

# МИНИСТЕРСТВО НА ВЪТРЕШНИТЕ РАБОТИ

## АКАДЕМИЯ

### СТАНОВИЩЕ

относно дисертационен труд за придобиване на образователна и научна степен

**„Доктор“**

Тема на дисертационния труд:

**„ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ И МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В  
ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ“**

**Професионално направление 3.7. Администрация и управление**

Автор на дисертационния труд:

Моника Георгиева Ичева

Член на научното жури: **доц. д-р Захари Венциславов Горанов**

Настоящото становище е изготвено в качеството ми на член на Научно жури по процедура за защита на дисертационен труд съгласно Заповед № 1296 – от 05.07.2024г. на Ректора на Югозападен университет „Неофит Рилски“ Благоевград, както и на решение от Първото заседание на Научното жури. Госпожа Ичева е изпълнила всички ангажименти от индивидуалния си план и е положила всички изпити от докторантския минимум. Отчислена е с право на защита.

Не се откриват пропуски в проведената до момента административна процедура. Представената документация показва, че дисертантката отговаря на формалните изисквания за придобиване на ОНС „доктор“, определени в Закона за развитие на академичния състав в Република България и Правилника за неговото прилагане.

#### **1. Общ характер на дисертационния труд**

Дисертационният труд се състои от увод, три глави, заключение, библиография, приложения и списък на използваните съкращения. Общият обем на дисертацията е 193 страници. Библиографската справка на използваните източници е в размер на 10 страници, приложенията-12 броя. В дисертационния труд има 222 бележки под черта, като всяко позоваване е според възприетите изисквания. Броят на схемите е 9, на графиките – 10, а фигурата е 1 на брой.

Структурата на дисертационния труд отразява многоаспектността на понятията „мотивация“ и „организационно развитие“ в публичната администрация и предполага достатъчно разнообразен анализ на същността, характеристиката, елементите и проблемите, свързани с изследвания проблем. Считаю, че е отделено доста време на определяне на проблема с мотивацията в държавната администрация.

## **2. Актуалност на разработвания в дисертационния труд проблем в научно и научно-приложно отношение.**

Мотивацията в работата, особено в държавната администрация е сериозно предизвикателство. Мотивираните служители са тези, които дават тласък на работата в организацията, било държавна или частна. Необходимо е служителите да бъдат стимулирани за повишаване техния капацитет и възможности.

Държавната администрация все повече започва да обръща внимание на нуждите на гражданите, да задоволява потребностите на служителите си и да използва всички възможни ресурси за тяхното развитие. Тази тенденция показва, че съвременната администрация е осъзнала необходимостта да бъде една „учеща организация“, адаптираща се към променящия се свят и стремяща се към непрекъснато самоусъвършенстване.

## **3. Степен на познаване състоянието на проблема и творческа интерпретация на литературния материал**

Докторантът показва задълбочено познаване на състоянието на проблема според направеният литературен обзор от 222 заглавия. Почти всички ползвани литературни източници са коректно цитирани в дисертационния труд.

Броят на схемите е 9, на графиките – 10, а фигурата е 1 на брой.

Обектът и предмета на дисертационния труд са ясно определени. Задачите в изследването са изпълнени.

Докторантът се стреми изследването в дисертационния труд да бъде възможно да бъде използвано в практиката.

Глава Първа „Теоретични основи на организационното развитие и мотивацията на служителите в публичната администрация“ проучва и анализира теоретичните аспекти на мотивацията и организационното развитие. Дефинирана е същността на понятията „мотивация“ и „организационно развитие“, като е направен стратегически и нормативен анализ. Разгледани са видовете теории и модели за мотивацията. Анализирани са непаричните стимули за работа, както и ролята на ръководителя в процеса на мотивация. Описан е механизмът за разработването на стратегия за мотивацията. Направена е връзката между организационно поведение, култура и промяна, както и влиянието им върху организационното развитие.

Глава втора „Методи и методология на изследването“ е съсредоточена върху практическото изследване на организационното развитие и мотивацията на служителите в публичната администрация.

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.

Основният компонент на изследването е провеждането на анкетно проучване чрез онлайн веб-базирана платформа, а именно – Гугъл Формуляри (Google Forms), с експерти на различни институции от публичната сфера.

Анкетно проучване е реализирано в периода февруари – март 2021 година. 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.

Анкетната карта съдържа 9 въпроса като два от тях са под формата на таблица – в едната са описани мотивиращи фактори, срещу всеки от които, следва да се посочи степента на удовлетворение, в другата таблица са описани твърдения, за които следва да се отговори до колко са верни. Първите въпроси са основни и въвеждащи, свързани с пол, възраст, длъжност. Разнообразен по своята същност е последният въпрос, който всъщност представлява опция с картинки, изобразяващи различни мотивиращи фактори – екипна форма на работа, трудово възнаграждение, организационно развитие, социална отговорност. В тази част на дисертацията е направено изследването, което е изобразено графично.

Глава трета „Приложение на добри практики и внедряване на модел „мотивация 4.0“ в публичната администрация в България“ разглежда развитието на мотивационния процес и етапите, през които преминава, за да достигне крайния вариант, който е представен практически и в община Карлово.

В хронологията на развитие на представения модел особено значение има авторът Даниъл Пинк и неговите твърдения и изследвания, свързани с мотивацията.

Вследствие на направената ретроспекция в напредъка на мотивацията и резултатите от изследването се установи, че компонентите на съвременната мотивация на служителите в публичната администрация са: зелено управление на човешките ресурси, корпоративна социална отговорност, емоционална интелигентност и добри практики.

Елементите от „Мотивация 4.0“ могат да бъдат прилагани както в личното ни пространство, така и в индивидуалното ни трудово поведение. И в двата случая биха могли да бъдат ефективни.

Моделът „Мотивация 4.0“ за пръв път се внедрява успешно в Община Карлово, тъй като допълва визията на ръководството за съвременно и иновативно управление, насочено към ефективен мениджмънт на човешките ресурси. Едни от основните резултати от прилагането на модела са подобряването на екипната форма на работа и подобряване на комуникацията между различните нива на управление, което от своя страна доказва неговата ефективност и устойчивост. Доказателство за успешното адаптиране на „Мотивация 4.0“ в практиката, е награждаването на Община Карлово в категория „Управление на хората“ и намиране място на модела в Сборник с добри практики за 2022 г., издаван от Института по публична администрация.

Считам че изследването дава резултати, които могат да бъдат внедрени в практиката. Предложените препоръки от анкетата са с приложна насоченост.

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

- Открита е взаимовръзката между мотивацията и организационно развитие чрез изследване на стратегически документи и анализ на съществуващата научна литература по изследвания проблем;
- Изследвани са същността и значението на организационната култура и организационното поведение в процеса на организационно развитие и мотивация на служителите;
- Формиран и апробиран в практиката е авторов модел за мотивация на служителите „Мотивация 4.0“.
- Предложен е авторов вариант за Цикличен модел на субектите и обектите в мотивационната стратегия;

- Разработена и представена е авторски вариант на мотивационна стратегия;  
**Считам, че приносите са коректно представени.**

## **5. Наукометрични показатели**

Представени са общо 5 публикации във връзка с дисертационния труд, като две са в съавторство. Според наукометричните показатели, това се равнява на 40 точки, което покрива изискванията на ЗРАСРБ. Статиите са на български език. Така сборът на наукометричните показатели от група А и група Г прави 90 точки . Публикациите отразяват коректно дисертационния труд. Те са на високо научно ниво.

## **6. Критични бележки и препоръки**

Има на места абзаци в текста, които не са логически свързани.

В библиографията някои от литературните източници не са коректно цитирани.

Като препоръка бих дал, дисертантът да продължи да се развива в тази научна област. Да издаде пособие по темата за мотивацията в държавната администрация, която считам за актуална.

## **7. Заключение**

Дисертационният труд отразява коректно изследванията на автора, които имат безспорен научно-приложен и приложен характер.

Представеният дисертационен труд, публикациите на автора и формулираните приноси имат всички достойнства и считам, че съответстват напълно на изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България, Правилника за приложението му и Правилника за условията и реда за придобиване на научни степени в Югозападен университет „Неофит Рилски“ Благоевград.

Давам положителна оценка на дисертационния труд и предлагам на уважаемото Научно жури да присъди на **Моника Георгиева Ичева образователна и научна степен „Доктор“ по Професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство (мениджмънт на публичната сфера)“**

19.08.2024г.

Изготвил:

доц. д-р Захари Горанов

**MINISTRY OF INTERIOR  
ACADEMY**

**OPINION**

**on a dissertation for the acquisition of an educational and scientific degree "Doctor"**

**Dissertation topic:**

**"ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE  
PUBLIC ADMINISTRATION"**

**Professional direction 3.7. Administration and Management**

**Author of the dissertation:**

**Monika Georgieva Icheva**

**Member of the scientific jury: Assoc.Prof Dr. Zahari Ventsislavov Goranov**

This opinion was prepared in my capacity as a member of the Scientific Jury under the procedure for the defense of a dissertation according to Order No. 1296 - dated 07.05.2024. of the Rector of Southwestern University "Neofit Rilski" Blagoevgrad, as well as a decision of the First Session of the Scientific Jury. Mrs. Icheva has fulfilled all the commitments of her individual plan and has passed all the exams of the doctoral minimum. She is charged with the right of defense.

There are no gaps in the administrative procedure carried out so far. The submitted documentation shows that the doctoral student meets the formal requirements for obtaining the ONS "doctor", defined in the Law on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria and the Rules for its Implementation.

**1. General nature of the dissertation work**

The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a bibliography, appendices and a list of abbreviations used. The total volume of the dissertation is 193 pages. The bibliographic reference of the sources used is 10 pages, the appendices - 12 pages. There are 222 footnotes in the dissertation, each citation being according to accepted requirements. The number of schemes is 9, of graphs – 10, and the figure is 1 in number.

The structure of the dissertation reflects the multifaceted nature of the concepts of "motivation" and "organizational development" in public administration and implies a sufficiently diverse analysis of the essence, characteristics, elements and problems related to the researched problem. I believe that a lot of time has been devoted to identifying the problem of motivation in public administration.

**2. Relevance of the problem developed in the dissertation in scientific and scientific-applied terms.**

Motivation at work, especially in public administration, is a serious challenge. Motivated employees are those who give impetus to the work in the organization, be it public or private. Employees need to be stimulated to increase their capacity and capabilities.

The state administration is increasingly beginning to pay attention to the needs of citizens, to satisfy the needs of its employees and to use all possible resources for their development. This trend shows

that the modern administration has realized the need to be a "learning organization", adapting to the changing world and striving for continuous self-improvement.

### **3. Degree of knowledge of the state of the problem and creative interpretation of the literary material**

The doctoral student shows a thorough knowledge of the state of the problem according to the literature review of 222 titles. Almost all used literary sources are correctly cited in the dissertation work.

The number of schemes is 9, of graphs – 10, and the figure is 1 in number.

The object and subject of the dissertation work are clearly defined. The tasks in the study have been completed.

The doctoral student strives to make it possible to use the research in the dissertation work in practice.

Chapter One "Theoretical Foundations of Organizational Development and Employee Motivation in Public Administration" explores and analyzes the theoretical aspects of motivation and organizational development. The essence of the concepts "motivation" and "organizational development" has been defined, and a strategic and normative analysis has been made. Types of motivation theories and models are examined. The non-monetary incentives for work, as well as the role of the manager in the motivation process, are analyzed. The mechanism for developing a motivation strategy is described. The relationship between organizational behavior, culture and change is made, as well as their influence on organizational development.

Chapter Two "Research Methods and Methodology" focuses on the practical study of organizational development and employee motivation in public administration.

Both primary and secondary sources of information - statistical data, studies and analyses, articles and reports of specialists and good practices - were used for the development needs.

The main component of the research is conducting a survey through an online web-based platform, namely Google Forms, with experts from various public sector institutions.

A survey was carried out in the period February - March 2021. In the process of work, the research was carried out by 162 persons, employees in various institutions: Municipality of Blagoevgrad, Regional Administration - city of Sofia-region; Regional administration - city of Blagoevgrad; Regional History Museum - city of Blagoevgrad; "Dimitar Talev" Regional Library - city of Blagoevgrad; Ministry of Labor and Social Policy.

The survey card contains 9 questions, two of which are in the form of a table - one describes motivating factors, against each of which the degree of satisfaction should be indicated, the other table describes statements that should be answered to what extent are true. The first questions are basic and introductory, related to gender, age, position. Diverse in nature is the last question, which is actually an option with pictures depicting various motivating factors - team work, remuneration, organizational development, social responsibility. In this part of the dissertation, the research is done, which is depicted graphically.

Chapter three presents "Application of good practices and implementation of the "motivation 4.0" model in the public administration in Bulgaria" examines the development of the motivation process and the stages it goes through in order to reach the final version, which is also presented practically in the municipality of Karlovo.

In the chronology of development of the presented model, the author Daniel Pink and his statement and research related to motivation are of particular importance.

As a result of the retrospection made in the progress of motivation and the results of the research, it was found that the components of modern motivation of public administration employees are: green human resource management, corporate social responsibility, emotional intelligence and good practices.

The elements of "Motivation 4.0" can be applied both in our personal space and in our individual work behavior. In both cases, they could be effective.

The "Motivation 4.0" model was successfully replicated for the first time in the Municipality of Karlovo, as it complements the management's vision for modern and innovative management aimed at effective human resources management. One of the main results of the implementation of the Model is the improvement of the team form of work and improvement of communication between the different levels of management, which in turn proves its effectiveness and sustainability. Proof of the successful adaptation of "Motivation 4.0" in practice is the awarding of the Municipality of Karlovo in the category "Management of people" and finding a place for the model in the Collection of good practices for 2022, published by the Institute of Public Administration.

I believe that the research gives results that can be implemented in practice. The proposed recommendations from the survey are applied-oriented.

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

- The relationship between motivation and organizational development was discovered through the study of strategic documents and the analysis of the existing scientific literature on the researched problem;
- The nature and importance of organizational culture and organizational behavior in the process of organizational development and employee motivation have been studied;
- An author's model for employee motivation "Motivation 4.0" has been formed and tested in practice.
- An author's version of the Cyclic model of subjects and objects in the motivational strategy is proposed;
- An author's version of a motivational strategy was developed and presented;

I believe that the contributions are correctly presented.

#### **5. Scientific indicators**

A total of 5 publications related to the dissertation are presented, two of which are co-authored. According to the scientometric indicators, this is equal to 40 points, which meets the requirements of ZRASRB. The articles are in Bulgarian. Thus, the sum of the scientometric indicators of group A and group D makes 90 points. The publications correctly reflect the dissertation work. They are at a high scientific level.

#### **6. Critical notes and recommendations**

There are paragraphs in the text that are not logically connected.

In the bibliography, some of the literary sources are not correctly cited.

I would recommend that the dissertation student continue to develop in this scientific field. To issue a manual on the topic of motivation in the state administration, which I consider to be relevant.

## **7. Conclusion**

The dissertation correctly reflects the author's research, which has an indisputable scientific-applied and applied character.

The presented dissertation work, the author's publications and the formulated contributions have all merits and I consider that they fully comply with the requirements of the Law on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria, the Regulations for its Application and the Regulations for the Terms and Procedures for Acquiring Scientific Degrees at Southwestern University "Neofite Rilski" Blagoevgrad.

I give a positive assessment of the dissertation work and propose to the respected Scientific Jury to award Monika Georgieva Icheva the educational and scientific degree "Doctor" in Professional field 3.7. Administration and management, scientific specialty "Organization and management outside the sphere of material production (public sphere management)"

19.08.2024

Prepared by:

Assoc. Prof. Dr. Zahari Goranov