзка към подчинените. Подчинените се запознават доколко успешно са постигнати целите и процесът на установяване на цели започва отначало.

## **ТЕОРИЯ НА СКИНЪР ЗА ПОДДРЪЖКАТА (СТИМУЛА)**

Това е теория на американския психолог Бъръс Скинър<sup>10</sup>, в чиято основа лежи схващането, че „човешкото поведение се формира от своите последствия. Човек постъпва по определен начин поради поддръжка (или стимул), получавана в миналото. Ако резултатът от дадено действие е благоприятен, налице е положителна поддръжка (стимул) и вероятно действието ще бъде извършено и в бъдеще“.

Авторът разглежда три вида поддръжка (стимул) – положителна, отрицателна и наказание. Както бе споменато вече, положителна е налице, когато последствията от дадено поведение са благоприятни и водят до някакво психическо или физическо удовлетворение. За отрицателна поддръжка се говори, когато в резултат на поведението се стига до премахване на неблагоприятни последствия. Според теорията наказанието е налице, когато дадено поведение води до открито неблагоприятни последици. Това включва или причиняване на физическа или емоционална болка, или отстраняване на желан резултат и води до рязка промяна в поведението. Отрицателната поддръжка и наказанието са различни неща, макар на

---

<sup>10</sup> Burrhus Frederic Skinner (20.03.1904 – 18.08.1990 г.).

първ поглед да са идентични. И двете включват неприятни последствия, но отрицателната поддръжка е насочена към тяхното отстраняване. От своя страна наказанието не поддържа, а потиска някакво поведение. То контролира какво човек не трябва да прави. Заучено поведение, което не получава поддръжка, постепенно изчезва. Това Скинър нарича „премахване“.

Тази теория според анализаторите има широко приложение, като в мениджмънта се е наложило понятието „модификация на поведението“, което е нейна практическа реализация. Насоката е към постигане на желани резултати в обучението на персонала, повишаването на качеството, усъвършенстването на управлението и др.

Разбира се, теорията за поддръжката, както всяка теория, има и своите критици. Според един от тях основните ѝ отрицателни черти са, че тя е насилническа, представлява форма на подкупничество, зависи от външни поддържащи фактори (стимули) и изисква постоянна поддръжка (стимулиране). Вижда се, че критиките са насочени към отхвърляне на съществуването на свободна воля у човека от страна на теорията, което в други теории (напр. при Маслоу) това е основно допускане.

## **ТЕОРИЯ НА БАНДУРА ЗА СОЦИАЛНОТО ПОЗНАНИЕ**

Въз основа на задълбочени изследвания, свързани с теорията на Скинър, психологът Алберт Бандура<sup>11</sup> стига до извода, че „за да се прилага успешно, тя трябва да отчита когнитивните (познавателните) особености на индивидите“. Така се стига до разработването на теорията за социалното познание. Основната нейна идея е, че познавателни процеси се осъществяват непрекъснато при взаимодействие на три основни фактора – поведението на даден човек, личностните му качества и въздействията от заобикалящата среда. Всеки влияе върху заобикалящата го действителност, а от своя страна тя определя начина му на мислене и действие. Всички можем да заучаваме голяма част от поведението си, имитирайки и взаимодействайки с околната си среда.

Според теорията за обяснение на поведението са особено важни три свързани с познанието процеса – символните процеси, заместващото учене и самоконтролът.

Символните процеси представляват съвкупност от средства и начини, чрез които хората използват словесни и мисловни символи,

---

<sup>11</sup> Albert Bandura (p. 4.12.1925 г.).

за да обработват и съхраняват информация. Тази информация по-нататък под формата на опит служи като общи насоки за бъдещи действия. Заместващото учене е способност да се изучават нови действия (поведение) и/или да се предвиждат техните вероятни последствия, като се наблюдават други хора. Самият процес на наблюдение на чуждото поведение и опити това поведение да се имитира авторът нарича „моделиране“. Самоконтролът е способност да се упражнява контрол върху собственото поведение чрез установяване на стандарти и предвиждане на последствия (награди или наказания) за собствените постъпки. Изследванията за верификация на теорията дават два важни резултата, които липсват при останалите теории. Първият е, че ако се осигурят подходящи модели, чрез моделирането на поведението новите служители ще могат успешно да изучават дадено целево поведение. А вторият е, че чрез широкото разгласяване на положителни и отрицателни примери служителите ще спазват необходимото поведение, без да е необходимо самите те да бъдат награждавани или наказвани.

### **ТЕОРИЯ НА ОЧАКВАНИЯТА НА ПОРТЪР – ЛОУЛЪР**

Съвременните подходи към мотивацията се основават върху опити за изграждане на интегративни модели, които разглеждат човешкото поведение в реалния му контекст. Теорията (моделът) на Лаймън Портър<sup>12</sup> и Едуард Лоулър<sup>13</sup> се опитва да изясни връзката между изпълнение, удовлетворение и възнаграждение, но включва така също съответствието на задачите на притежаваните от сътрудника умения, способности и черти на характера. Основната теза на теорията за мотивацията на Портър и Лоулър е: „Желанието на един човек да изпълни добре своята работа не може да обясни достатъчно пълно силата, характера и съдържанието на неговата мотивация. Необходимо е още да се има предвид и как самият той възприема своите реални възможности, за да се справи успешно“. Така например служител с по-големи способности и умения, който осъзнава своята роля и приноси за фирмата, без съмнение постига повече резултати с цената на по-малко усилия. Той определено е мотивиран служител, но в случая не става дума за неговото желание, което ще го мотивира, а за осъзнаването и оценяването на собствените способности, умения и приноси.

---

<sup>12</sup> Lyman W. Porter (1.01.1930 – 2.07.2015 г.).

<sup>13</sup> Edward E. Lawer III (р. 16.06.1938 г.).

Теорията на Портър и Лоулър, известна също като „теория на очакванията“, обяснява резултатите, които служителят постига с помощта на три променливи фактора:

- положени усилия;
- собствени способности и характерни особености;
- осъзнаване на ролята си.

Степента на положените усилия от своя страна зависи от ценността на възнаграждението и от това доколко служителят очаква и вярва в съществуването на здрава връзка между положените усилия и възможното възнаграждение. Според авторите изпълнението на една задача с очакваните крайни резултати води до два вида възнаграждения: вътрешно възнаграждение от изпълнената задача – чувство за компетентност и самоуважение; и външно възнаграждение – похвала от ръководителя, премия, повишение в службата и др. Когато вътрешните и външните възнаграждения, които служителят получава за извършената работа, се възприемат от него като справедливи, той получава удовлетворение от положения труд. Вижда се, че удовлетворението е мерило за това доколко ценно е възнаграждението. И тази оценка влияе на човека в бъдещи ситуации.

Без да се познава системата от потребности и интереси на отделните индивиди и групи индивиди в една работна среда и да се знаят факторите, които ги мотивират за ефективен труд, е невъзможно да се изгради някаква подходяща система за стимулиране, която да способства за максимално отдаване на силите и възможностите в работата и съответно за повишаване на производителността на труда и постигане на по-високи резултати.

Развитието на науката, свързана с човешката мотивация, е в посока по-пълно реализиране на целта на мотивацията да предизвика сътрудничество, съпричастност, ангажираност към общите цели на ръководителите и изпълнителите (техните служители). Ръководителите умело трябва да познават и прилагат различни мотивационни техники, отговарящи и на ситуацията, и на изпълнителите, за да превърнат този процес не в еднократно решение, а в непрекъснати действия спрямо служителите в организационната структура, колектив или друга йерархична система за изпълнение на определена цел или задача. Принос в това отношение са различните мотивационни теории със съответните им модели и техники, които улесняват усъвършенстването на съвременния мениджмънт.

### **Литература**

1. **Алашки**, Максим. Мотивацията на служителите – антикорупционен фактор? Магистърска теза. София: НБУ, 2010.
2. **Силаги**, Ендрю. Мениджмънт – наука, изкуство, практика. Кн. 1. Мотивацията. Варна: ИУ, 1992.
3. **Смит**, Хенри, Джон Уикли. Психология на организационното поведение. Варна: ИУ, 1992.
4. **Maslow**, Abraham. Theory of Human Motivation. – In: *Psychological Review*, 50(4), 1943.
5. <https://bg.wikipedia.org/wiki/Мотивация>. [reviewed 10.06.2020].
6. [https://uard.bg/files/custom\\_files/files/documents/New%20knowledge/year2\\_n2/paper\\_terziev\\_y2n2\\_1.pdf](https://uard.bg/files/custom_files/files/documents/New%20knowledge/year2_n2/paper_terziev_y2n2_1.pdf). [reviewed 11.06.2020].
7. <https://www.novavizia.com/teoriya-na-ochakvaniyata-na-portyr-i-louyr/>. [reviewed 11.06.2020].