

## РЕЦЕНЗИЯ

върху дисертационен труд за защита и придобиване на образователната и научна степен „Доктор“ по професионалното направление 3.7. Администрация и управление, докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство (мениджмънт на публичната сфера)“, Югозападен университет „Неофит Рилски“, Правно-исторически факултет.

**Автор на дисертационния труд:** Моника Георгиева Ичева, редовен докторант при катедра „Национална сигурност и публична администрация“, Югозападен университет „Неофит Рилски“.

**Тема на дисертационния труд:** „Организационно развитие и мотивация на служителите в публичната администрация“.

**Научен ръководител:** Проф. д-р Валентин Пенчев Василев.

**Рецензент:** доц. д-р Спас Ташев, катедра „Национална сигурност и публична администрация“.

### 1. Кратки биографични данни.

Моника Ичева е родена на 27.10.1994 г. в гр. Благоевград. През 2013 г. завършва Професионална гимназия по икономика „Иван Илиев“ със специалност „Банково дело“. През 2017 г. завършва бакалавър специалност „Публична администрация“ в Правно-исторически факултет, Югозападен университет „Неофит Рилски“. По-късно през 2018 г. защитава магистратура със специалност „Управление на човешките ресурси в публичната сфера“. От 2018 г. до 2023 г. е редовен докторант към катедра „Национална сигурност и публична администрация“, Югозападен университет „Неофит Рилски“.

### 2. Актуалност на проблема

Дисертационният труд е насочен към решаване на такъв актуален проблем, какъвто е организационното развитие и мотивацията на служителите в публичната сфера, който е една от стратегическите цели на Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г. и произтичащите от това мерки за повишаване мотивацията на служителите чрез подобряване на уменията, което се очаква да доведе до по-качествено обслужване и удовлетворяване потребностите на гражданите. Независимо че през последните години у нас са проведени някои изследвания, свързани с обучението на служителите в публичната администрация, все още съществува празнота в проучването

на взаимовръзката между организационното развитие и мотивацията. Тази констатация указва актуалността на темата на дисертационния труд, особено в области като мениджмънт на вътрешни комуникации; приложение на компетентностни, подходи и модели в мениджмънта на проекти, както и възможности за повишаване на ефективността на мениджмънта на кариерата.

Целта на настоящата работа е точно формулирана и тя напълно кореспондира със заглавието на дисертационния труд, поставените задачи, експерименталната композиция, методичния арсенал, постигнатите резултати и тяхната интерпретация. В изследването се установяват позитивни практики в дейността на публичната администрация в България и в някои от страните, членове на ЕС, с оглед повишаване на ефективността на управление на човешките ресурси, от една страна, и от друга страна цели да подпомогне усъвършенстването на работата на публичната администрация, като предлага идеи за преодоляване на констатиранияте предизвикателства. Поради тази причина разработката се стреми и към практически приложими резултати.

### **3.      Общо мнение на конструирането на дисертационния труд**

Проектът за дисертационен труд е конструиран по правилата за този вид разработки. Спазено е съотношението между отделните части. Общият обем на проекта за дисертационен труд е 193 стр.:

Литературен и нормативен обзор, съчетан с изразена авторова позиция – 53 стр., цел и задачи 1 стр., методи и методология на изследването – 3 стр. Резултати и техен анализ – 29 стр., обобщение 5 стр. Най-съдържателен и интересен раздел в дисертационния труд е трета глава – 48 стр. Посочени са изводите и приносите – 2 стр. Трудът има приложения 12 бр., Литературен списък – 10 стр., състоящ се от 65 източника на български език, 16 нормативни и стратегически документи, анализи, доклади и отчети, 29 чужди източника и 35 източника от Интернет. Докторантът е работил с широк диапазон на познаване на литературните източници.

Дисертационният труд е онагледан с 10 графики, 9 схеми, 1 фигура и 2 таблици в приложената анкетна карта. Всички фигури и таблици са изработени прецизно със съвременни информационни продукти, дизайнът на тяхното оформление е подходящ. В началото на дисертационния труд са поместени необходимите за този род сложни разработки – списъци с онагледяващия материал и съкращенията – един добър ориентир за тези, които искат бързо да извлекат информация за същността на разработката. Дисертационният труд е написан на добър професионален език.

### **4.      Целенасоченост, съвременност и изчерпателност на литературната справка**

Независимо от големия брой използвани литературни източници, авторът е успял да извлече и обобщи основното в тяхното съдържание и да посочи съществуващите празноти в научното познание за организационното развитие и мотивацията на служителите в публичната сфера. Съвсем правилно е направен изводът, че съвременната администрация осъзнава необходимостта да бъде една „учеща

организация”, адаптираща се към променящия се свят и стремяща се към непрекъснато самоактуализиране. Изследването е посветено на съвременния етап от трансформирането на държавната администрация, при който от една страна основен акцент се поставя върху нуждите на гражданите, а от друга да се задоволяват потребностите на служителите в администрацията и да се използват всички възможни ресурси за тяхното развитие. На този фон се разкриват съществуващите актуални проблеми като липса на ефективен управленски инструмент относно планиране на човешките ресурси, липсата на достатъчно прозрачност при подбора на държавни служители, липсата на ефективни механизми за задържане и управление на таланти в държавната администрация, недостатъчното добро ниво на взаимодействие между администрацията, бизнеса академичните среди и неправителствените организации, застаряването на администрацията, тромавостта на процедурите по провеждане на конкурси за работа в администрацията, липсата на ефективна и разнообразна мотивационна стратегия за служителите в публичната администрация, която да съдържа различни материални и нематериални стимули и др. Препоръките, които са направени за преодоляване и решаване на тези проблеми също указват на прилагането на целенасочен подход при разработването на дисертацията.

Между отделните части има логическа връзка, информацията е дозирана и представена компетентно.

## **5. Конструирание, адекватност и актуалност на методичния арсенал**

Методичният арсенал, използван в дисертационния труд е подходящ, подробен и комплексен. За нуждите на разработката са използвани както първични, така и вторични източници на информация – статистически данни, проучвания и анализи, статии и доклади на специалисти и добри практики, както и тяхното обработване. Основният компонент на изследването е провеждането на анкетно проучване с представители на различни институции от публичната сфера с цел определяне степента на информираност и ангажираност на служителите относно понятия като „мотивация”, „организационно развитие” и „социална отговорност”. Анкетата е разработена и проведена чрез онлайн уеб-базирана платформа Гугъл Формуляри (Google Forms). Този метод за провеждане на научно изследване е повлиян от развитието на технологиите и желанието да се покаже как може да бъде използван и в публичния сектор. Този метод позволява набирането на качествена и навременна информация относно мненията, интересите и предпочитанията на анкетираните, а също така дава възможност за бързо и ефективно събиране на относително голям масив информация от интересуващите ни респонденти, при относително ниски разходи, в сравнение с други методи за събиране на данни. Също така позволява използването на предварително разработен въпросник, което намалява отклоненията в отговорите на респондентите и предлага възможност на респондентите да изберат удобно за тях време и място за провеждане на анкетата. Като в зависимост от предпочитанията си могат да използват всякакъв вид електронно устройство – телефон, таблет или компютър. В процеса на работа изследването се реализира от 162 лица, служители в различни институции: Община Благоевград, Областна администрация – град София-област; Областна администрация – град Благоевград; Регионален исторически музей – град Благоевград; Регионална

библиотека „Димитър Талев” – град Благоевград; Министерство на труда и социалната политика.

Изследванията са направени в периода февруари – март 2021 година. Като обобщение може да се каже, методическият арсенал дава възможност за изпълнение на комплексната цел, която си е поставил докторантът.

## **6. Обем, значимост, актуалност на резултатите и направеното им обсъждане**

Получените резултати са изключително многобройни, комплексни и ценни. Освен това като обобщени техни характеристики могат да се посочат: 1/ По обем, актуалност, структура, съдържание и анализ отговарят и напълно удовлетворяват поставените цел и задачи; 2/ Имат висока значимост за диференциране и управлението на отделните фактори, влияещи върху организационното развитие и мотивацията на служителите в публичната сфера; 3/ Изведените връзки между организационното развитие и мотивацията на служителите в публичната сфера са значими и заслужават изследователски и управленски интерес; 4/ Така получените и анализирани резултати са с теоретично и приложно значение и са съвременни, пречупени през системите за управление на публичната сфера развитие и мотивацията на служителите в нея.

В съдържателен аспект и в кратко резюме получените резултати показват равенството между половете и свързани с това утвърдени политики, които са актуални през последното десетилетие и от които произтича ефективно управление на различните сфери на обществения живот и задоволяването потребностите на гражданското общество.

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

Тук може да се обобщи, че добрите условия на труд са свързани с всички функции на управлението на човешките ресурси – планиране на потребността от човешки ресурси, подбор, адаптация на новопостъпили служители, обучение и квалификация, оценка, мотивация. В съвременната среда все по-често се появява и необходимостта от нови управленски функции, свързани с човешките ресурси като управление на талантите, управление на стреса и конфликтите в организацията, емоционална интелигентност и други. Някои от основните резултати от изследването показват, че основен мотивиращ фактор за започване и задържане в публичната сфера, са добрите условия на труд, като тук трябва да се има предвид, че публичната администрация успява да предостави добри условия на труд, в които служителите да могат да се развиват и да съумяват да балансират между работата и личния живот. Спокойната комуникация с мениджмънта има силно мотивиращо въздействие сред служителите.

Всички тези резултати от една страна са новаторски и заслужават адмирации, от друга страна те са продължение и градация на разработките по темата на дисертацията.

## **7. Изводи**

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

В дисертационния труд са формулирани 8 проблемни области и функции на управлението на човешките ресурси, по отношение на които са отправени конкретни предложения. Силна страна на изводите е, че не са общи и могат да се използват за конкретно подобрене на управление на човешките ресурси. Намирам изводите за напълно достатъчни и удовлетворяващи както първоначалната цел, така и нейното представяне в дисертационния труд.

## **8. Приноси**

Приносите са 10 на брой научни и практико-приложни. Те са логическо следствие и напълно съответстват на резултатите, обсъждането и изводите. Като цяло ги приемам и намирам, че са важни за бъдещите политики за организационното развитие и мотивацията на служителите в публичната сфера. Необходимо е да се отбележи, че в тази разработка се вписва и българският опит по този проблем.

## **9. Забележки и препоръки към дисертационния труд**

Запознат съм с проекта на дисертационния труд още при разглеждането му на Катедрен съвет. Почти всички препоръки, които бяха направени по време на обсъждането му, са взети предвид от докторанта. Дисертационният труд в сегашния си вид е редактиран и допуснатите грешки са коригирани. Редуциран е броят на приносите, като много по-ясно е посочено кои са научни и кои практико-приложни.

## **10. Статии и проекти по дисертационния труд.**

По темата на дисертационния труд докторантът има публикувани общо 9 статии – 4 самостоятелни и 5 в съавторство. Този брой е напълно достатъчен като входно ниво за защита на разработения дисертационен труд. Те са заявка и за бъдеща много добра изследователска и публикационна активност.

## **11. Изпълнение на индивидуалния план на докторанта**

Докторантът напълно е изпълнила приетия от НС индивидуален план. Тя е взела успешно кандидатския си минимум и всички предвидени изпити с необходимите

оценки. Участвала е в работа на катедра „Национална сигурност и публична администрация“. Отзивите за преподавателската работа на докторанта от страна на преподавателите и студентите са много добри.

Имам бегли лични впечатления от докторант Ичева, но познавам екипа, в който тя е работила. Считаю, че тя е спазила екипния дух и се е вградила и развила успешно добрите изследователски и научни практики като е добила и анализирала значими резултати. Този дисертационен труд е естествено продължение на нейната досегашна работа по тази тематика.

## **12. Заключение**

Прочетох и рецензирах дисертационния труд като направените от мен препоръки са насочени главно и единствено към подобряване на работата и извличане на по-богата научно-изследователска полза.

Моето вътрешно убеждение, е че е открит значим обект за изследване, свързан с организационното развитие и мотивацията на служителите в публичната сфера. Подбран е, усвоен е и е приложен комплекс от изследователски методи. Получени са ценни, новаторски и приложими в практиката резултати, които са публикувани в достатъчно като брой и като престижност научни публикации. Индивидуалният план е изпълнен.

Представеният дисертационен труд на Моника Ичева е едно сериозно, компетентно и комплексно изследване с реални възможности за решаване на теоретични и приложни въпроси.

Считаю, че актуалността на разработвания проблем, методичното ниво на изследванията, обемът, съдържанието и приносите са достатъчно основание, че той отговаря на критериите за получаването на образователната и научна степен „Доктор“.

Въз основа на направения анализ на материала, предлагам с пълна убеденост на уважаваното научно жури да присъди образователната и научната степен „доктор“ на Моника Ичева.

23.08.2024 г.

доц. д-р Спас Ташев

## **REVIEW**

**on dissertation for defence and acquisition of the educational and scientific degree "Doctor" in the professional field 3.7. Administration and Management, Doctoral Program "Organization and Management outside the Sphere of Material Production (Public Sphere Management)", Southwestern University "Neofit Rilski", Faculty of Law and History.**

**Author of the dissertation: Monika Georgieva Icheva, Doctoral Student at the Department of National Security and Public Administration, Southwestern University "Neofit Rilski".**

**Dissertation Topic: "Organizational Development and Motivation of Employees in Public Administration".**

**Scientific supervisor: Prof. Dr. Valentin Penchev Vassilev.**

**Reviewer: Assoc. Prof. Dr. Spas Tashev, Department of National Security and Public Administration.**

### **1. Brief biographical data.**

Monika Icheva was born on 27.10.1994 in the town of Blagoevgrad. In 2013 she graduated from "Ivan Iliev" High School of Economics with a degree in Banking. In 2017 she graduated with a Bachelor's degree in Public Administration from the Faculty of Law and History, Southwestern University "Neofit Rilski". Later in 2018 she defended a Master's degree with a specialty in Human Resource Management in the Public Sphere. From 2018 to 2023 she is a full-time doctoral student at the Department of National Security and Public Administration, Southwestern University "Neofit Rilski".

### **2. Actuality of the problem.**

The dissertation is aimed at solving such a topical problem as the organizational development and motivation of employees in the public sphere, which is one of the strategic objectives of the Strategy for the Development of Public Administration 2014-2020 and the resulting measures to increase employee motivation by improving skills, which is expected to lead to better service and satisfaction of the needs of citizens. Although some research has been carried out in recent years in the country related to the training of public administration employees, there is still a gap in research on the relationship between organisational development and motivation. This finding indicates the relevance of the dissertation topic,

especially in areas such as internal communication management; application of competency, approaches and models in project management, and opportunities to enhance the effectiveness of career management.

The aim of the present work is precisely formulated and it corresponds fully with the title of the dissertation, the tasks set, the experimental composition, the methodological arsenal, the results obtained and their interpretation. The study identifies positive practices in the activities of public administration in Bulgaria and in some of the EU member states, with a view to increasing the efficiency of human resource management on the one hand, and on the other hand aims to support the improvement of the work of public administration by proposing ideas to overcome the identified challenges. For this reason, the development also seeks to achieve practically applicable results.

### **3. General opinion of the dissertation construction.**

The dissertation project is constructed according to the rules for this type of work. The correlation between the different parts has been respected. The total length of the dissertation project is 193 pages.:

Literature and normative review, combined with expressed author's position - 53 p., aim and objectives 1 p., methods and methodology of the research - 3 p. Results and their analysis - 29 p., summary 5 p. The most substantive and interesting section of the dissertation is the third chapter - 48 p. The conclusions and contributions are given - 2 p. The work has 12 appendices, Literature list - 10 p., consisting of 65 sources in Bulgarian, 16 normative and strategic documents, analyses, reports and reports, 29 foreign sources and 35 sources from the Internet. The PhD student worked with a wide range of knowledge of the literature sources.

The dissertation is illustrated with 10 graphs, 9 charts, 1 figure and 2 tables in the attached questionnaire. All the figures and tables are accurately made with modern information products, the design of their layout is appropriate. At the beginning of the dissertation are the necessary for this kind of complex work - lists of illustrative material and abbreviations - a good reference for those who want to quickly retrieve information about the essence of the development. The thesis is written in good professional language.

### **4. Targeted, contemporary and comprehensive literature review.**

In spite of the large number of literature sources used, the author has managed to extract and summarize the main content and to point out the existing gaps in the scientific knowledge of organizational development and employee motivation in the public sphere. Quite rightly, the conclusion has been drawn that modern administration is aware of the need to be a "learning organization", adapting to a changing world and striving for continuous self-actualization. The study is devoted to the modern stage of transformation of the public administration, in which on the one hand the main focus is on the needs of citizens, and on the other hand to meet the needs of the employees in the administration and to use all possible resources for their development. Against this backdrop, the existing current problems are revealed, such as the lack of an effective management tool on human resources planning, the lack of sufficient transparency in the selection of civil servants, the lack of effective mechanisms for talent



retention and management in the civil service, the insufficient good level of interaction between the administration, business academia and NGOs, the aging of the administration, the cumbersomeness of the procedures for conducting competitions for jobs in the administration, the The recommendations that have been made to overcome and solve these problems also indicate the application of a targeted approach in the development of the dissertation.

There is a logical connection between the different parts, the information is dosed and presented competently.

## **5. Construction, adequacy and accuracy of the methodological arsenal.**

The methodological arsenal used in the dissertation is appropriate, detailed and complex. Both primary and secondary sources of information - statistical data, surveys and analyses, articles and reports of specialists and best practices, as well as their processing have been used for the needs of the development. The main component of the research was a survey conducted with representatives of various institutions in the public sphere in order to determine the degree of awareness and commitment of employees to concepts such as "motivation", "organizational development" and "social responsibility".

The survey was developed and administered through an online web-based platform, Google Forms. This method of conducting a research survey was influenced by the development of technology and the desire to show how it could be used in the public sector. This method allows for the collection of qualitative and timely information on the opinions, interests and preferences of respondents, and also allows for the rapid and efficient collection of a relatively large array of information from respondents of interest, at a relatively low cost compared to other data collection methods. It also allows the use of a pre-designed questionnaire, which reduces response bias and offers respondents the opportunity to choose a time and place convenient for them to conduct the survey. Depending on their preference, they can use any type of electronic device - phone, tablet or computer.

In the process of work, the research was implemented by 162 persons, employees in different institutions: the Municipality of Blagoevgrad, the Regional Administration - Sofia Region; the Regional Administration - Blagoevgrad; the Regional Historical Museum - Blagoevgrad; the Regional Library "Dimitar Talev" - Blagoevgrad; the Ministry of Labour and Social Policy.

The surveys were conducted between February and March 2021. In summary, the methodological arsenal allows for the fulfillment of the complex goal set by the doctoral student.

## **6. Volume, significance, relevance of results and their discussion.**

The results obtained are extremely numerous, complex and valuable. 1/ In terms of volume, relevance, structure, content and analysis, they meet and fully satisfy the set goal and objectives; 2/ They have high significance for the differentiation and management of the individual factors influencing the organizational development and motivation of employees in the public sphere; 3/ The derived relationships between organizational development and motivation of employees in the public sphere are significant and deserve research and

management interest; 4/ The results thus obtained and analyzed are of theoretical and applied significance and are contemporary, refracted through the management systems of public sphere development and the motivation of its employees.

In a meaningful way and in a brief summary, the results show gender equality and related established policies that have been relevant in the last decade and from which effective management of different spheres of public life and meeting the needs of civil society derive.

Through the best practices examined, the doctoral candidate sets the stage for a new concept for building a modern European public administration, with a new vision for young people to work for its construction. Thanks to these examples, public administration is being renewed, the so-called "brain drain", which continues to be a problem for Bulgaria, is being prevented, and young people are being given the opportunity to work in their homeland and for their country.

It can be summarized here that good working conditions are related to all functions of human resource management - human resource demand planning, selection, adaptation of new employees, training and qualification, evaluation, motivation. In today's environment, the need for new human resource management functions such as talent management, organizational stress and conflict management, emotional intelligence, etc., is increasingly emerging. Some of the main results of the study show that the main motivating factor for entering and staying in the public sector is good working conditions, and here it should be borne in mind that the public administration manages to provide good working conditions in which employees can develop and manage to balance work and private life. Calm communication with management has a strong motivating effect among employees.

All these results on the one hand are innovative and deserve admiration, on the other hand they are a continuation and gradation of the work on the topic of the dissertation.

## **7. Conclusions.**

Based on the results of the research, the doctoral student summarizes that there are good methods and techniques for human resource management in the organizations studied. The general impression left by the respondents' answers is that they are satisfied with the work they do and the conditions they are provided with are at a good level.

The dissertation formulates 8 problem areas and functions of human resource management, for which specific proposals are made. A strength of the conclusions is that they are not general and can be used for specific improvement of human resource management. I find the conclusions to be quite sufficient and satisfying both the original aim and its presentation in the thesis.

## **8. Contributions.**

The contributions are 10 in number scientific and practical-applied. They are a logical consequence and fully consistent with the results, discussion and conclusions. Overall, I accept them and find them important for future policies on organizational development and

employee motivation in the public sphere. It should be noted that the Bulgarian experience on this issue is also included in this paper.

#### **9. Remarks and recommendations to the doctoral thesis.**

I have been familiar with the draft of the dissertation since it was reviewed by the Departmental Council. Almost all the recommendations that were made during its discussion have been taken into account by the doctoral candidate. The dissertation in its present form has been edited and the errors have been corrected. The number of contributions has been reduced, and it is much clearer which are scientific and which are applied.

#### **10. Articles and projects on the doctoral thesis.**

On the topic of the dissertation the doctoral candidate has published a total of 9 articles - 4 independent and 5 co-authored. This number is quite sufficient as an entry level for the defense of the developed dissertation. They are also a request for future very good research and publication activity.

#### **11. Execution of the doctoral student's individual plan.**

The doctoral student has fully implemented the individual plan adopted by the Scientific Council. She has successfully passed her candidacy minimum and all scheduled examinations with the required grades. She has participated in the work of the Department of National Security and Public Administration. The feedback on the doctoral student's teaching work from faculty and students has been very good.

I have vague personal impressions of doctoral candidate Icheva, but I know the team in which she worked. I believe that she has maintained the team spirit and has embedded and successfully developed good research and scientific practices by producing and analysing significant results. This dissertation is a natural extension of her previous work on this topic.

#### **12. Conclusion.**

I have read and reviewed the thesis and the recommendations I have made are mainly and solely aimed at improving the work and deriving richer research benefits.

It is my inner conviction that a significant object of research has been found related to organizational development and motivation of employees in the public sphere. A set of research methods has been selected, mastered and applied. Valuable, innovative and applicable in practice results have been obtained, which have been published in scientific publications of sufficient number and prestige. The individual plan has been fulfilled.

The presented dissertation of Monika Icheva is a serious, competent and complex research with real opportunities for solving theoretical and applied issues.

I believe that the topicality of the developed problem, the methodological level of the research, the volume, the content and the contributions are sufficient grounds that it meets the criteria for obtaining the educational and scientific degree "Doctor".

Based on the analysis of the material, I propose with full conviction to the esteemed scientific jury to award the degree of "Doctor" to Monika Icheva.

23.08.2024 г.

Assoc. Prof. Dr. Spas Tashev