

## СТАНОВИЩЕ

Относно: дисертационен труд за присъждане на ОНС „ДОКТОР“  
в професионално направление 3.7. „Администрация и управление“,  
докторска програма „Организация и управление извън сферата на  
материалното производство (мениджмънт на публичната сфера)“

Автор на дисертационния труд: **Моника Георгиева Ичева**

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

от: доц. д-р Александър Иванов Вълков  
Университет за национално и световно стопанство - София  
факултет „Управление и администрация“  
катедра „Публична администрация“

Основание за представяне на становището:

- (1) Заповед № 1296/05.07.2024 г. на Ректора на Югозападен университет „Неофит Рилски“, Благоевград за утвърждаване на състав на научно жури по защита на дисертационния труд и присъждане на ОНС „доктор“ и Решение на Факултетния съвет на Правно-исторически факултет (Протокол № 6/20.06.2024 г.) и

### Данни за обучението и за дисертанта

Моника Георгиева Ичева (27/10/1994) е приета за редовен докторант в катедра „Национална сигурност и публична администрация“ към Правно-исторически факултет при Югозападен университет „Неофит Рилски“, Благоевград със заповед на ректора на университета № 2820/17.12.2018 г. със срок на обучение 12/12/2018 - 11/12/2021 г. Обучението в докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство (мениджмънт на публичната сфера)“ е удължено с една година, а след изтичане на този срок (11/12/2022 г.) е отчислена с право на защита. За научен ръководител на докторантката по темата „Организационно развитие и мотивация на служителите в публичната администрация“ е определен проф. д-р Валентин Пенчев Василев.

Образователната пътека на дисертанта е свързана с Благоевград. След завършване на средното си образование в Професионална гимназия по икономика „Иван Илиев“, Благоевград, със специалност „банково дело“ (през 2013 г.), тя е приета и завършва пълния курс на обучение в бакалавърската програма по „Публична администрация“ на Югозападен университет (през 2017 г.). Продължава образованието си в магистратура в същия университет, където се дипломира с магистърска степен по „Управление на човешките ресурси в публичната сфера“ (2018 г.).

Професионалният път на дисертанта също е свързан с Благоевград. През 2021 г. започва работа в Община Благоевград, където работи на различни позиции и към момента. За кратко работи като специалист в отдел „Връзки с обществеността“, след което е назначена за младши експерт първо в отдел „Правно-нормативно обслужване“, после в отдел „Опазване на околната среда“, а към момента е младши експерт в отдел „Европейски проекти и програми“.

Владее английски език (ниво B1).

Автобиографичните данни показват устойчив интерес на дисертанта по темата за управление на човешките ресурси в публичната администрация. Това се вижда от

ежегодното участие в провежданите от Правно-историческия факултет студентски и докторантски научни сесии, в публикационната дейност по време на докторантурата (посочени са общо 7 научни публикации самостоятелно и в съавторство). Може да се обобщи, че темата по която работи е резултат от устойчив интерес и знания по време на обучението си в Югозападен университет.

### **Обща характеристика на дисертационния труд**

Дисертационният труд е в обем от 193 страници, от които 162 страници *основен текст*, структуриран така: увод, три глави и заключение. В основния текст на изследването са включени 9 схеми, 10 графики и 1 фигура, които имат илюстративна цел – представят страни от теоретичните коментари и обобщават резултати проведените емпирични проучвания. Списък на фигурите и списък на използваните съкращения са обособени в началото на ръкописа. В края на дисертацията са показани 12 приложения, сред които по-важни и необходими за дисертацията са анкетната карта и представените референции за приложимост на разработения от дисертанта модел. Приложения от №2 до №7 (с.181-186) не носят „стойност“ за изследването и в т.см. те не са необходими. Разработената от дисертанта анкетна карта може да се определи като „къса“ и включва общо 9 въпроса, като първите 4 са портретни. Тя е разположена в платформата Google Forms, където позволява бърз достъп (до 162 респонденти от различни институции чрез покана на електронните им пощи) и обработка на получените данни. Въпреки „късата листа“ данните от нея могат да бъдат използвани за съставяне на мотивационни профили на основата на които да бъдат идентифицирани проблеми и промени в мотивацията на служителите. Доколкото изборът на администрации за обект на проучването се основава на това, че те „показват значителен напредък през последните години в областта на проектното управление и развитието на човешките ресурси“ (с. 74) то за посочената цел този избор може да се приеме за обосноваван. За изследване с по-голям мащаб (извън област Благоевград, преобладаващо в дисертацията) и съответно по-голяма валидност чрез включване на администрации от различен ранг, региони и др. е необходимо продължаване и разширяване на проучването. Това би осигурило допълнително ценна информация, нови възможности за по-детайлно профилиране и силно би повишило валидността, резултат на съответствие между емпиричните аргументи и получените резултати в контекста на възприетата стратегия на изследване, с което се осигурява научна цялост и завършеност на изследвания проблем.

Въпреки заявените конкретни прагматични и приложни цели (свързани с „предлагането на нетрадиционни методи за мотивация“, с. 11) дисертацията залага и теоретични очаквания („да запълни празнота в релацията организационно развитие – мотивация“, с. 10). Централна роля в изпълнение на последното е провеждането на кабинетното проучване, базирано на широк списък от проучени и осмислени литературни източници. Справката за използваната литература е разделена на 4 обособени и самостоятелни части, всяка със собствена номерация. Общият брой на източниците е 151, от които 2/3 са източници на „български и на чужд език“, а от последните 1/3 са издадени в последните 5 г., което е добър атестат за обхват и актуалност на изследването.

Умението да се съставя, представи и коректно да се използва релевантна на изследваната тема библиография е задължително условие за всяко дисертационно изследване, на което всеки докторант трябва да обърне сериозно внимание. Три са основните бележки към дисертанта в тази насока: първо, добрата академична практика не разделя научната литература по показания (езиков) признак; второ, липсва уеднаквен стандарт при представянето на литературните източници (видно от различното им представяне в двата „езикови блока“); трето, не са спазени правилата за представяне на интернет източниците. Използваният начин за работа с литературата е с индекс в текста и позоваване „под черта“. Това е коректно, но и крие риск от разминаване между

източниците в справката и тези в текста. Например, посочените под черта източници с участието на дисертанта на стр. 140, 141, 142 и 145 не са отразени в справката за литературата.

Всички източници са съотносими с темата на дисертацията. Нямам съмнения в коректността на докторанта при използване на посочените източници. Дисертантът е работил коректно с посочената литература и данни.

### **Актуалност, подход и дизайн на изследването**

(1) Актуалността и значението на темата за *ролята на мотивацията в процеса на организационното развитие* (както дисертанта пояснява темата си и целта на своето изследване на много места в текста) не може да бъде оспорена. Тази свързаност привлича вниманието на изследователите на управлението (мениджмънта) от десетилетия и може да се „класифицира“ в категорията „вечни“. Изследването на връзката между тях попада в *полето на организационното поведение*, в чийто обхват са изучаването на индивидуалното поведение и груповата динамика в организационна среда. В различен времеви, социален, технологичен, политически, предметен, и т.н. контекст изучаването и предефинирането на тази свързаност, в чийто фокус неизбежно попадат „вечните“ теми като мотивацията, лидерството, властта, екипната работа, общуването, личността, нагласите, емоциите, етиката, мисленето, ученето и изпълнението, и т.н., осигурява ново разбиране (теория) и приложно знание. Предизвикателството пред изучаването (а значи и за управлението) на поведението на хората в организациите, очевидно сложно и трудно за разбиране, е неговият интердисциплинарен произход, което го прави още по-сложно и потрудно за изучаване във времена на промяна. Инструмент за разчертаването на път за практическото справяне с тази задача е опитът да се систематизира всичко това в посока на усъвършенстване на организациите, видно в засилването на индивидуалното и организационно благополучие и ефективност. *Системният подход към управлението на промяната в организациите представлява концепцията за организационното развитие*. Това разбиране играе ролята на маркер, спрямо който се съизмерва един от компонентите на организационното поведение, мотивацията, която е и предмет на дисертацията.

(2) Пред вид горното, в контекста на очертаните мащаби на задачата, е очевидно - за нейното проучване (с индивидуални усилия) е необходимо опростяване, разглеждано като изследователска стратегия. Как подхожда дисертанта? Той използва поне две ограничения. Първото, се състои в избора на конкретна предметна област. Макар и не много ясно определено в текста, в заглавите това са „служителите в публичната администрация“; и въпреки многобройните „надничания“ и заемки от присъщи на други области решения, напр. частния сектор и мениджмънта на частните компании, дисертантът се придържа като цяло в посоченото предметно поле. Второто ограничение е инструментализиране на изследването; то предпоставя като цел желанието да бъдат предложени (за публичната администрация) нетрадиционни методи и техники за мотивация. Като оставя като фундамент възнаграждението (заплащането), то се разглежда повече като външна сила, дисертантът се стреми да изведе на преден план непаричните стимули, психосоциалната, междуличностната и поведенческата страна на мотивацията. В този план важни (по-важни) стават ангажираността, комуникацията, дизайна на работа, работните места, оценката на изпълнението и др. под страни на мотивацията, които могат да бъдат описани като вътрешните сили, подбуждащи промяната (развитието).

Ще бъде грешка ако изследването бъде сведено до идентифициране на нови и популяризиране на доказали се успешни практики на управление (мотивация) на човешките ресурси, в някои публични и частни организации. Важният научен проблем, който изследването всъщност поставя и който има значима научно-теоретична и методологическа стойност е свързан с *промяната на мотивацията* (разбирана като фактори, процес, механизми, инструменти и пр.). Промяната е норма в повечето

организации, адаптационен императив, натискът към който се предизвиква (и) от посочените мотивационни фактори. Трябва да се държи сметка, че организационното развитие и мотивационните промени са *реципрочни*: промяна на мотивацията (е обективен процес), променя организациите и обратното, за да се променят организациите, трябва да се променят и хората. Класическите разбирания (теории) и модели за мотивацията дават отправна точка за разсъждения и рецепти за мениджмънта, но конструирани преди век, в исторически друга среда, извлечени в други условия, в различна технологична и работна среда, предназначена за други структури, за други поколения, насочени към различна организационна култура, казано с други думи в напълно различен исторически контекст. Дисертантката буквално в края на ръкописа, в заключението, обобщава прозрението си в тази посока, како обобщава че „мотивацията се променя“, разглеждана като цялостен „mind-set“ (с. 159). Това разбиране е основният научен проблем пред който е изправено изследването, разписано (за съжаление) „между редовете“, което стои латентно в дисертацията и от който следват множество значими въпроси, очертаващи буквално нова програма за научни изследвания: Как се променя мотивацията в днешно време? Кои са новите фактори? Каква е тяхната „архитектура“? Какъв е новият „мотивационен“ договор между служителите и организациите? Как мотивационните промени рефлектират върху организационното поведение? Как насърчаваме служителите да действат етично, да бъдат социално ангажирани, да надскочат онова, което се изисква от тях, демонстрирайки изключително представяне? и мн. др. Отговорите на тези и много други въпроси задвижват както малки модифициращи (инкрементални) промени, така и широкомащабни трансформации, с присъщите им стимули и да не забравяме, съпротива, но, по-важното, всички елементи са част от пъзела на системния подход към *планирана организационна промяна*, т.е. организационното развитие.

Изложените тук, накратко и не ангажиращи автора, разсъждения, за научния проблем и свързания с него подход на изследване, очертават по-малка основа и по-разнообразни перспективи в бъдещо продължаване на изследването. В концепцията за организационното развитие, разглеждана като системен и непрекъснат процес на промяна, насочена към по-ефективно функциониране на организациите, задачата за извличане на „нетрадиционни методи и техники за мотивация“ (с. 11-12) е малка част от насочените към човека усилия.

(3) Налице са основни елементи от плана на изследването, видни в увода на дисертацията и в глава 2-ра.

- *Актуалността* и значимостта на изследването са разписани пред вид практическата необходимост на публичното управление да подобри управлението на човешките ресурси, да разнообрази мотивационните механизми и да ги съобрази с нуждите на служителите, като на тази основа да преодолее множеството и ендемични проблеми в тази област у нас. Обективна оценката за степента на разработеност на темата в научната литература (у нас и в чужбина) не е поставен (акцентът върху научно-изследователската дейност само на Правно-историческия факултет не може да бъде приета сериозно). Практическата аргументация, видна и на други места в текста, е съотнесима с идеята на дисертацията – установяването на позитивни практики на мотивация на служителите.

- В този план са определени *обектът* и *предметът* на изследването, които намирам за припокриващи се. Какво друго са „методите и техниките за мотивация на служителите“ (дефинирани като обект на изследване), ако не „функцията мотивация като част от управлението на човешките ресурси“ (дефинирана като предмет на изследване). Предмет на дисертационно изследване следва да бъде научният проблем, на чието решаване тя е посветена (вж. по-горе). Съгласно фиксираната в заглавието тема това е мотивацията (а значи и нейните инструменти, техники и методи и пр.) като фактор за

организационното развитие на публичната администрация. Подобно функционално разбиране дисертантът представя на различни места в текста.

- Основната *цел* дава краен израз на прагматичната идея – да се предложат нетрадиционни методи и техники за мотивация на служителите в публичния сектор. Неясен е определящият термин „нетрадиционни“ (дали е белег за честотата, обхват или друг белег на прилагането). В дисертацията той не е идентификационен критерий. Деветте задачи разширяват очакванията и в теоретичен план. Прецизирането на листата на задачите и тяхното подреждане и обвързване в логиката на текста би задало цялостен и конкретен план на изследването. Необходимост от прецизиране има и по отношение на водещата хипотеза, която правилно е ориентирана към представянето на обобщено решение на научния проблем (връзката между мотивацията и организационното развитие). Тезата, следва да развива основната цел и да прави връзка между определените в целта „методи и техники за мотивация“ и „ефективната мотивационна политика“. В сегашната редакция на дисертанта връзката между „*ефективната мотивационна политика*“ и „*цялостното организационно развитие*“ е видна от само себе си и не се нуждае от доказателство, тъй като мотивацията е определена от дисертанта за част от организационното развитие.

- Минимално място е отделено (във въведението) на *методологията* и *методите* на изследване. Това се компенсира от подробното описание на анкетно проучване изложено в тт. 2.1 и 2.2 (гл. 2). Трябва да отбележим, че емпиричното анкетно проучване е само част от дисертационното изследване и следователно: (а) целите на дисертационното изследване изложени на с. 11-12 не следва да са идентични с целите и задачите на анкетното проучване (с. 78) и (б) тезата и изследователските хипотези на дисертационното изследване не би следвало да са идентични и да изчерпват посочените за анкетното проучване (с. 78). Намирам, че дефинираната за анкетното проучване теза е значително по-добрата редакция от тази на дисертацията посочена на с. 12. Аргументацията при избора на конкретни методи трябва да следва поставените задачи по описаната логика на изследване.

### **Основни постижения**

Дисертацията е оформена в 3 глави. Структурата е логична и обоснована. Първа глава има задачата да теоретизира връзката между мотивацията и организационното развитие. Втора глава предоставя емпирични потвърждения на базата на резултати от проведено анкетно проучване. Трета глава лансира разработен с участието на дисертанта мотивационен модел като на тази основа се идентифицират добри практики с потенциал за провеждане на ефективна мотивационна политика в публичната администрация. Основните **постигания** в дисертацията могат да се обобщят накратко така:

- **В глава първа** („*Теоретични основи на организационното развитие и мотивацията на служителите в публичната администрация*“) на основата на значението на човешките ресурси за организациите е показано значението на мотивацията като фактор за организационното развитие. Със значение за дисертацията са следните *обобщения*: (1) Организационното развитие е системен управленски процес и стратегическа организационна цел, за чието постигане основна роля играе мотивацията на човешките ресурси (разгледано в друг аспект това означава: в контекста на организационното развитие човешките ресурси се трансформират в човешки капитал); (2) Организационното развитие на публичните организации е продължителен, структуриран и нормативно регулиран (институционализиран) процес на изграждане, укрепване и подобряване на административния капацитет; (3) В контекста на съвременната публична администрация няма универсално приложими мотивационна теория и мотивационен модел, а в баланса на мотивационните фактори нараства ролята и значението на невидимите мотиватори; (4) Мотивационните решения не „работят“ сами –

организационното развитие изисква цялостна и планирана трансформация на публичната администрация (власт, структури, процеси, комуникация, ресурси); (5) Организационната култура е трансмисия, която усилва мотивацията (невидимите мотиватори) и прави служителите по-ангажирани като подкрепя тяхната организационна идентичност, разбиране, ценностна подкрепа и контрол.

- **Втора глава** („Проучване на влиянието на организационното развитие и мотивацията върху дейността на служителите от публичната администрация“) цели на основата на емпирични оценки за мотивираността на служителите да даде отговор на въпроса, „възможно ли е прилагането на нетрадиционни методи и техники за тяхното мотивиране“ (с. 73). Отговорът на този въпрос изисква проучване и обобщаване на данни по две линии: (а) на мотивационната среда, което се постига чрез съставяне на мотивационни профили на служителите в администрациите от изследваната съвкупност и (б) на удовлетвореността от ключови аспекти на организационното развитие. На тази основа по-важни са следните обобщения: (1) Най-значим е мотивационният дефицит на служителите по отношение на факторите „възможност за обучение и квалификация“, „възможност за включване в благородни инициативи“ и „добър баланс между работа и личен живот“; (2) Съответно на тях мотивационният портфейл трябва да акцентира на обучения и курсове, насочени към придобиването на „меки умения“, гъвкаво управление на процеси/работа и време, и упражняване на социална отговорност; (3) Корпоративната социална отговорност е управленска иновация подпомагаща организационното развитие, която предоставя мотивационни решения с широк спектър на въздействие (менторство, благотворителност, отворена комуникация, социализация, благоприятна работна и междуличностна среда и др.). Тяхното едновременно (пакетно) прилагане прави мотивиращите въздействия „по-дълбоки“ в индивидуален и организационен план.

- **Трета глава** („Приложение на добри практики и внедряване на модел „Мотивация 4.0“ в публичната администрация в България) представя авторско решение за мотивационна платформа в публичната администрация. В търсенето на (допълнителни) стимули за индивидуалното поведение моделът „Мотивация 4.0“ комбинира решения в 4 организационни перспективи. Основания за това могат да бъдат намерени в предходните две части на дисертацията: (а) Широкото споделяне и използване на „добри практики“ е израз на отварянето, гъвкавостта и адаптивността на администрацията; (б) Управление, което стимулира социалната отговорност осмисля поведението, интегрира и ангажира дългосрочно служителите; (в) Включването на Упражняването на емоционалната интелигентност е ключ към личностно и професионално израстване, стабилни взаимоотношения и благоприятна/подкрепяща работна среда; (г) Насърчаването на устойчивото управление/развитие на хората („зелено управление“ на човешките ресурси) и широкото използване на новите технологии е мощен двигател за организационна промяна и развитие. Последното е възможно само в условията на ефективно мотивационно управление, което според дисертанта, представлява системен и *циклически* процес. В този процес всеки елемент от веригата: ръководители – визия и стил на управление – служители – потребители/граждани – организационно развитие – организационна култура, са едновременно катализиращи причина и резултат.

### **Научни и научно-приложни приноси**

В автореферата (с. 46-47) е направен опит за обобщена самооценка на основните научни резултати. Посочени са общо 5 научни приноса. Първият, според последователността в автореферата, е представен като научна новост с теоретична значимост. Вторият, би могъл да се определи като методологичен, а следващите три имат практическо, научно-приложно значение.

Запознаването ми с представената дисертация ми дава основание да я определя като изследване с фокусирана практическа ориентация и резултати с научно-приложно значение. Доколкото свързаността между човешките ресурси, а значи и мотивацията, от

една страна и организационното развитие, от друга страна е доказана в научната литература по управление (в т.ч. и в цитираните от автора източници), то не споделям претенцията, чрез формулировката за „откривателство“, на първият принос (вж по-горе).

Без претенцията за пълнота и в опит за по-различен и синтезиран прочит на резултатите, постигнати в хода на дисертационното изследване могат да се търсят в следните направления: **(а) с теоретично** значение: изведени са теоретични и емпирични аргументи в подкрепа на включването на корпоративната социална отговорност като съвременен мотивационен механизъм; **(б) с методологично** значение: обоснован е извода, че моделът на корпоративна-социална отговорност изисква ангажираност към служителите, отговорност към обществото и природата; разработен е модел за мотивация на служителите в публичната администрация („Мотивация 4.0“); предложен е вариант за Цикличен модел на субектите и обектите в мотивационната стратегия; представен е авторски вариант на мотивационна стратегия; **(в) с научно-приложно** значение: оценени са основни (непарични) мотивационни фактори в администрацията; апробиран в практическа среда модел за мотивация на служителите („Мотивация 4.0“); емпирично изведени са решаващи (от гл.т. на мотивацията) области на управление на човешките ресурси в администрацията; идентифицирани са, в контекста на организационното развитие, добри практики в администрацията.

Посочените резултати и приноси са дело на дисертанта. Налице са възможности за разширяване и продължаване на научното изследване.

#### **Публикации, участие в научни форуми, практическо приложение**

Различен е броят на публикациите на дисертантката, посочени в различните документи по защитата: в автобиографичната справка са 7, в автореферата са 10, като от този общ брой в *Справката за изпълнение на националните минимални изисквания* са посочени 5 публикации по темата на дисертацията, които обхващат периода 2019-2021 г.). Тук се спирам на публикациите, посочени в Справката.

Всички оценявани публикации са статии в научна периодика, две от които са в съавторство с научния ръководител на докторанта. На български език са публикувани 3 статии, а останалите 2 са на руски и на английски език. Налице е *постоянна публикационна активност* на докторантката по темата на изследването. Всички публикации са в периода на докторантурата. Общият точков актив на дисертанта от публикации (показателите от група Г, от Справката) е 40 т., което надхвърля 1,33 пъти минималните национални изисквания за публикации от страна на дисертанта.

Посочените публикации отразяват хронологично отделни етапи и резултати от дисертационното изследване. Запознат съм с публикациите на базата на публичен достъпни до съответните издания. Публикациите осигуряват необходимата научна видимост на работата на дисертанта (чрез реферирането им в базите данни на СЕЕОЛ).

Статията *„Концепцията за организационно развитие и приложението ѝ в публичната сфера“* (2019) представя разработения в дисертацията възглед за организационното развитие в публичната сфера, като очертава на тази основа някои недостатъци на публичната администрация. Следващите три статии, публикувани през 2020-2021 г. разработват темата за социалната отговорност. Като представя практики на социално-отговорно организационно поведение в статиите *„Кризис Covid-19 и уроки лидерства, социальной ответственности и эффективной коммуникации“* (2021) и *„Социалната отговорност и управление на кризи. Уроците за мениджмънта от Covid-19“* (2020) се акцентира на възможността чрез гъвкаво и адаптивно управление да се получават позитивни резултати в условията на криза. Тезата, че прилагането на политики, основани на принципите на корпоративната социална отговорност повишава личната мотивация и ангажираност в организациите, като предлага по-добър баланс между

професионалния и личния живот е синтезирано развита в статията „*Corporate Social Responsibility, Motivation and Organisational Identity – Fundamentals for Stability in Uncertain*“ (2020). Последната статия „*Ролята на корпоративната социална отговорност в публичната администрация*“ (2021) обобщава разбирането на автора, че социално-отговорното поведение (на служителите и на ръководителите) е креативен мотивационен и управленски механизъм за организационно развитие.

Без да правя съдържателен преглед, отбелязвам, че след 2021 г. до сега дисертанта публикува по темата още 5 публикации, като 3 са статии в съавторство и 2 самостоятелни публикации, едната от тях е книжно издание, наречено „*Компендиум. Добри практики. Управление на човешките ресурси, организационно развитие и социална отговорност*“, Пропелер, София, 2022, ISBN 978-954-392-678-7, 26 с.).

Не по-маловажно от научните публикации по темата е **практическото прилагане** на резултати от разработката в работата на конкретни администрации, участие в конкурси и др.под. Подчертавам този аспект на (практическо) влияние, чрез тестване и разпространение на идеи и на резултати от дисертацията като сравнително рядко събитие, което позволява да се съберат „в едно“ наука и практика. Работата на дисертанта (и на неговия научен ръководител) намира израз в споделеното съавторство при разработването на Модел за мотивация на служители „Мотивация 4.0“. Същият е представян и апробиран като моделно управленско решение (мотивационна стратегия) в общините Карлово, Столична община, район „Илинден“, Община Мъглиж, община Николаево (вж. Приложения, референциите на с. 187-193). Практическата работа по апробирането на предлагания мотивационен модел (в община Карлово) е отбелязана в годишната среща на специалистите по управление на човешките ресурси, в категория „Управление на хората“, организирана от Института за публична администрация към Министерски съвет (2022 г.). През следващата година други две посочени общини – Мъглиж и район „Илинден“, са наградени за от Института по публична администрация за прилагането на модела.

### **Оценка на автореферата**

Авторефератът е предоставен в електронен формат и е в общ обем от 50 страници. Като част от материалите за подготовка на становището получих само изданието на български език. Разработен е на български и на английски език. Той е самостоятелен текст, който може да се определи като резюме на основните части от дисертационното изследване. Съдържанието на дисертацията е представено синтезирано, в логическата свързаност на отделните части, подчертани са основните резултати за всеки етап на изследването. Налице са справки за научните новости/приносите и за публикациите по темата на дисертационния труд.

### **Бележки и препоръки**

Важността на темата и работа на автора са основа за дискусия (вж. и по-горе). Към направените коментари може да се добави:

- *По структурата:* (а) Съдържанието на дисертацията не навсякъде отразява и развива последователно централната идея: мотивацията (практики, методи, техники и т.н.) като фактор за организационното развитие. От тази гл.т. некоректно е наименованието на т. 1.3, в която обръща на 180° основната функционална зависимост. Наименованието на 2-ра глава, постановява нова задача – да изследва влиянието на организационното развитие и на мотивацията „върху дейността на служителите от публичната администрация“, което не се потвърждава от текста; (б) Влиянието на кризите (Covid-19) не е планирана задача; (в) Недобре е илюстрирано извеждането на ключови резултат, напр., не е ясно на базата на кои емпирични резултати стъпва модел Мотивация 4.0 и как той самия е свързан с Цикличния модел. Представянето на „добрите



практики“ (вж. &3.1.2) не е въпрос на случайност; тяхното описание би трябвало да следва логика, най-добре е те да се групират по 4-те страни на мотивационния модел. Всичко това позволява „оптимизиране“ на текста (пренареждане и съкращаване на някои части) – напр. намирам &1.3.4, за излишен; историческият обзор на мотивационния модел 123-126); повтарящата се методология в 2.2.

- *По методологията:* Емпиричната аргументация на изследването се базира (основно) на данните от анкетното проучване от избран кръг администрации. Намирам съдържателните данни в нея (въпроси №№ 5-8) за недостатъчни, що се касае до възможността да бъде съставен по-пълнен и релевантен на администрацията портфейл от мотивационни фактори, основа за последващо изследване по отношение на предлаганите мотивационни инструменти и техники. Анализът на данните от анкетата е описателен и общ, не е направена диференциация на данните спрямо различни целеви групи – служители и ръководители, както и анализ на зависимости (чрез кръстосване на данни), което свива неговия потенциал. Намирам за спорен, дори излишен последния въпрос в анкетното проучване.

Бележките тук и по-горе са част от добронамерен диалог с дисертанта и имат за цел да очертаят насоки за бъдеща работа. Те не нарушават цялостното и позитивно впечатление от представената дисертация.

### Въпроси

а) Всеки процес на промяна в организациите се натъква и/или предизвиква *съпротива*. Списъкът на възможните „опортюнисти“ е дълъг: индивиди, групи, организации, институции, служители, ръководители, граждани, клиенти, заинтересовани страни, обществото и др. Мотивацията не се приема еднозначно. Трудностите при прилагане би следвало задължително да се отчетат при промени в условия на „затвореност“, както нееднократно характеризира публичната администрация дисертанта (различно от йерархичност, формалност, бюрократичност, вж. с. 68, ). Моля, първо, дисертантът да разшифрова понятието „затворена“ приложено към публичната администрация. Второ, как е изследван въпросът за „съпротивата“ във връзка с темата за мотивацията на служителите и по отношение на основната цел - „прилагане на нетрадиционни методи и техники за мотивация“? Ако нови мотивационни методи са прилагани при прилагането и на модела „Мотивация 4.0“ в различни администрации, то какво подсказва в тази посока *техният* опит? Всъщност щом този модел е успешен, защо не се експлицират практиките, показващи успешното му прилагане в съответните администрации?

б) Каква е връзката между двата модела - „Мотивация 4.0“ и Цикличният модел на субектите и обектите в мотивационната стратегия? Моля дисертанта да опише накратко неговата работа на примера на един цикъл? На основата на какво е изведена примерната „стратегия“ за мотивация на служителите (освен видимият акростих)?

### Заклучение

Гореизложеното ми дава основание да дам **положителна оценка** на дисертационния труд. Препоръчвам на уважаваните членове на научното жури да подкрепят решение **ЗА присъждане на ОНС „ДОКТОР“** по „Организация и управление извън сферата на материалното производство (мениджмънт на публичната сфера)“ в професионално направление 3.7. Администрация и управление на **МОНИКА ГЕОРГИЕВА ИЧЕВА**.

21.08.2024 г.

София

(п):

доц. д-р Александър Вълков

## STATEMENT

By: Assoc. Prof. **Alexander Ivanov Valkov**, PhD  
University of National and World Economy  
Professional field 3.7. Administration and Management

Regarding: Dissertation for the award of PhD degree  
Professional field 3.7. Administration and Management

Author of the dissertation: **Monika Georgieva Icheva**

Dissertation thesis: **Organizational development and motivation of employees in the public administration**

Grounds for presenting the statement: participation in the scientific jury for the defence of the dissertation according to Order № № 1296/05.07.2024 of the Rector of Southwestern University "Neophyt Rilsky" - Blagoevgrad

### **Training in the PhD programme and PhD student data**

Monika Georgieva Icheva (27/10/1994) was accepted as a full-time doctoral student in the Department of "National Security and Public Administration" at the Faculty of Law and History at Southwestern University "Neophyt Rilsky", Blagoevgrad by order of the rector of the university No. 2820/17.12.2018 with a study period of 12/12/2018 - 11/12/2021. The training in the doctoral program "Organization and management outside the sphere of material production (management of the public sphere)" has been extended by one year, and after the expiration of this term (11/12/2022) is deducted with the right of defense. Prof. Dr. Valentin Penchev Vasilev has been appointed as the scientific supervisor of the doctoral student on the topic "Organizational development and motivation of employees in the public administration".

The educational path of the dissertation student is connected to Blagoevgrad. After completing her secondary education at Ivan Iliev Vocational High School of Economics, Blagoevgrad, majoring in banking (in 2013), she was accepted and completed the full course of study in the Bachelor's program in Public Administration at Southwestern university (in 2017). He continued his master's education at the same university, where he graduated with a master's degree in "Human Resource Management in the Public Sector" (2018).

The professional path of the dissertation student is also connected with Blagoevgrad. In 2021, he started working in the Municipality of Blagoevgrad, where he is currently working in various positions. She briefly worked as a specialist in the "Public Relations" department, after which she was appointed as a junior expert first in the "Legal and Regulatory Services" department, then in the "Environmental Protection" department, and is currently a junior expert in the "European projects and programs".

Fluent in English (B1 level).

The autobiographical data show the dissertation's sustained interest in the topic of human resource management in public administration. This is evident from the annual participation in the student and doctoral research sessions conducted by the Faculty of Law and History, in the publication activity during the doctoral studies (a total of 7 independent and co-authored scientific publications are listed). It can be summarized that the topic on which he works is the result of sustained interest and knowledge during his studies at Southwestern University.

### **General characteristics of the dissertation**

The dissertation consists of 193 pages, of which 162 pages are the main text, structured as follows: introduction, three chapters and conclusion. The main text of the study includes 9

schemes, 10 graphs and 1 figure, which have an illustrative purpose - they present aspects of the theoretical comments and summarize the results of the conducted empirical studies. A list of figures and a list of abbreviations used are provided at the beginning of the manuscript. At the end of the dissertation, 12 applications are shown, among which the most important and necessary for the dissertation are the questionnaire and the presented references for the applicability of the model developed by the dissertation. Applications №2 to №7 (p. 181-186) do not carry "value" for the research and in the same see. they are not necessary. The question card developed by the dissertation can be defined as "short" and includes a total of 9 questions, the first 4 of which are portrait. It is located on the Google Forms platform, where it allows quick access (up to 162 respondents from different institutions by invitation to their e-mails) and processing of the received data. Despite the "short list", the data from it can be used to compile motivational profiles on the basis of which problems and changes in employee motivation can be identified. Insofar as the choice of administrations as objects of the study is based on the fact that they "show significant progress in recent years in the field of project management and human resource development" (p. 74), then for the stated purpose this choice can be considered justified. For research with a larger scale (outside Blagoevgrad district, predominant in the dissertation) and correspondingly greater validity by including administrations of different ranks, regions, etc. continuation and extension of the study is necessary. This would provide additional valuable information, new opportunities for more detailed profiling and would greatly increase the validity, a result of correspondence between the empirical arguments and the obtained results in the context of the adopted research strategy, which ensures scientific integrity and completeness of the researched problem.

Despite the stated specific pragmatic and applied goals (related to "offering non-traditional methods of motivation", p. 11), the dissertation also sets theoretical expectations ("to fill a void in the relationship organizational development - motivation", p. 10). A central role in the implementation of the latter is the conduct of the office study, based on a wide list of researched and meaningful literary sources. The reference to the literature used is divided into 4 separate and independent parts, each with its own numbering. The total number of sources is 151, of which 2/3 are "Bulgarian and foreign language" sources, and of the last 1/3 were published in the last 5 years, which is a good certificate for the scope and relevance of the research.

The ability to compile, present and correctly use a bibliography relevant to the researched topic is a mandatory condition for any dissertation research, to which every doctoral student must pay serious attention. There are three main notes to the dissertation in this direction: first, good academic practice does not divide the scientific literature according to the indicated (linguistic) feature; secondly, there is a lack of uniform standard in the presentation of the literary sources (visible from their different presentation in the two "language blocks"); thirdly, the rules for presenting Internet sources have not been followed. The used way of working with the literature is with an in-text index and "underline" citation. This is correct, but it also runs the risk of a discrepancy between the sources in the reference and those in the text. For example, the underlined sources involving the dissertation on pages 140, 141, 142, and 145 are not reflected in the bibliography.

All sources are relevant to the thesis topic. I have no doubts about the correctness of the PhD student in using the sources indicated. The dissertation student has worked correctly with the indicated literature and data.

### **Relevance, research approach and study design**

(1) The relevance and importance of the topic of the role of motivation in the process of organizational development (as the dissertation explains his topic and the purpose of his research in many places in the text) cannot be disputed. This connectivity has attracted the attention of management researchers for decades and can be "classified" in the "eternal" category. The study of the relationship between them falls within the field of organizational behavior, which includes the study of individual behavior and group dynamics in organizational settings. In different temporal, social, technological, political, subject, etc. the study and redefining of this

interconnectedness, which inevitably focuses on "eternal" topics such as motivation, leadership, power, teamwork, communication, personality, attitudes, emotions, ethics, thinking, learning and performance, etc., provides a context new understanding (theory) and applied knowledge. The challenge to the study (and therefore to the management) of people's behavior in organizations, apparently complex and difficult to understand, is its interdisciplinary origin, which makes it even more complex and difficult to study in times of change. A tool for charting a path for the practical handling of this task is the attempt to systematize all this in the direction of improving organizations, evident in the strengthening of individual and organizational well-being and effectiveness. The systems approach to managing change in organizations represents the concept of organizational development. This understanding plays the role of a marker against which one of the components of organizational behavior, motivation, is measured, which is also the subject of the dissertation.

(2) In view of the above, in the context of the outlined scale of the task, it is obvious - its study (with individual efforts) requires simplification, considered as a research strategy. How does the dissertation approach? It uses at least two constraints. The first consists in choosing a specific subject area. Although not very clearly defined in the text, in the titles these are "employees in the public administration"; and despite numerous "peeks" and borrowings from solutions inherent in other areas, e.g. the private sector and the management of private companies, the dissertation student generally adheres to the specified subject area. The second limitation is the instrumentation of the study; it presupposes as a goal the desire to propose (for public administration) non-traditional methods and techniques of motivation. By leaving reward (salary) as a foundation, it is seen more as an external force, the dissertation seeks to bring to the fore the non-monetary incentives, the psychosocial, interpersonal and behavioral side of motivation. In this plan, engagement, communication, job design, jobs, performance evaluation, etc. become important (more important). under aspects of motivation, which can be described as the internal forces inciting change (development).

It would be a mistake if the research was reduced to identifying new and promoting proven successful practices of human resource management (motivation) in some public and private organizations. The important scientific problem that the research actually poses and that has a significant scientific-theoretical and methodological value is related to the change of motivation (understood as factors, process, mechanisms, tools, etc.). Change is the norm in most organizations, an adaptive imperative, the pressure to which is caused (and) by the stated motivational factors. It should be kept in mind that organizational development and motivational changes are reciprocal: changing motivation (is an objective process) changes organizations and vice versa, in order to change organizations, people must also change. Classical understandings (theories) and models of motivation provide a starting point for reasoning and recipes for management, but constructed a century ago, in a historically different environment, derived in other conditions, in a different technological and working environment, intended for other structures, for other generations, aimed at a different organizational culture, in other words in a completely different historical context. The dissertation literally at the end of the manuscript, in the conclusion, summarizes her insight in this direction, how she summarizes that "motivation changes", considered as a complete "mind-set" (p. 159). This understanding is the main scientific problem facing the study, spelled out (unfortunately) "between the lines", which lies latent in the dissertation, and from which a number of significant questions follow, outlining a literally new research agenda: How is motivation changing today? What are the new factors? What is their "architecture"? What is the new "motivational" contract between employees and organizations? How do motivational changes reflect on organizational behavior? How do we encourage employees to act ethically, to be socially engaged, to go above and beyond what is required of them, demonstrating exceptional performance? and many etc. The answers to these and many other questions drive both small incremental (incremental) changes and large-scale transformations, with their inherent incentives and not to forget, resistance, but more importantly,

all pieces are part of the puzzle of a systems approach to planned organizational change. change, i.e. organizational development.

The reflections presented here, briefly and not involving the author, about the scientific problem and the related research approach outline a larger scale basis and more diverse perspectives in the future continuation of the research. In the concept of organizational development, seen as a systematic and continuous process of change aimed at making organizations function more effectively, the task of deriving "non-traditional methods and techniques of motivation" (pp. 11-12) is a small part of human-centered efforts.

(3) There are basic elements of the research plan, evident in the introduction of the dissertation and in chapter 2.

- The relevance and significance of the research are described in view of the practical need of public administration to improve the management of human resources, to diversify motivational mechanisms and to adapt them to the needs of employees, and on this basis to overcome the numerous and endemic problems in this area in our country . An objective assessment of the degree of development of the topic in the scientific literature (at home and abroad) has not been made (the emphasis on the research activity of the Faculty of Law and History alone cannot be taken seriously). The practical argumentation, visible in other places in the text, is relevant to the idea of the thesis - the establishment of positive practices of employee motivation.

- In this plan, the object and the subject of the research are defined, which I find overlapping. What else are "methods and techniques of employee motivation" (defined as an object of research) if not "the function of motivation as part of human resource management" (defined as an object of research). The subject of a dissertation research should be the scientific problem to which it is dedicated (see above). According to the theme fixed in the title, this is motivation (and therefore its tools, techniques and methods, etc.) as a factor for the organizational development of public administration. The dissertation presents a similar functional understanding in various places in the text.

- The main goal gives the ultimate expression of the pragmatic idea – to propose non-traditional methods and techniques for motivating employees in the public sector. The defining term "unconventional" (whether a marker of frequency, scope, or other application marker) is unclear. In the dissertation, it is not an identification criterion. The nine tasks expand the expectations in a theoretical plan as well. Refinement of the task lists and their arrangement and binding in the logic of the text would set a comprehensive and concrete plan of the study. There is also a need for clarification regarding the leading hypothesis, which is correctly oriented towards the presentation of a generalized solution to the scientific problem (the relationship between motivation and organizational development). The thesis should develop the main objective and make a connection between the "methods and techniques of motivation" defined in the objective and the "effective motivational policy". In the present edition of the dissertation, the connection between "effective motivational policy" and "total organizational development" is self-evident and needs no proof, since motivation is defined by the dissertation as a part of organizational development.

- Minimal space is allocated (in the introduction) to methodology and research methods. This is compensated by the detailed description of a survey set out in pt. 2.1 and 2.2 (ch. 2). We should note that the empirical survey is only a part of the dissertation research and therefore: (a) the objectives of the dissertation research set out on pp. 11-12 should not be identical to the objectives and tasks of the survey (p. 78) and ( b) the thesis and research hypotheses of the dissertation study should not be identical and should not be exhaustive of those specified for the survey (p. 78). I find that the thesis defined for the survey is a significantly better version than that of the dissertation indicated on p. 12. The argumentation when choosing specific methods must follow the tasks set according to the described research logic.

## Scientific achievements

The dissertation is structured in 3 chapters. The structure is logical and grounded. Chapter One is tasked with theorizing the relationship between motivation and organizational development. The second chapter provides empirical confirmations based on the results of a survey. The third chapter launches a motivational model developed with the participation of the dissertation, and on this basis, good practices with the potential for conducting an effective motivational policy in public administration are identified. The main achievements of the dissertation can be briefly summarized as follows:

- In **chapter one** (*"Theoretical foundations of organizational development and employee motivation in public administration"*), based on the importance of human resources for organizations, the importance of motivation as a factor in organizational development is shown. The following summaries are relevant for the dissertation: (1) Organizational development is a systemic management process and a strategic organizational goal, for the achievement of which the main role is played by the motivation of human resources (considered in another aspect, this means: in the context of organizational development, human resources are transformed into human capital); (2) The organizational development of public organizations is a continuous, structured and normatively regulated (institutionalized) process of building, strengthening and improving administrative capacity; (3) In the context of modern public administration, there is no universally applicable motivational theory and motivational model, and in the balance of motivational factors, the role and importance of invisible motivators is increasing; (4) Motivational solutions do not "work" alone - organizational development requires a comprehensive and planned transformation of public administration (power, structures, processes, communication, resources); (5) Organizational culture is a transmission that enhances motivation (invisible motivators) and makes employees more engaged by supporting their organizational identity, understanding, value support and control.

- The **second chapter** (*"Study of the influence of organizational development and motivation on the activity of public administration employees"*) aims, based on empirical assessments of employee motivation, to answer the question, "is it possible to apply non-traditional methods and techniques to motivate them" (p. 73). The answer to this question requires the study and summarization of data along two lines: (a) the motivational environment, which is achieved by compiling motivational profiles of the employees in the administrations from the studied population and (b) satisfaction with key aspects of organizational development. On this basis, the following summaries are more important: (1) The most significant is the motivational deficit of employees regarding the factors "opportunity for training and qualification", "opportunity to be involved in noble initiatives" and "good balance between work and private life"; (2) Accordingly, the motivational portfolio should emphasize training and courses aimed at acquiring "soft skills", flexible process/work and time management, and exercising social responsibility; (3) Corporate social responsibility is a management innovation supporting organizational development, which provides motivational solutions with a wide range of impact (mentoring, charity, open communication, socialization, favorable working and interpersonal environment, etc.). Their simultaneous (packaged) application makes the motivational effects "deeper" in individual and organizational terms.

- The **third chapter** (*"Application of good practices and implementation of the "Motivation 4.0" model in the public administration in Bulgaria"*) presents an author's solution for a motivational platform in the public administration. In the search for (additional) incentives for individual behavior, the "Motivation 4.0" model combines solutions in 4 organizational perspectives. Reasons for this can be found in the previous two parts of the thesis: (a) Wide sharing and use of "good practices" is an expression of the openness, flexibility and adaptability of the administration; (b) Management that stimulates social responsibility makes sense of behavior, integrates and engages long-term employees; (c) Embedding Practicing emotional intelligence is key to personal and professional growth, stable relationships, and a supportive/supportive work

environment; (d) Promoting sustainable people management/development ('green human resource management') and the widespread use of new technologies is a powerful driver of organizational change and development. The latter is possible only in the conditions of effective motivational management, which, according to the dissertation, represents a systematic and cyclical process. In this process, each element of the chain: leaders - vision and management style - employees - consumers/citizens - organizational development - organizational culture, are both catalyzing cause and effect.

### **Scientific and scientific-applied contributions**

In the abstract (pp. 46-47) an attempt is made to summarize the main scientific results. A total of 5 scientific contributions are indicated. The first, according to the sequence in the abstract, is presented as a scientific novelty with theoretical significance. The second could be defined as methodological, and the next three have a practical, scientific-applied meaning.

My acquaintance with the presented dissertation gives me reason to define it as research with a focused practical orientation and results with scientific and applied significance. To the extent that the connection between human resources, and therefore motivation, on the one hand, and organizational development, on the other hand, is proven in the scientific literature on management (including in the sources cited by the author), I do not share the claim, through the formulation of "discovery", of the first contribution (see above).

Without the pretense of completeness and in an attempt for a different and synthesized reading of the results achieved in the course of the dissertation research can be sought in the following directions: **(a) with theoretical significance:** theoretical and empirical arguments have been presented in support of the inclusion of the corporate social responsibility as a modern motivational mechanism; **(b) with methodological significance:** the conclusion that the model of corporate social responsibility requires commitment to employees, responsibility to society and nature is justified; a model for motivation of employees in the public administration was developed ("Motivation 4.0"); a variant for the Cyclic Model of subjects and objects in the motivational strategy is proposed; an author's version of a motivational strategy is presented; **(c) with scientific and applied significance:** basic (non-monetary) motivational factors in the administration were assessed; a model for employee motivation tested in a practical environment ("Motivation 4.0"); decisive (from the point of view of motivation) areas of human resources management in the administration are empirically derived; good practices in administration are identified in the context of organizational development.

The stated results and contributions are the work of the dissertation student. There are opportunities to expand and continue scientific research.

### **Publications, participation in scientific forums, practical applications**

The number of publications of the dissertation student indicated in the various defense documents is different: in the autobiographical reference there are 7, in the autobiographical reference there are 10, and of this total number in the *Reference for the fulfillment of the national minimum requirements* 5 publications on the topic of the dissertation are indicated, which cover period 2019-2021). I confine myself here to the publications referred to in the Reference.

All evaluated publications are articles in scientific periodicals, two of which are co-authored with the PhD student's supervisor. 3 articles have been published in Bulgarian, and the remaining 2 are in Russian and English. There is a constant publication activity of the doctoral student on the topic of the research. All publications are during the PhD period. The dissertation candidate's total point asset of publications (group D indicators, from the Reference) is 40 points, which exceeds 1.33 times the minimum national requirements for publications by the dissertation candidate.

The mentioned publications reflect chronologically separate stages and results of the dissertation research. I am familiar with the publications on the basis of public access to the relevant

editions. The publications provide the necessary scientific visibility of the dissertation's work (by referencing them in the CEEOL databases).

The article "*The concept of organizational development and its application in the public sphere*" (2019) presents the view of organizational development in the public sphere developed in the dissertation, outlining on this basis some shortcomings of public administration. The following three articles published in 2020-2021 elaborate on the theme of social responsibility. By presenting practices of socially responsible organizational behavior in the articles "*Covid-19 crisis and lessons for leadership, social responsibility and effective communication*" (2021) and "*Social responsibility and crisis management. Lessons for management from Covid-19*" (2020) emphasizes the possibility of obtaining positive results in crisis conditions through flexible and adaptive management. The thesis that the implementation of policies based on the principles of corporate social responsibility increases personal motivation and commitment in organizations by offering a better balance between professional and private life is synthesized developed in the article "*Corporate Social Responsibility, Motivation and Organizational Identity - Fundamentals for Stability in Uncertain*" (2020). The latest article, "*The Role of Corporate Social Responsibility in Public Administration*" (2021), summarizes the author's understanding that socially responsible behavior (of employees and managers) is a creative motivational and managerial mechanism for organizational development.

Without making a substantive review, I note that after 2021, until now, the dissertation student has published 5 more publications on the topic, 3 of which are co-authored articles and 2 independent publications, one of them is a book publication called "*Compendium. Good practices. Human resource management, organizational development and social responsibility*", Propeller, Sofia, 2022, ISBN 978-954-392-678-7, 26 p.).

No less important than scientific publications on the subject is the **practical application** of development results in the work of specific administrations, participation in competitions, etc. I emphasize this aspect of (practical) influence, by testing and disseminating ideas and dissertation results as a relatively rare event that allows science and practice to come together "in one". The work of the dissertation student (and his supervisor) finds expression in the shared co-authorship in the development of the Employee Motivation Model "Motivation 4.0". The same was presented and approved as a model management solution (motivational strategy) in the municipalities of Karlovo, Stolichna municipality, Ilinden district, Maglzh municipality, Nikolaevo municipality (see Appendices, references on p. 187-193). The practical work on testing the proposed motivational model (in the municipality of Karlovo) was noted at the annual meeting of human resource management specialists, in the "People Management" category, organized by the Institute for Public Administration under the Council of Ministers (2022). In the following year, two other mentioned municipalities - Maglzh and "Ilinden" region - were awarded by the Institute of Public Administration for the implementation of the model.

### **Abstract**

The abstract is provided in electronic format and has a total volume of 50 pages. As part of the materials for the preparation of the opinion, I received only the edition in Bulgarian. It was developed in Bulgarian and English. It is a self-contained text that can be defined as a summary of the main parts of the dissertation research. The content of the dissertation is presented synthesized, in the logical connection of the individual parts, the main results for each stage of the research are highlighted. References are available for scientific novelties/contributions and for publications on the subject of the dissertation work.

### **Critical notes and recommendations**

The importance of the topic and the work of the author are a basis for discussion (see also above). To the comments made can be added:



- *On the structure:* (a) The content of the dissertation does not everywhere consistently reflect and develop the central idea: motivation (practices, methods, techniques, etc.) as a factor for organizational development. From this chapter the name of item 1.3, in which it turns 180° the main functional dependence, is incorrect. The title of the 2nd chapter establishes a new task - to examine the influence of organizational development and motivation "on the activity of public administration employees", which is not confirmed by the text; (b) The impact of crises (Covid-19) is not a planned task; (c) The derivation of key results is not well illustrated, eg, it is not clear on which empirical results the Motivation 4.0 model is based and how it itself relates to the Cyclic Model. The presentation of "good practices" (see &3.1.2) is not a matter of chance; their description should follow logic, it is best to group them according to the 4 sides of the motivational model. All this allows for "optimization" of the text (rearrangement and shortening of some parts) - e.g. I find &1.3.4 redundant; the historical overview of the motivational model 123-126); the repetitive methodology in 2.2.

- *On the methodology:* The empirical argumentation of the research is based (mainly) on the data of the survey from a selected group of administrations. I find the content data in it (questions No. 5-8) to be insufficient as far as the possibility of compiling a more complete and administration-relevant portfolio of motivational factors, a basis for subsequent research regarding the proposed motivational tools and techniques, is insufficient. The analysis of the survey data is descriptive and general, there is no differentiation of the data with respect to different target groups – employees and managers, as well as dependency analysis (by crossing data), which reduces its potential. I find the last question in the survey questionable, even redundant.

The notes here and above are part of a good faith dialogue with the dissertation and are intended to outline directions for future work. They do not disturb the overall and positive impression of the presented dissertation.

### **Questions**

**a)** Every change process in organizations encounters and/or causes resistance. The list of possible "opportunists" is long: individuals, groups, organizations, institutions, employees, managers, citizens, customers, stakeholders, society, etc. Motivation is not assumed uniquely. Difficulties of implementation should necessarily be taken into account in changes in conditions of "closedness", as the dissertation repeatedly characterizes public administration (different from hierarchical, formal, bureaucratic, see p. 68, ). First, I ask the dissertator to decipher the concept of 'closed' as applied to public administration. Second, how is the issue of "resistance" explored in relation to the topic of employee motivation and in relation to the primary goal of "applying non-traditional motivational methods and techniques"? If new motivational methods have also been applied in the implementation of the Motivation 4.0 model in different administrations, what does their experience suggest in this direction? In fact, if this model is successful, why not highlight the practices showing its successful implementation in the respective administrations?

**b)** What is the relationship between the two models, Motivation 4.0 and the Cyclical Model of Subjects and Objects in Motivational Strategy? Would the dissertator please briefly describe his/her work using the example of a cycle? On what basis is the exemplary "strategy" for employee motivation derived (apart from the visible acrostic)?

### **Conclusion**

The above gives me reason to give a **positive evaluation** of the dissertation. I recommend to the esteemed members of the scientific jury to support the decision FOR awarding the PhD in "Organization and management outside the sphere of material production (management of the public sphere)" in the professional field 3.7. Administration and Management to **MONIKA GEORGIEVA ICHEVA**.

21.08.2024 r.

(sig):

Sofia

Assoc. Prof. Alexander Valkov