

## РЕЦЕНЗИЯ

По докторската дисертация на докторант Моника Георгиева Ичева на тема: **„Организационно развитие и мотивация на служителите в публичната администрация“**

за присъждане на образователната и научна степен **"доктор"** по научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство“, Професионално направление 3.7. „Администрация и управление“, Област на висшето образование 3 „Социални, стопански и правни науки“, докторска програма Югозападен университет „Неофит Рилски“, Правно-исторически факултет

Основание: Заповед 1296/05.07.2024 г. на Ректора на ЮЗУ „Неофит Рилски“

Рецензент: проф. д.н. Борислав Борисов

ПН: 3.7. Администрация и управление и 3.8. Икономика

Адрес: София, ул. „Флора“ 1

E-mail: b.borissov@unwe.bg

Докторската дисертация на Моника Георгиева Ичева на тема: „Организационно развитие и мотивация на служителите в публичната администрация“ е в обем около 175 страници вкл. списъка на използваните литературни и други информационни източници и отделно 18 страници приложения. Точният обем не може да бъде определен, тъй като в предоставения за рецензиране вариант, текстът не е оформен така, че отделните части да започват на нова страница. Състои се от увод, 3 глави, заключение, списък на използваните литературни и информационни източници, 12 приложения и съдържа 20 фигури и графики. Таблицы с данни трудът не съдържа.

### **1.Общо представяне на дисертационния труд**

Заглавието на дисертацията в голяма степен покрива съдържанието на разработката, но смятам за по-уместно в него да беше акцентирано върху мотивацията, като фактор за организационно развитие, тъй като организационното развитие е много по-широко понятие и неговото изследване предполага анализ на всички или поне на по-голямата част от факторите, които го обуславят.

Избраната тема е актуална от гледна точка на съвременните проблеми на държавната администрация и обществото.

Дисертацията се отличава със задълбоченост на извършените проучвания, вникване в същността на изследваните проблеми,. Докторантката демонстрира достатъчно добро познаване на практиката в

съответната област, формирано както в резултат на научните й търсения, така и в резултат на практическата й работа в общинска администрация.

Основната цел на дисертацията 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. Смятам, че същата е правилно формулирана и изпълнена.

Обект на изследването е формулиран като „методите и техниките на мотивацията на служителите в публичната администрация, възможностите за разработване и приложение на стратегии за повишаване на мотивацията, а предметът – „функцията мотивация като част от управлението на човешките ресурси и елемент от организационното развитие на публичната администрация“. Смятам, че двете понятия са обърнати, като предметът се явява обект и обратно. Основание за това твърдение ми дава методологията на научните изследвания, според която „Обект на изследването е дадено явление или група явления, които ще бъдат използвани и анализирани в изследването“, а такова явление се явява именно мотивацията. Предметът на изследването е „насоката на изследователя, т.е. областта от научни знания, към които той се стреми. Предметът се явява като субективен модел на обекта и се базира на обобщението от натрупаните знания от актуалността на проблема“<sup>1</sup>. Такива в конкретния случа се явяват именно методите и техниките за мотивация.

Формулирани са две изследователски хипотези, а именно, 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 и че подобряването на мотивационния климат води до повишаване на общата ефективност на управлението на човешките ресурси, а оттам и на цялата организация.

## **2. Преценка на формата и съдържанието на дисертационния труд**

Първа глава е от 69 страници и е посветена на организационното развитие и мотивацията на служителите от публичната администрация. Авторката разглежда същността и еволюцията на концепцията за организационно развитие, както и стратегическата рамка на организационното развитие в публичната администрация.

В тази глава подробно е разгледана същността на мотивацията и различните мотивационни теории, с което авторката демонстрира добра

---

<sup>1</sup> Методологически характер на изследванията. <https://www.cphpvb.net/metodos/6480-metodologic-characteristics-of-researches/>, посетено на 14.08.2024 г.

теоретична подготовка. Накратко се спира и на етапите на разработване на стратегия за повишаване на мотивацията.

Последната трета точка е посветена на връзката между организационното развитие и мотивацията.

Във втората глава на дисертационния труд, която е в обем от 36 страници, са представени методологията и резултатите от изследването на „влиянието на организационното развитие и мотивацията върху дейността на служителите от публичната администрация“. Изследването е проведено чрез анкетно проучване, проведено в периода февруари – март 2021 година сред 162 служители в различни публични институции. В т.2.2. отново се повтарят целите и задачите, формулирани в увода като такива на дисертационния труд, но този път като цели и задачи на конкретното емпирично изследване, но между едните и другите би трябвало да се прави разлика.

Анкетното проучване включва три групи въпроси: първата това са служебни въпроси за структурата на анкетираните, втората група са за степента на удовлетвореност на респондентите от състоянието на даден мотивационен фактор и третата – за организационното развитие на дадената административна структура. Включени са важни фактори за мотивация на служителите, но така зададените въпроси от втората част изискват анкетираните да дадат отговор доколко те са удовлетворени от състоянието на дадения мотивационен фактор, а не да дадат оценка за неговата значимост, каквато би трябвало да бъде целта на изследването. Така зададените въпроси могат да очертаят състоянието на мотивационната среда в дадена организация, но не и да дадат основа за генериране на списък от важни мотивационни фактори. Затова не може да се приеме твърдението на стр. 94, че „Резултатите от първата част на изследването, свързано с мотивацията, показват, че добрите условия на труд са основен мотивиращ фактор“, тъй като резултатите показват нещо друго, а именно степента на удовлетвореност от неговото състояние, цитирам: „135 от анкетираните са отворили, че са удовлетворени от атмосферата на работното място, 11 чувстват неудовлетворение, а 16 не могат да определят“.

Третата група въпроси се отнася до състоянието на организационното развитие, оценено според критериите, които докторантката изследва. Би могло тук да се направи уговорка, че редица други фактори не са изследвани, тъй като организационното развитие без съмнение зависи още от степента на зрялост на вътрешните работни процеси, от степента на постигане на целите, а не само от тяхното познаване, от финансовото здраве на организацията, от интеграцията на хора и информационно-комуникационни системи и пр.

Главата завършва с препоръки към органите на публичната администрация, касаещи по-скоро общото управление на човешките ресурси, отколкото тяхното мотивиране за активно трудоотдаване.

Третата глава също е в обем от 36 страници. В нея се представя добри практики по прилагане на модела „Мотивация 4.0.“ в публичната администрация. Обстойно се разглеждат четирите елемента на модела, а именно социална отговорност, емоционална интелигентност, зелено управление на човешките ресурси и внедряването на добри практики. Разглежда се същността и еволюцията на моделите за мотивация от Мотивация 1.0 до предлагания модел Мотивация 4.0. Акцентира се върху задължителните елементи, които трябва да съдържа една мотивационна стратегия и се обосновава тяхното значение.

В тази глава докторантката представя редица добри практики за повишаване на мотивацията на служителите от публичната администрация, с което демонстрира добро познаване на практиката. Специално внимание отделя на корпоративната социална отговорност като елемент на мотивационната стратегия. В случаите като този, когато се разглеждат административни, а не корпоративни структури, може би по-коректното наименование би било „административна социална отговорност“.

В заключението авторката прави ретроспекция на основните моменти от дисертационния труд и прави съответните обобщения. Според мен, тук беше мястото, където тя трябваше да се върне към първоначално поставените хипотези и да обоснове тяхното потвърждаване или отхвърляне.

Докторантката има необходимите публикации по дисертацията.

Авторефератът дава ясна представа за съдържанието на научния труд.

### **3. Научни и научно-приложни постижения в дисертационния труд**

Внимателният прочит на дисертационния труд може да открие следните безспорни приноси, които се съдържат в дисертационния труд и които биха могли да се преформулират по следния начин:

1. Потвърдена е взаимовръзката между мотивацията и организационно развитие чрез изследване на стратегически документи и анализ на съществуващата научна литература по темата на дисертацията;
2. Обосновано е значението на организационната култура и организационното поведение в процеса на организационно развитие и мотивация на служителите
3. Идентифицирани са добри практики за повишаване на мотивацията на служителите от публичната администрация.
4. Направено е социологическо проучване на степента на удовлетвореност на служители от публичната администрация относно заетостта на даден мотивационен фактор в техните административни структури.

5. Обосновава се тезата, че мотивацията на служителите от публичната администрация значително може да бъде повишена с приложението на елементите на модела „Мотивация 4.0“.

#### **4. Критични бележки по дисертационния труд**

1. Първата група критичните бележки се отнасят до стилового оформление на представения дисертационен труд. Отделните части на дисертацията – увод, три глави, заключение, ползвана литература и приложения би трябвало да започват на нова страница.

Доста фриволно са използвани понятията „графика“, „фигура“ и „схема“. Така например, Графика 10 на практика е схема или фигура, което е едно и също, но не е графика или диаграма, които също се използват като синоними.

Фигура 1 е наименувана „Мотивационна стратегия“, но на практика представлява изброяване на съдържателни елементи и изисквания към един стратегически документ, подредени така, че да образуват акротекст, но в никакъв случай сами по себе си не са стратегия.

Не става ясно защо схемата под № 9 е наименувана „Цикличен модел на субектите и обектите в мотивационната стратегия“, при положение, че тези елементи не следват един след друг, а едновременно, т.е. тук няма цикличност, а едновременност и синергетичен ефект.

2. Втората група критични бележки имат съдържателен характер. Докторантката формулира две хипотези, които да докаже със своя труд, а именно: „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“ и „подобряването на мотивационния климат води до повишаване на общата ефективност на управлението на човешките ресурси, а оттам и на цялата организация. Ако по първата от тях няма спор и може да се каже, че с представените идеи за използването на иновативни методи за мотивация на персонала и добри практики тя се потвърждава, то втората е спорна, тъй като понятието „ефективност“ има точно определен смисъл и показва отношението на получения резултат спрямо поставената цел (от англ. effectiveness). В по-старите икономически публикации у нас може да се срещне и като синоним на рентабилност и възвръщаемост. Но и в единия и в другия смисъл докторантката не доказва с конкретни факти и показатели, че подобряването на мотивационния климат води до повишаване на ефективността на управлението. В този контекст, тази втора хипотеза е неправилно формулирана още в началото и от там – трудно доказуема, макар по презумпция да се приема, че това е така.

На страници 24 и 25 са изведени проблеми в управлението на човешките ресурси в публичната администрация, но не става ясно на базата на какъв анализ – на собствени проучвания или на изводи от други аналитични разработки. Така този списък от проблеми изглежда формулиран априори, без съответната научна обосновка.

Изводите и препоръките, които се правят в края на Втора глава са важни за практиката, но се губи тяхната обосновка и връзка с резултатите от направеното емпирично проучване. Важността на един мотивационен фактор не може да бъде обоснована с оценка на степента на удовлетвореност на служителите от неговото състояние в тяхната администрация. Даже по-скоро е обратното – ако те в проучването отчитат, че даден фактор не е достатъчно добре застъпен, това би означавало, че го оценяват като важен, но подценен.

## 5. Препоръки

1. Препоръките ми към докторантката са базирайки се на големия практически опит който има в областта на управлението човешките ресурси в органите на изпълнителната власт и по специално в общините, да продължава да насочва научните си интереси в тази посока, тъй като то е основен фактор за модернизация на публичната администрация и повишаване на удовлетвореността от нейната работа.

2. Препоръката ми към първичното звено е да обръща по-голямо внимание на вътрешните обсъждания на проектите за дисертации, като в случай на нужда кани външни специалисти от научни организации и практиката, които със своята експертиза могат да дадат ценни съвети за подобряване на тяхното качество. Изискването за задължителна стилова редакция преди представянето на научните трудове за рецензиране от научно жури също би повишило тяхното качество.

## 6. Въпроси към докторанта

1. Може ли докторантката да посочи какви **действащи към момента** стратегически документи за развитие на държавната администрация у нас познава и каква е нейното мнение за това обоснована ли е липсата на продължение на оперативните програми „Административен капацитет“ и „Добро управление“ през новия програмен период, както и на актуализирана версия на Стратегията за развитие на държавната администрация след 2020 година? Означава ли това, че модернизирването на държавната администрация у нас е приключило или че не се отделя достатъчно внимание на тази сфера?

2. Тъй като един от приносите, за които докторантката претендира е „Формиран и апробиран в практиката авторов модел за мотивация на

служителите „Мотивация 4.0“, може ли тя да потвърди, че това е изцяло неин авторски модел, а не идея, развита съвместно с нейния научен ръководител, който също има публикации в тази област?

## 7. Обобщено заключение и становище

В заключение може да се каже, че дисертацията е цялостно, задълбочено и добросъвестно научно изследване в актуална и обществено значима научна област. В него се разглеждат голям брой научни трудове в съответната научна област, съдържа научни и научно-приложни приноси, които дори и след редукия са достатъчни за такъв род научни трудове.

С разработката си докторантката показва, че познава достатъчно добре националната и международна практика в управлението на човешките ресурси в публичната администрация и по-специално методите и механизмите за тяхната мотивация, демонстрира умения да анализира и систематизира, да провежда научно изследване и да обосновава предложения за подобрения в съответната област.

Направените критични бележки биха могли да се отправят към повечето научни трудове от този вид и целят единствено даването на насоки за повишаване качеството на бъдещите научни разработки на авторката на дисертационния труд.

Всичко това ми дава основание да считам, че дисертацията съответства на изискванията на ЗРАС, поради което препоръчам на научното жури да гласува за ***присъждането на Моника Георгиева Ичева на образователна и научна степен “доктор”***.

17.08.2023 г.

Подпис

Регламент (ЕС) 2016/679 на Европейския парламент и на Съвета от 27.04.2016 г.

(Проф. д.н. Б. Борисов)

## REVIEW

According to the doctoral dissertation of doctoral student Monika Georgieva Icheva on the topic: "**Organizational development and motivation of employees in public administration**" for the awarding of the educational and scientific degree "*doctor*" in the scientific specialty "Organization and management outside the sphere of material production", Professional direction 3.7. "Administration and Management", Department of Higher Education 3 "Social, Economic and Legal Sciences", Doctoral Program Southwestern University "Neofit Rilski", Faculty of Law and History

Reason: Order 1296/07/05/2024 of the Rector of the Neophyte Rilski University

Reviewer: Prof. Ph.D. Borislav Borisov

Professional direction: 3.7. Administration and management and 3.8. Economy

Address: Sofia, 1 Flora St

E-mail: b.borissov@unwe.bg

Icheva 's doctoral dissertation on the topic: "Organizational development and motivation of employees in the public administration" has a volume of about 175 pages incl. the list of used literary and other information sources and separately 18 pages of appendices. The exact volume cannot be determined, because in the version submitted for review, the text is not formatted so that the individual parts start on a new page. It consists of an introduction, 3 chapters, a conclusion, a list of used literary and informational sources, 12 appendices and contains 20 figures and graphs. The work does not contain data tables.

### **1. General presentation of the dissertation work**

The title of the dissertation largely covers the content of the development, but I think it is more appropriate that it emphasized motivation as a factor of organizational development, since organizational development is a much broader concept and its study implies the analysis of all or at least of the majority of the factors that determine it.

The chosen topic is relevant from the point of view of contemporary problems of state administration and society.

The dissertation is distinguished by the thoroughness of the studies carried out, insight into the essence of the investigated problems. The doctoral student demonstrates sufficiently good knowledge of the practice in the relevant field, formed both as a result of her scientific research and as a result of her practical work in municipal administration.

The main objective of the dissertation 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 public administration. administration. I believe that the same is correctly formulated and executed.

The object of the research is formulated as "the methods and techniques of the motivation of employees in the public administration, the possibilities for developing and applying strategies to increase motivation, and the subject - "the motivation function as part of human resources management and an element of the organizational development of the public administration'. I believe that the two concepts are reversed, with the subject being the object and vice versa. The basis for this statement gives me the methodology of scientific research, according to which "The object of the study is a given phenomenon or group of phenomena that will be used and analyzed in the study", and such a phenomenon is motivation. The subject of research is "the direction of the researcher, i.e. the field of scientific knowledge to which he aspires. The subject appears as a subjective model of the object and is based on the summary of accumulated knowledge from the actuality of the problem <sup>1</sup>. Such in the specific case are the methods and techniques for motivation.

Two research hypotheses are formulated, namely 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 and that the improvement of the motivational climate leads to increasing the overall efficiency of human resources management, and hence of the entire organization.

## **2. Assessment of the form and content of the dissertation work**

The first chapter is 69 pages long and is dedicated to the organizational development and motivation of public administration employees. The author examines the essence and evolution of the concept of organizational development, as well as the strategic framework of organizational development in public administration.

In this chapter, the essence of motivation and various motivational theories are discussed in detail, with which the author demonstrates a good theoretical preparation. It also briefly dwells on the stages of developing a strategy for increasing motivation.

The last third point is devoted to the relationship between organizational development and motivation.

---

<sup>1</sup> Methodological nature of the research. <https://www.cphpvb.net/metodos/6480-methodologic-characteristics-of-researches/>, accessed 08/14/2024.

In the second chapter of the dissertation, which is 36 pages long, the methodology and results of the study of "the influence of organizational development and motivation on the activity of public administration employees" are presented. The research was conducted through a survey conducted in the period February - March 2021 among 162 employees in various public institutions. In item 2.2. again, the goals and objectives formulated in the introduction as those of the dissertation are repeated, but this time as goals and objectives of the specific empirical research, but a distinction should be made between one and the other.

The questionnaire survey includes three groups of questions: the first is official questions about the structure of the respondents, the second group is about the degree of satisfaction of the respondents with the state of a given motivational factor, and the third is about the organizational development of the given administrative structure. Important factors for employee motivation are included, but the questions of the second part asked in this way require the respondents to answer how satisfied they are with the state of the given motivational factor, and not to give an assessment of its importance, which should be the aim of the research. The questions asked in this way can outline the state of the motivational environment in a given organization, but do not provide a basis for generating a list of important motivational factors. Therefore, the statement on page 94 that "The results of the first part of the motivational study show that good working conditions are a major motivating factor" cannot be accepted because the results show something else, namely the degree of satisfaction from his condition, I quote: "135 of the respondents said they were satisfied with the atmosphere at the workplace, 11 felt dissatisfaction, and 16 could not determine."

The third group of questions refers to the state of organizational development, assessed according to the criteria that the doctoral student researches. It could be a stipulation here that a number of other factors have not been studied, since organizational development undoubtedly also depends on the degree of maturity of internal work processes, on the degree of achievement of goals, and not only on their knowledge, on financial health of the organization, from the integration of people and information and communication systems, etc.

The chapter ends with recommendations to public administration bodies, concerning the general management of human resources rather than their motivation for active employment.

The third chapter is also 36 pages long. It presents good practices in applying the "Motivation 4.0" model in public administration. The four elements of the model, namely social responsibility, emotional intelligence, green human resource management and the implementation of good practices, are thoroughly examined. The nature and evolution of motivation models from Motivation 1.0 to the proposed Motivation 4.0 model is examined. Emphasis is placed on the mandatory elements that a motivational strategy should contain and their importance is justified.

In this chapter, the doctoral student presents a number of good practices for increasing the motivation of public administration employees, thus demonstrating a good knowledge of the practice. Special attention is paid to corporate social responsibility as an element of the motivational strategy. In cases such as this, where administrative rather than corporate structures are considered, perhaps a more correct name would be 'administrative social responsibility'.

In the conclusion, the author makes a retrospective of the main moments of the dissertation work and makes the relevant summaries. In my opinion, this was where she should have gone back to the original hypotheses and justified their confirmation or rejection.

The doctoral student has the necessary publications for the dissertation.

The abstract gives a clear idea of the content of the scientific work.

### **3. Scientific and scientific-applied achievements in the dissertation work**

A careful reading of the dissertation can highlight the following indisputable contributions that are contained in the dissertation and which could be reformulated as follows:

1. The interrelationship between motivation and organizational development has been confirmed through the study of strategic documents and the analysis of the existing scientific literature on the subject of the dissertation;
2. The importance of organizational culture and organizational behavior in the process of organizational development and employee motivation is substantiated
3. Good practices for increasing the motivation of public administration employees have been identified.
4. A sociological study was made of the degree of satisfaction of public administration employees regarding the obfuscation of a given motivational factor in their administrative structures.
5. The thesis is substantiated that the motivation of public administration employees can be significantly increased with the application of the elements of the "Motivation 4.0" model.

### **4. Critical notes on the dissertation work**

1. The first group of critical remarks refers to the stylistic layout of the presented dissertation work. The separate parts of the dissertation - introduction, three chapters, conclusion, references and appendices should start on a new page.

The terms "graphic", "figure" and "schema" are used rather frivolously. For example, Figure 10 is actually a diagram or figure, which is the same thing, but it is not a graph or diagram, which are also used as synonyms.

Figure 1 is called "Motivational Strategy", but in practice it is a list of content elements and requirements for a strategy document, arranged to form an acrotext, but in no way a strategy in itself.

It is not clear why the scheme under No. 9 is named "Cyclical model of subjects and objects in the motivational strategy", given that these elements do not follow one after another, but simultaneously, i.e. there is no cyclicity here, but simultaneity and a synergistic effect.

2. The second group of critical notes has a substantive character. The doctoral student formulated two hypotheses to prove with her work, namely: "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" and "improving the motivational climate leads to an increase in the overall effectiveness of human resource management, and therefore of the entire organization. If there is no dispute about the first of them and it can be said that with the presented ideas about the use of innovative methods of staff motivation and good practices it is confirmed, then the second is controversial, since the concept of "efficiency" has a specific meaning and shows the relationship of the obtained result to the set goal (from English effectiveness). In older economic publications in our country it can also be found as a synonym for profitability and return. But both in one sense and in the other, the doctoral student does not prove with concrete facts and indicators that the improvement of the motivational climate leads to an increase in management efficiency. In this context, this second hypothesis is wrongly formulated at the outset and from there - hardly provable, although it is assumed to be so.

On pages 24 and 25, problems in the management of human resources in the public administration are pointed out, but it is not clear on the basis of which analysis - on own studies or on conclusions from other analytical developments. Thus, this list of problems seems formulated a priori, without the corresponding scientific justification.

The conclusions and recommendations that are made at the end of the Second Chapter are important for practice, but their justification and connection with the results of the empirical study is lost. The importance of a motivational factor cannot be substantiated by assessing the degree of employee satisfaction with his condition in their administration. It is even more the opposite – if they report in the survey that a given factor is not sufficiently well represented, this would mean that they rate it as important, but underestimated.

## **5. Testimonials**

1. My recommendations to the doctoral student are, based on the great practical experience she has in the field of human resources management in the

bodies of the executive power and especially in the municipalities, to continue directing her scientific interests in this direction, since it is a major factor for modernization of public administration and increasing satisfaction with its work.

2. My recommendation to the primary unit is to pay more attention to the internal discussions of dissertation projects, and in case of need, invite external specialists from scientific organizations and practice, who with their expertise can give valuable advice to improve their quality. Requiring mandatory style editing before submission of scientific papers for review by a scientific jury would also increase their quality.

## **6. Questions for the PhD student**

1. Can the doctoral student indicate what **currently active** strategic documents for the development of the state administration in our country she knows and what is her opinion about whether the lack of continuation of the operational programs "Administrative capacity" and "Good governance" during the new program period is justified , as well as an updated version of the State Administration Development Strategy after 2020? Does this mean that the modernization of state administration in our country is over or that not enough attention is being paid to this area?

2. Since one of the contributions the PhD student claims is "Formed and field-tested author's model for employee motivation 'Motivation 4.0'" , can she confirm that this is entirely her author's model and not a collaboratively developed idea with her supervisor who also has publications in the field?

## **7. Summary conclusion and opinion**

In conclusion, it can be said that the dissertation is a complete, thorough and conscientious scientific study in a current and socially significant scientific field. It examines a large number of scientific works in the relevant scientific field, contains scientific and scientific-applied contributions, which, even after reduction, are sufficient for this kind of scientific works.

With her development, the doctoral student shows that she knows well enough the national and international practice in the management of human resources in the public administration, and in particular the methods and mechanisms for their motivation, demonstrates skills to analyze and systematize, conduct scientific research and substantiate proposals for improvements in the relevant area .

The critical remarks made could be addressed to most scientific works of this kind and aim only at giving guidelines to increase the quality of the future scientific works of the author of the dissertation work.

All this gives me reason to consider that the dissertation complies with the requirements of ZRAS, which is why I recommend the scientific jury to vote for

*awarding Monika Georgieva Icheva an educational and scientific degree "doctor".*

Регламент (ЕС) 2016/679 на Европейския парламент и на Съвета от 27.04.2016 г.

17/08/2023

Signature:.....

(Prof. B. Borisov, Ph.D.)